



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

بوفروم حنان

أعداد الطلبة:

قادري بلال

لحمر عبد الرحيم

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد - أ - جامعة جيجل	أ. محمد عبد اللوش
مشرفا ومقررا	أستاذة مساعدة - أ - جامعة جيجل	أ. حنان بوفروم
مناقشا	أستاذ مساعد - ب - جامعة جيجل	أ. نبيل سوفي

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ربي زدني علما"

سورة طه، الآية 114.

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر لأستاذتنا المشرفة الاستاذة/بوفروم حنان التي أفادتنا بتوجيهاتها وآرائها القيمة ولم تبخل علينا بجهدنا ووقتها.

كما نتوجه بالشكر للأستاذ بوريب عمران وكذا الاستاذ نجمي عيسى اللذان قدما لنا يد المساعدة، ولكافة أستاذتنا الكرام في قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل على ما قدموه من نصائح وارشادات كانت لنا بمثابة النور في الظلمات، فنسأل الله أن يجزي الكل خير جزاء.

كما لا ننسى طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل خاصة قسم علوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو من بعيد.

الصفحة	الفهرس
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ز	المقدمة
الفصل الأول: مدخل حول المناخ التنظيمي	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
13	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي
13	المطلب الرابع: أنماط المناخ التنظيمي
16	المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي
16	المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي
19	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
20	المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي
28	المبحث الثالث: كيفية قياس وتحسين المناخ التنظيمي
25	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي
26	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
30	المطلب الثالث: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي محدد أساسي لإبداع العاملين	

34	تمهيد
35	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع
35	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
38	المطلب الثاني: أهمية الإبداع
40	المطلب الثالث: عناصر الإبداع ومستوياته
43	المطلب الرابع: نظريات الإبداع
46	المطلب الخامس: أنواع الإبداع
48	المبحث الثاني: آلية الإبداع
48	المطلب الأول: مراحل عملية الإبداع
50	المطلب الثاني: استراتيجيات الإبداع
52	المطلب الثالث: معوقات الإبداع
53	المطلب الرابع: طرق تنمية الإبداع
55	المبحث الثالث: أثر عناصر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين
55	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات على إبداع العاملين
56	المطلب الثاني: أثر نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات على إبداع العاملين
59	المطلب الثالث: أثر أنظمة الحوافز والتدريب على إبداع العاملين
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة أثر المناخ التنظيمي على الإبداع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	المطلب الثاني: دراسة الهيكل العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة
72	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

73	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة
81	المطلب الرابع: الأساليب الاحصائية المستخدمة
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الخاصة بالبيانات الشخصية
85	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي
91	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الخاصة بمحور الإبداع
92	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
104	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاحصائيات الخاصة بالاستبانة	73
02	مقياس ليكارث	74
03	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارث	74
04	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول	76
05	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (نمط القيادة) من المحور الأول	76
06	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (نمط الاتصال) من المحور الأول	77
07	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) من المحور الأول	77
08	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الحوافز) من المحور الأول	78
09	صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	78
10	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	79
11	صدق الاتساق البنائي لمحاو الدراسة	80
12	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	80
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
14	توزيع أفراد العينة حسب العمر	83
15	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	83
16	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	84
17	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	84
18	نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي	85
19	نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بنمط القيادة	87
20	نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بنمط الاتصالات	88
21	نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع المتعلق باتخاذ القرارات	89
22	نتائج تحليل فقرات الفرع الخامس المتعلق بالحوافز	90
23	نتائج تحليل المحور الثاني الإبداع	91
24	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	93
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	94
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	95
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	96
28	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	96
29	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	97
30	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	98

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
66	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	01
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
83	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
84	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	05
84	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبانة	01
قائمة المحكمين	02
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول	03
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (القيادة) من المحور الأول	04
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (الاتصال) من المحور الأول	05
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) من المحور الأول	06
صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الحوافز) من المحور الأول	07
صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول	08
صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	09
صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	10
ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	11
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	15
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي	17
نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بالقيادة	18
نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بالاتصال	19
نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع اتخاذ القرارات	20
نتائج تحليل فقرات الفرع الخامس الحوافز	21
نتائج تحليل المحور الثاني الإبداع	22
نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	23
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	24
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	25
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	26
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	28
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	29

المقدمة

المقدمة:

شهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التراكم المعرفي وكثرة الاتصالات والمعلومات، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة للإبداع والمبدعين وما يكون من حلول في كيفية أداء المهام داخل المؤسسة، إن الاستمرار العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه على مختلف الأصعدة والمجالات يتطلب النظر إلى الأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الأفراد على الإبداع، خاصة في الدول الأقل تطورا التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي الحاصل في المجتمعات على مختلف المجالات، لذا تؤكد بعض الدراسات أن اللجوء إلى الإبداع أمر لا مفر منه أمام جميع المؤسسات بمختلف أشكالها وأهدافها، حيث أن بيئة الأعمال الحالية قد كان لها الدور الفعال والإسهام في دفع المؤسسات نحو تبني الأفكار الإبداعية وهذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن بيئة الأعمال تحتم على المنظمات تبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان الإستمرار في الأسواق، فأصبحت تعتبر أحد مقومات النجاح والإستمرار، و يرتبط تواجد الإبداع بتوفر بيئة تنظيمية ملائمة لنموه وظهور الأفكار بصورة مستمرة، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يخلق جوا ملائما من التحدي بين العاملين ويكشف قدراتهم ليشجعهم على الإبداع، وبناء على ما تم تقديمه يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

• ما هو أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة جيجل؟

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسة مجموعة من التساؤلات :

- هل يرتبط تحقيق الإبداع بتوفير المناخ التنظيمي الملائم؟
- ما هو واقع المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

• هل هناك تباين في تأثير عناصر المناخ التنظيمي منفردة في تعزيز الإبداع لدى أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في الإبداع لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وتنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز في الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ثالثا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات وإمكانية تأثيره إيجابا أو سلبا على توفير أدوات الإبداع لدى العاملين، وكونها تنطرق إلى دراسة أهم المفاهيم الحديثة في المجال الإداري وتسعى إلى إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى الأساتذة بالجامعة، خاصة وأن التوجهات الحديثة في مجملها تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالمناخ المناسب للحصول على النتائج المرغوبة.

رابعا: أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة هو التعرف والكشف عن أثر المناخ التنظيمي على إبداع الأساتذة كما يمكننا استنتاج أهداف فرعية لهذه الدراسة مستوحاة من الهدف الرئيسي وهي كالاتي:

- ✓ التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- ✓ تسليط الضوء على أهم عناصر المؤثرة في الإبداع لدى الأساتذة؛
- ✓ تسليط الضوء على عناصر المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- إن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره نحملها فيما يلي:
- ✓ رغبتنا الذاتية في اختيار الموضوع محل الدراسة؛
 - ✓ يندرج هذا الموضوع ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية؛
 - ✓ الاهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة؛
 - ✓ الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على جانبه النظري من خلال قراءة بعض الكتب والمقالات ومحاولة التعرف على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أ- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- ب- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛
- ج- الحدود الزمنية: تجري هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2015-2016م؛
- د- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

سابعا: مصطلحات الدراسة

- **المناخ التنظيمي:** مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد، الجماعات والمنظمات على حد سواء.
- **الإبداع:** هو أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

ثامنا: الدراسات السابقة

• الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1. دراسة إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الإتصالات الفلسطينية، 2008.

سعت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الإتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، نمط الإتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة المكون من 320 موظفا وموظفة توصلت الدراسة 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.

✓ هناك توجهات سلبية عند أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

✓ إن أغلبية الموظفين لديهم مستوى جيد من الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

• الدراسات المتعلقة بالإبداع:

1. دراسة أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، فرع تسيير المنظمات 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في

جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات التالية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

✓ إن مستوى الثقافة التنظيمية بالجامعة جاء مرتفعا وكذا مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فهو بنفس المستوى مرتفع، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع لدى العاملين.

2. دراسة باسم علي عبيد حوامده، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعلم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العدد 182، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (3)، 2006. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي) والمنطقة على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي باعتماده على الكتب والدراسات والبحوث السابقة، واستخدام الاستبانة لقياس مستوى الإبداع لدى العينة المبحوثة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى بالمؤهل العلمي ولحملة الدكتوراه.

✓ وجود فروق في مجال روح المجازفة لحاملي شهادة الماجستير بالمنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

• الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين معا:

1. دراسة أمال رجراجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، على الإبداع لدى العاملين، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الإستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 50 عاملا بمركز الدراسة، وكان عدد الإستبانات المسترجعة هي أربعون إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع لدى العاملين، حيث فسر المتغير المناخ التنظيمي 27% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد المناخ التنظيمي من القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا على الإبداع لدى العاملين.

2. دراسة فهد فراس الديمان، درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من 230 معلما ومعلمة من منطقتي الفروانية والجهراء بدولة الكويت خلال العام الدراسي 2012-2013 ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين الأولى متعلقة بالمناخ التنظيمي وأبعاده والثانية بالإبداع الإداري موزعة على ثلاث مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس ثانوية الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاءت أبعاد أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة وجاء في المرتبة الأولى بعد التركيز على الإنتاج وفي الثانية بعد الدفع وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بعد الإنتماء وفي الأخير بعد الألفة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في درجة المناخ التنظيمي الكلية تبعا للجنس.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% في درجة المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح الخبرة الأطول.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع تبعا لمتغير الخبرة.

✓ الفرق كان لصالح فئة 10 سنوات خبرة فأكثر عند مقارنتها مع فئتي من 5 إلى أقل من 10 سنوات بالدرجة الكلية.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لا يوجد أي بحث مهما كان موضوعه أو مجاله خال من الصعوبات والمعوقات التي تحول بينه وبين إنجازها، ومن الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- ✓ عدم وجود استجابة من طرف الأساتذة أثناء توزيع الاستبانة من أجل مملأها؛
- ✓ صعوبة الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية في الكثير من المؤسسات.

عاشرا: هيكل الدراسة

إنّ دراسة أي موضوع تستدعي ضرورة تقسيمه إلى مجموعة من المحاور، ولذلك فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كل فصل يعالج جوانب مختلفة للإمام بمحتواه.

حيث جاء الفصل الأول بعنوان: مدخل حول المناخ التنظيمي، تضمن ثلاثة مباحث يتطرق المبحث الأول إلى ماهية المناخ التنظيمي، والمبحث الثاني إلى أساسيات حول المناخ التنظيمي والثالث إلى كيفية قياس وتحسين المناخ التنظيمي.

أمّا فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان: المناخ التنظيمي محدد أساسي لإبداع العاملين، تم التطرق في المبحث الأول منه إلى أساسيات الإبداع، وفي المبحث الثاني إلى آلية سير عملية الإبداع، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى مساهمة عناصر المناخ التنظيمي في إبداع العاملين؛ وقد تم محاولة إثراء وتدعيم موضوع الدراسة بفصل ثالث جاء بعنوان: دراسة تأثير المناخ التنظيمي على إبداع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وذلك من خلال التطرق إلى تقديم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.

وتم ختم هذه الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة بالإضافة إلى بعض

الاقتراحات والتوصيات

الفصل الأول:

مدخل حول المناخ التنظيمي

- ❖ المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي؛
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي؛
- ❖ المبحث الثالث: كيفية قياس وتحسين المناخ التنظيمي.

تمهيد

تعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لها من علاقة بالعناصر التنظيمية والاداء، ولقد باتت من أهم واجبات الادارة ان تحاول بكل جهدها تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في رفع مستوى الاداء والابداع للعاملين، وتسعى المنظمات الى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من اداء مهامهم باقتدار.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الاطار النظري وهو المناخ التنظيمي من خلال ثلاث

مباحث، وهي:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي؛
- المبحث الثالث: كيفية قياس وتحسين المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي لا تزال تتال اهتمام الباحثين ونظرا لاختلاف المفاهيم حول هذا المجال ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي مثل بيئة التنظيم أو المنظمة أو المناخ الإداري، ورغم وجود اختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها تتسم بالترابط والتداخل فيما بينها، واهتمامها بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها وتأثيرها على سلوك الأفراد، وفي هذا المبحث سنتناول مختلف تعاريف المناخ التنظيمي وأهميته وكذا خصائصه وأنماطه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المقاييس الرئيسية التي لا تزال تجذب اهتمام الباحثين وذلك منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين، ما أنتج العديد من التعاريف نذكر منها.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات و القوانين وأنماط الإتصال ووسائله وغيرها من العناصر"⁽¹⁾.

ويعرف بأنه "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها"⁽²⁾.

ويعرف أيضا على أنه "الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل وخارج جهة العمل، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها"⁽³⁾.

وهناك من يعتبر أن المناخ التنظيمي ما هو "إلا انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد الى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي، ورغم أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية إلا أننا نستطيع بلا شك

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995، ص: 303.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 258.

⁽³⁾ ابو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 424.

الإحساس بتأثيره على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم⁽¹⁾.

بعد التطرق لمختلف التعاريف الخاصة بالمناخ التنظيمي يمكننا القول أنه عبارة عن مجموعة خصائص المنظمة المميزة لها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية المتوفرة في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع واتجاهات الأفراد العاملين وسلوكياتهم.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة بحيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين⁽²⁾.
- 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 وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها⁽³⁾.
- 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 التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والإهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية⁽⁴⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشروق، عمان، الاردن، 1994، ص:72.

(2) منار ابراهيم القطامنة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، 2000، ص:27.

(3) ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع طباط قوات الامن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004، ص:18.

(4) نائل العواملة، ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن، دراسات الجامعة الاردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، الاردن، 1994، ص:241.

- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل⁽¹⁾.
- إن الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة⁽²⁾.
- 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.
- كما أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على مقدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، والشيء الذي يستوجب تأكيده هو أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور الحاصل للمؤسسة.
- يمكننا حصر أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة بإعتباره: ⁽³⁾
- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد؛
- يساهم في تقديم الدعم والمساندة للأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛
- يساعد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة؛
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية، كما يعد وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى حل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة التي تواجه المنظمة في سبيل تحسين مستوى أداء العمل.

⁽¹⁾ منار ابراهيم القطامنة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁽²⁾ ناصر محمد السكران، مرجع سبق ذكره، ص: 1.

⁽³⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 18.

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي فيما يلي:⁽¹⁾

- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي فهو يؤثر في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة لأنه يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الإستقرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير بفعل عنصر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر على سلوك الأفراد العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
- توجد علاقة بين التصرفات والصفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يؤثر تأثيرا مباشرا على العمال وممارساتهم.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
- تلعب الإدارة العليا دورا أساسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من مسؤوليات وسياسات ونظم العمل وما تحمله من اتجاهات وهذا من خلال الفلسفة التي تتبناها⁽²⁾.

المطلب الرابع: أنماط المناخ التنظيمي

أثمرت محاولات الباحثين في مجال دراسة المناخ التنظيمي إلى تحديد مجموعة من الأنماط، حيث أنه في الدراسة التي أجراها "Hall" لتحديد درجة التطابق بين إستبانة (halpin & croft) لقياس المناخ التنظيمي ونموذج (likert) لتصنيف المناخ التنظيمي أظهرت الدراسة على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين الأدوات، فقد أشار (halpin & croft) إلى المناخ التنظيمي الذي يتدرج على خط متصل يمتد ما بين

⁽¹⁾ فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص:295.

⁽²⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:17.

المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل ومع امتداد هذا التدرج ميزا بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي، يمكن توضيحها كما يلي:⁽¹⁾

• **المناخ المفتوح: open**

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

• **مناخ الإدارة الذاتية: Autonomous**

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية الشبه كاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

• **المناخ الموجه: Controlled**

ويتميز بان الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

• **المناخ العائلي: Familiar**

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

• **المناخ الأبوي: Parental**

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة للأفراد نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتتخفف كل من الألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

⁽¹⁾ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص:13.

• **المناخ المغلق: Closed**

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية او لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الانسانية والالفة كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

بينما قام "ليكرث" (likert) بتصنيف المناخ التنظيمي الى أربعة انماط وهي كالآتي:⁽¹⁾

• **مناخ ديمقراطي مشارك: Participative Democratic Climate**

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم سلطة إتخاذ القرارات الادارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة عمل ودية وفي جو من الثقة والأمان.

• **مناخ أوتوقراطي محسن: Benevolent Autocratic Climate**

ويوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما، حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعنتي بك مستقبلا" وهكذا.

• **مناخ ديمقراطي استشاري: Consultative Democratic Climate**

يضع المدير في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الإتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كل الإتجاهات.

• **مناخ أوتوقراطي مستغل: Exploitive Autocratic Climate**

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق في المساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء الى العقوبات كأسلوب لإجبار العاملين على العمل.

وهناك من الباحثين والكتاب من يرى أن المناخ التنظيمي يتراوح ما بين " المناخ التنظيمي المتسلط" وفيه يشعر العامل بالتهميش وعدم الإهتمام به وأن القرارات تتخذ بالمستويات العليا للإدارة وما عليه إلا

⁽¹⁾المرجع السابق، ص ص:21,22.

التنفيذ بدون نقاش، وهناك " المناخ الأبوي " وهو يشعر العامل بأنه هناك علاقة زمالة بينه وبين مرؤوسيه، وليست علاقة رسمية جافة، وكذلك نجد " المناخ المدعم للإنجاز " وفيه يشعر الفرد بأن الإدارة تولي أهمية له و تتيح فرصا للمشاركة في وضع الأهداف ووضع القرارات مما يؤدي إلى توفير الدافعية للإنجاز والرغبة في الإبداع⁽¹⁾.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمختلف متغيراتها، حيث أن هذا المناخ يلعب دورا مهما في تحديد سلوك العاملين، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك لاختلاف التجارب والقيم السائدة لدى العاملين.

ويعتبر المناخ التنظيمي مقياسا لشخصية المنظمة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى عناصر المناخ التنظيمي، أبعاده وأهم نماذجه.

المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية لأي تنظيم، ويمكننا إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي⁽²⁾:

• **الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة المقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة، وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يضطلع الأفراد على هذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم.

والهياكل التنظيمية تحتوي على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة⁽³⁾.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص ص:22,23.

⁽²⁾ صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1983، ص:240.

⁽³⁾ فاروق عبده فيلة، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص:296.

● **نمط القيادة:** ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي، والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والغياب والخلافات⁽¹⁾.

● **العلاقات الداخلية:** تنشأ العلاقات الداخلية بين الأفراد في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين الأقسام وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات إما أن تكون صاعدة أو نازلة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء، هذه العلاقات هي التي تحدد مدى اندماج وارتباط الأفراد مع بعضهم⁽²⁾.

● **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالكتاب المفتوح وهو مدخل إداري يتبنى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ويقصد به قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، حيث لا يكون ذلك حكرا على المستويات الإدارية العليا بالتنظيم، وتعود أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام.

حيث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، وتؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام اللازم في بيئة العمل⁽³⁾.

● **نمط الاتصال:** تعتبر الاتصالات وسيلة نقل الأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات، التقارير، ترفع للمسؤولين في الإدارات الإشرافية والوسطى وهم بدورهم يرفعونها للإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، بحيث يمكن لأنماط الاتصال التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار، حيث تعتبر الاتصالات وسيلة نقل المعلومات والبيانات وأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

⁽²⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص: 365.

⁽³⁾ طه طارق، السلوك التنظيمي في يد العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 106.

للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية من الأفراد الهادفة إلى تنشيط دورهم في عمل المنظمة⁽¹⁾.

● **التكنولوجيا:** تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا للمنظمات إلا أنها قد تؤدي إلى البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع الآلة وليس مع عناصر بشرية، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية⁽²⁾، واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي، أو أي نوع من الآلات، فهذا هو مفهوم الضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعا وشمولا، فينبطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات⁽³⁾.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل وهي إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي⁽⁴⁾:

- ✓ تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد؛
- ✓ تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بما يحقق تلاحم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية؛
- ✓ تحدد التكنولوجيا المستويات الادارية والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل؛
- ✓ تساهم التكنولوجيا في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء، والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

⁽¹⁾حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن عمان، الاردن، 2002، ص:297.

⁽²⁾محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص:308.

⁽³⁾راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص:330.

⁽⁴⁾حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص:171.

- **الحوافز:** يتوقف نجاح المنظمة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف محددة وواضحة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأداة لحفز العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة باعتبار أن هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. ويمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أو إيجابية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية ثانية، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". وتكمن أهمية الحوافز في تنمية المناخ التنظيمي المناسب، حيث تنتم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

- للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية للمنظمة وقد اختلف الباحثون حول تحديد واضح لهذه الأبعاد، ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:⁽²⁾
- **مرونة التنظيم:** ويقصد به قدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل بفاعلية وتوازن فكلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.
 - **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي على السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والابتكار.
 - **أهمية الإنجاز:** تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من الأهداف التي تتبعها منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين ويشكل ذلك أحد أبعاد المناخ التنظيمي.
 - **التدريب والتنمية الإدارية:** فمن الضروري تنمية المهارات البشرية وتشجيع الأفراد على اعتماد برامج تعليمية وتدريبية تطويرية واستثمار المعارف الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص: 129-132.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

- **أنماط السلطة:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة، حيث تتسم تركيز السلطة المركزية بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول للمشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** فكلما كان الأسلوب أكثر إخلاصاً وصدقاً وداعماً للثقة مع الحرص الدائم على التعامل الجيد بين الإدارة والعاملين من شأنه أن يعزز روح الولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة، والعكس صحيح.
- **الأمن الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، وتشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمنافع الوظيفية وتتصف بالثبات والاستقرار مما يكون له أثر جانبي على الروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- **عدالة التعامل مع العاملين:** إن إيجاد المناخ التنظيمي لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع الأنظمة العادلة والغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقّيات، العقوبات والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين بالارتياح وإلى تحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز⁽¹⁾.

المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد نماذج المناخ التنظيمي، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى بعض هذه النماذج:

1- نموذج هالبين وكروفت (Halpin & Croft, 1963)

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:⁽²⁾

• المجموعة الأولى:

- ✓ الاختيار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- ✓ التأكيد الذي تعطيه الإدارة للإنجاز؛
- ✓ المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه؛
- ✓ الانطباع المتولد عن الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

⁽¹⁾ منير عبودي رزید، التنظيم الإداري-مبادئ وأساسيات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص:123.

⁽²⁾ عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص:

• المجموعة الثانية:

- ✓ السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة؛
 - ✓ الرغبة التي تبدلها الإدارة لتحفيز 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 الوظيفة.

2- نموذج ليكارت (Likert)

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) 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: (1)

- ✓ الاتصالات؛
- ✓ القرارات؛
- ✓ الضغوط؛
- ✓ الحوافز؛
- ✓ التكنولوجيا؛
- ✓ الاهتمام بالعاملين.

3- نموذج سترنجر وليتوين (Stringer & Litwin, 1968)

يهدف نموذج الباحثين لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الإستبيان، حيث تحتوي هذه القائمة على

(1) 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 الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2011، ص:39.

خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من: (1)

- ✓ شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة؛
- ✓ شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية؛
- ✓ احساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛
- ✓ شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛
- ✓ مدى احساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة؛
- ✓ مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛
- ✓ مدى الاحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛
- ✓ الاحساس بوجود الدعم والمساندة؛
- ✓ مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة ككل.

4- نموذج كامبل وآخرون (Campbell & all, 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 للإستخدام في المنظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي: (2)

- ✓ هيكل بناء المنظمة؛
- ✓ المكافأة والعقاب؛
- ✓ مركزية القرارات؛
- ✓ الإنجاز؛
- ✓ التدريب والتطوير؛
- ✓ المخاطرة والأمان؛
- ✓ الصراحة والصدق؛
- ✓ المعنوية والمكانة؛
- ✓ التمييز والتشجيع؛

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 270، 271.

(2) 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، الاردن، 2006، ص.ص: 23، 24.

✓ كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

5- نموذج لولر وزملائه (Lawler & all, 1974)

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية.⁽¹⁾

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.

6- نموذج فورهند وجيلمر (Forhand & Gilmer)

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر، تتمثل في:⁽²⁾

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- **درجة تعقيد التنظيم:** ويدل ذلك على عدد المستويات الادارية، 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 اذا كان نمطا متسلطا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

⁽¹⁾ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2010، ص:21.

⁽²⁾ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص:26.

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، كما يلي:⁽¹⁾

- **السياسات و الممارسات الادارية:** ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الادارة اتجاه العاملين، فيما يتعلق بوضوح القواعد والاجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الادارة 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.

8- نموذج مسح المنظمات (Survey of organisations)⁽²⁾

قام معهد مراجعة البحوث بجامعة **ميتشغان** تطوير هذا النموذج، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قسمها هذا النموذج كما يلي: الاستعداد التكنولوجي، مدى الاهتمام بالموارد البشرية، انسياب الاتصالات، مستوى الدافعية وعمليات صنع القرار.

وقد أوضحت الدراسات التي اعتمدت على هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت تقدم ونتائج عالية، تجعل الفرد يقدم كل ما لديه، مما يشجعه على الإبداع والابتكار وتنمية قدراته، تجعله يكتسب مهارات في العمل تجنبه هذه الحوادث والإصابات.

⁽¹⁾ ابراهيم حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁽²⁾ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2006، ص: 413، 414.

9- نموذج كويز و توماس (Koys et Thomas)

حدد كويز وتوماس عناصر المناخ التنظيمي في العناصر التالية⁽¹⁾:

- ✓ **الاستقلالية:** وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل؛
- ✓ **درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛
- ✓ **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدى قوته على الاتصال بحرية ووضوح مع الأعضاء الفاعلين في التنظيم سواء في المستويات العليا أو الوسطى، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي؛
- ✓ **ضغط العمل:** وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بأنها المهام الموكلة إليه؛
- ✓ **الدعم:** وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
- ✓ **التقدير:** وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة؛
- ✓ **العدالة:** وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت؛
- ✓ **الإبداع:** ويعني درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

المبحث الثالث: كيفية قياس وتحسين المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الداخلية للمنظمة، هذه الأخيرة تعتبر نظام اجتماعي مفتوح يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بأحسن طريقة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسين نوعيته.

المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي

لقد تم تطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، حيث نجد أن الدراسات قد كشفت عن ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي⁽²⁾.

- **مدخل القياس المتعدد الصفات التنظيمية:** حيث يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.
- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياسها من خلال متوسط تصورات إدراك الأفراد عن المنظمة.
- **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** وهذا المجال يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

⁽²⁾ بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الاردن، 1995، ص: 304.

الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي ويرجع ذلك إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمات من صفات ومميزات من جهة أخرى، كما أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها⁽¹⁾.

وحسب **Jacques Legres و Daniel Penartin** يقاس المناخ التنظيمي وفق المعايير التالية:⁽²⁾

- ✓ معدل التغيب في مصلحة ورشة أو مكتب؛
- ✓ معدل الدوران الشخصي؛
- ✓ تطور الانتاجية؛
- ✓ عدد حوادث العمل؛
- ✓ الأمراض من النوع الجسدي والنفسي؛
- ✓ معدل المشاركة في اجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات؛
- ✓ العلاقات (سلطة الخاضع لها)؛
- ✓ تطور الاتصالات غير الشكلية؛
- ✓ صيانة أو اتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع؛
- ✓ كمية وطبيعة الانتقادات.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى أربعة فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية وعوامل نفسية وذلك على النحو التالي:

⁽¹⁾ فاروق عبده فيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 302، 303.

⁽²⁾ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

❖ أولاً: العوامل الخارجية

• **البيئة الاقتصادية:** تلعب دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز⁽¹⁾، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو يميل المديرون إلى المخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك، وهنا يميل المديرون إلى عدم تشجيع الأفكار الابتكارية⁽²⁾.

• **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم⁽³⁾.

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

✓ مستوى الدافع على الإنجاز؛

✓ العلاقات الاجتماعية والأسرية؛

✓ طريقة التفكير بشكل علمي؛

✓ الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

• **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد ناميتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم⁽⁴⁾.

• **المشاكل الأسرية:** مختلف المشاكل والضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين⁽⁵⁾.

❖ ثانياً: العوامل التنظيمية

نذكر منها:

• **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرار واحترام العاملين، فإن الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون غالباً مع الأفراد، مما يسمح بتطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام والعاملين⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁽²⁾ مصطفى أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص: 410.

⁽³⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

⁽⁴⁾ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁽⁵⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

وكذلك السياسات المحددة للاختيار والترقيات والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ شجاعاً، أما إذا كانت متحيزة أو غير موجودة أساساً فإن ذلك سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

• **القيم المهنية:** تعبر عن اخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فإذا حرصت المنظمة على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحفظ كرامتهم تصبح عشا آمناً، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد بها، أو توظف ظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تجبرهم على هجرة المنظمة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

• **الهيكل التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق⁽²⁾.

وكلما كان البناء التنظيمي مرناً فإنه يكون شجاعاً على الإبداع والتكيف مع الحالات، ومن هنا يتضح تأثير الهيكل التنظيمي في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي.

• **النمط القيادي المتبع:** إذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم و إضفاءها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيراً على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المتميزة جانباً كبيراً من الاهتمام بالنواحي الانسانية والاجتماعية للعاملين⁽³⁾.

• **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة.

• **أهداف المنظمة:** فكلما كانت هذه الأهداف واضحة والمسؤوليات مبينة، كلما ضعف وقل وجود تناقضات في الأداء وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زيادة إنتاجيتهم⁽⁴⁾.

• **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2008، ص:12.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:266.

⁽³⁾ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص:48.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:266.

⁽⁵⁾ المرجع السابق، ص:267، 268.

• **الثقافة التنظيمية:** لها تأثير على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة.

• **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث..." التي يعمل في ظلها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على الفرد⁽¹⁾.

• **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء الجماعة يعزز درجة التفاعل بين الأعضاء⁽²⁾.

• **البيئة التكنولوجية:** لا بد لكل منظمة أن تتوفر على الإطارات التي تمكنها من مواكبة ما يحدث في هذه البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمسايرة التغيرات التكنولوجية، كلما كانت هذه التكنولوجيا ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ التنظيمي وبالتالي زيادة الابداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل⁽³⁾.

❖ ثالثا: العوامل الشخصية

تؤثر العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى أو مستواه التعليمي وسنوات خبرته في شكل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، وهناك عوامل شخصية أخرى قد تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي⁽⁴⁾:

• **قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المسندة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

• **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتقبيد بحالة من القلق الدائم وتأنيب الغير مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

⁽¹⁾ شامبيلجحة، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁽²⁾ المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁽³⁾ عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁽⁴⁾ المرجع السابق، نفس الصفحة.

• **درجة المخاطرة:** ويقصد بها أن المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما الذي يتبع المنهج اللفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

• **خصائص أعضاء التنظيم:** فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم سيكون مناخها التنظيمي مختلف تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الشباب وذوي المستوى التعليمي العالي، كما يكون المناخ أكثر ودا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

❖ رابعا: العوامل النفسية

نذكر منها⁽¹⁾:

• **الضيق والقلق:** يعتبر الضيق والقلق المتولد من الشخص ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بعدة طرق.

• **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع الضيق والقلق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف معارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو أقل أهمية، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل.

• **الولاء:** يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة بفخر.

المطلب الثالث: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

إن عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقدة تتطلب مهارة إدارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في تآلف، ويؤثر المدير أو القائد في تحديد ملامح المناخ التنظيمي إلى جملة من الأسباب منها:

✓ امتلاكه للقرارات الإدارية التابعة من السلطة الشرعية؛

✓ ردة فعل العاملين في المؤسسة على تلك القرارات قبولاً أو رفضاً؛

⁽¹⁾صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص ص:50،51.

- ✓ انعكاس القرارات الإدارية على تحديد الأساليب والأدوات والظروف التي تسهم في حل المشاكل التنظيمية أو تعقيدها؛
- وتشمل أدوات تحسين المناخ التنظيمي في ما يلي⁽¹⁾:
- ✓ احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية والرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني؛
- ✓ الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشاكلهم، مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو مؤسستهم؛
- ✓ انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالابتعاد عن التفردية وتجنب العوامل التي تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الجنس أو اللون أو الانتقاء الفكري؛
- ✓ السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها؛
- ✓ وضع إطار يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الامكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات والشعور بالأهمية داخل المجموعة؛
- ✓ مراعاة ظهور الجماعات الغير رسمية وإعطاءها أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة؛
- ✓ تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية والصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها؛
- ✓ مشاركة العاملين في صناعة القرار وتمكينهم من تحمل المسؤوليات، مما يساهم في تحقيق ذاتهم ويعزز لهم الشعور بالأهمية داخل المنظمة.

⁽¹⁾ محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26، 27.

خلاصة الفصل

اتضح من خلال هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي للمنظمة، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن الأخرى، وهو ذو أهمية كبيرة لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين من خلال تأثيره المباشر عليهم، ويحتوي على عدة عناصر منها الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا والحوافز، كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، المناخ المغلق، المناخ الأبوي وغيرها.

ولكي تحقق المنظمة النجاح والاستمرارية لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي ومحاولة تجنب العوامل المؤثرة سلبا فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عمل ايجابي، يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم مما يشجعهم على الأبداع والتعاون ويعزز الثقة بينهم.

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي محدد أساسي لإبداع العاملين

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع؛
- ❖ المبحث الثاني: آلية الإبداع؛
- ❖ المبحث الثالث: أثر عناصر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين.

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل بما يجعلها متفوقة على منافسيها ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل والأمر المحتم للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على جميع الفاعلين بالمنظمة، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي و إنتاج عدد ممكن من الأفكار بأقل جهد ووقت ممكن، ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات وأهدافها، وتوفير جو ومناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها أحسن استغلال.

وسنحاول في فصلنا هذا التطرق إلى :

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع؛

المبحث الثاني: آلية الإبداع (عملية الإبداع)؛

المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة الإبداع شائعاً من قبل أكثر الباحثين.

ولمحاولة تحديد الإطار المفاهيمي للإبداع قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى خمسة مطالب، حيث سنتناول في المطلب الأول مفهوم الإبداع، أما في المطلب الثاني فنتطرق إلى أهمية الإبداع، بينما نقوم من خلال المطلب الثالث إلى التطرق إلى أهم نظريات الإبداع وفي المطلب الرابع إلى أنواع الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع:

يشير ابن منظور إلى أن الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع ببده بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه، وابتدعت الشيء اخترعه لا على مثال، وفلان بدع في الأمر: أي أول لم يسبقه أحد⁽¹⁾.

يقول تعالى { بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون }⁽²⁾، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق، ويقول تعالى { قل ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إلى أتبع إلا ما يوحى إليّ وما أنا إلا نذير مبين }⁽³⁾، أي ما كنت أول الرسل، والبديع اسم من أسماء الله تعالى لإبداع الأشياء واحداثه إياها وهو البديع قبل كل شيء، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإبداع الإنساني يختلف عن الإبداع الإلهي فالإنسان يخلق من عناصر موجودة أما الإبداع الإلهي فهو من العدم تماماً⁽⁴⁾.

أما حامد الشرفي: فيرى أن أصل كلمة الإبداع "creativity" تعود كما وردت في قاموس "Webster" إلى المقطع اللاتيني "keri" ويعني النمو، وسبب النمو، الفعل الإنجليزي "create" يعني سبب المجيء أو الوجود، والصفة مبدع "creative" وتركز على القدرة الإبداعية ومن يتصف بهذا الوصف يكون كفؤ لإنتاج عمل جديد ويتصف بالقوة والدافع والخيال⁽⁵⁾.

(1) ابن منظور، لسان العرب، ط 5، دار صادر، بيروت، 1991، ص:6.

(2) سورة البقرة، الآية: 118.

(3) سورة الأحقاف، الآية: 08.

(4) سعيد بن سفران عطوي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الرياضية، السعودية، 2015، ص:45.

(5) حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، 2006، ص:31.

وقد قدم **جروان** تعريفا شاملا يتضمنها جميعا حيث ينص على أن:

" الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي تؤدي إلى انتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت المنتجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"⁽¹⁾.

لقد اجتهد المفكرون في تقديم تعريف شامل للإبداع فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنواتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم الإبداع⁽²⁾.

حيث يصف **أرنولد توينبي** (Arnold Toynbee) الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع كما يؤكد **ألبرت أينشتاين** الحاجة الى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة الإنسانية بالطريقة المعتادة فحسب بل يطوعون أيضا المعرفة للتطبيق ويستطيعون النفاذ ببصرتهم للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم⁽³⁾.

ويعرف **أحمد المغربي** الإبداع على أنه: عملية ليس لها نهاية ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغيرات الطفيفة) أو جذريا (تغيير كامل) أو لهدف عام (اكتشاف جديد) وإحدى وسائل تحديد الأبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة وتصبح التغيرات التي سيحققها الإبداع ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز 47,5% على الأقل من خصائص المنشودة⁽⁴⁾.

من خلال ما قدمناه من تعاريف حول الإبداع يمكننا القول أن الإبداع يعتبر ظاهرة معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة وهو ما يسبب صعوبة في الاتفاق على تعريف موحد، فالإبداع لا يرتبط بالضرورة بالاختراعات أو الاكتشافات العظيمة كما انه لا يحتاج لإمكانات ضخمة، فالعاملين في المنظمات الإدارية غير مطالبين بأكثر من إنجاز المهام الموكلة لهم والتي تشملها الوظائف التي يشغلونها بطرق فريدة وحلولا مبتكرة.

(1) فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2002، ص:22.

(2) محمد سعود النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 2005، ص:62.

(3) سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص:05.

(4) برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص:

ثانياً: الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع

لقد اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع وهو ما أدى إلى وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation)، والاختراع (Invention)، حيث نجد أنه نجد من يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين لا يميزون بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار والاختراع وفي ما يلي نحاول توضيح ذلك الغموض:

يعرف الابتكار في قاموس "Good" على أنه تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر⁽¹⁾.

أما نجم عبود نجم فيرى أنه: "إذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء⁽²⁾.

وهناك من يعتبر أن الإبداع هو قاعدة الابتكار، حيث نجد أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي أن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفرق الذي هو نقطة بداية الابتكار الأول ضروري لكل شرط غير كافي، من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار أي أنه لن يكون هناك ابتكار دون وجود أفكار مبدعة، والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط غير كافي ولكن ضروري، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو لب الابتكار وبالتالي يمكن أن يعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية: **الابتكار = الإبداع + التطبيق**

ومن خلال ما قدمناه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين⁽³⁾.

ومن جهة أخرى نجد أن سليم ابراهيم، يرى أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر إن الابتكار يعني التغيير، وهذا لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلاً واضحاً على أجزائها المختلفة من واقعها الحالي، إذن الإبداع يعتبر مدخلاً للابتكار والتطبيق العملي له،، وتتوصل إلى التمييز بدقة بين

(1) بن عامر الننيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى إبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006، ص:20.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2004، ص:247،246.

(3) محمد سليمان، الابتكار وأثره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2007، ص:28.

الإبداع والابتكار، حيث نجد الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، أما الابتكار فيتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس⁽¹⁾.

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه خليل حسن الشماخ بأنه: "ادخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في اشباع بعض الحاجات الإنسانية"⁽²⁾.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق.

ومن خلال ما قدمناه نلاحظ أن الاختراع ما هو إلا بلورة للأفكار الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، كما يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة⁽³⁾.

وهناك من يرى أن الابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا كانت لدينا فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، ومن الواضح أن معرفة مقدار ما أنفق تمنحنا ثقة أقل من معرفة ما تم انجازه ولهذا السبب يبحث عدد متنام من عمليات البحوث والتطوير منذ زمن عن مقاييس بنفس جودة عدد تطبيقات براءات الاختراع أو نفي حالة البحوث الأساسية للمقالات العملية المنشورة⁽⁴⁾.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع

يلعب الإبداع أهمية كبيرة في الحياة بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة باعتبار أن: ⁽⁵⁾

✓ الإبداع يعتبر وسيلة لتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشاكل القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصول الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية، تتبثق أهمية الإبداع في ارتباطه الدائم بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تتسم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار.

(1) سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية، دمشق، سوريا، 2009، ص: 09.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، محمود خبضر كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص: 421.

(3) نفس المرجع.

(4) نيلز جوارن و جان روي، الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص: 299.

(5) لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص ص: 14، 15.

✓ يحتاج حل المشكلات لتفكير إبداعي لمواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية لاكتشاف طرق جديدة إذا فشلت الأساليب القديمة، وهذا يشرح أهمية الإبداع كوسيلة تتطلب استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة البيئة والمتغيرات الحاصلة.

حيث يمكننا إيجاز أهمية الإبداع في العناصر التالية:⁽¹⁾

❖ أهمية الإبداع للأفراد

حيث يمكن إيجازها في:

✓ تحقيق الذات حيث يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق، ويبحثون على إبراز المهارات والقدرات والميزات التي يعتقدون أنها تخصهم وحدهم؛

✓ الخوف من المجهول وغموض المستقبل حيث يدفع الخوف من المجهول المبدعين إلى المخاطرة والمجازفة الجزئية لتخفيف المخاطر.

❖ أهمية الإبداع للجماعات:

إذ لابد أن تتجند بمختلف المميزات والمقومات المختلفة والتي تميزها عن غيرها، وهذا من خلال تشجيع الإبداع بين الجماعات في المنظمة حتى تستطيع الحفاظ على التفوق في المستقبل ولا تستطيع البقاء في ذلك المركز إلا إذا جندت كل ما يمكن لتوفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل والتفوق حيث أن تجاهل ذلك المطلوب من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بإنهاء المنظمة.

❖ أهمية الإبداع للمنظمة:

يرى أغلب الباحثين أنه لابد على منظمات العمل استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات المميزات التنافسية، إن المنظمة بقدر ما توليه من أهمية لإدارة الإبداع بقدر ما ينعكس على بقائها واستمرارها وتفوقها.

من خلال ما سبق يمكننا إيجاز أهمية الإبداع في النقاط التالية:⁽²⁾

✓ زيادة قدرة المنظمات حاليا ومستقبليا على مواجهة التغيير؛

✓ زيادة قدرة المنظمات على المنافسة وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛

✓ يزيد الإبداع من تقدم المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها

الإدارية والفنية المستمرة؛

✓ يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة؛

(1) نفس المرجع، ص:15،14.

(2) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص: 322.

- ✓ يدفع الإبداع المنظمات للحصول على مراكز التميز والتقدم؛
- ✓ إن الإبداع جوهر مهمة كل مدير.
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره فنجد الكثير من الظواهر التي زادت من أهمية الإبداع منها: (1)
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات؛
- ✓ كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ✓ انتشار صور الإبداع المختلفة مما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات؛
- ✓ ظهور التكنولوجيا الحديثة المتقدمة الأمر الذي أدى إلى زيادة تعقيد بيئة العمل؛
- ✓ تحول الاقتصاد العالمي من الاعتماد على الصناعة إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع و مستوياته

❖ أولاً: عناصر الإبداع

- تتمثل عناصر الإبداع في الاستعدادات العقلية التي يجب توفرها في الأشخاص القادرين على التفكير الإبداعي، ومن أهمها ما يلي:
- 1- **الطلاقة:** وتعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وتدفقها بشكل كبير ودقيق دون أن تواجه أي عاقبة في أي نوع من الأنواع الستة للطلاقة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (2)
 - ✓ **الطلاقة التذكيرية:** هي القدرة على استرجاع واستنكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن بشكل سريع دون ارتباك وتمتع الفرد بالفطنة والذكاء.
 - ✓ **الطلاقة الارتباطية:** وهي قدرة الفرد على الانتاج السريع للكلمات والعبارات التي تتجانس في المعنى أو خصائص أخرى كاللغات والعبارات المنتقاة.
 - ✓ **الطلاقة اللفظية:** هي قدرة وسهولة الفرد في اطلاق عبارات او كلمات تتشابه في البداية والوزن والقافية بغض النظر عن جوهر المعنى.
 - ✓ **الطلاقة الشكلية:** هي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الامثلة والبراهين والادلة والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى وصفي او نظري.
 - ✓ **الطلاقة الفكرية:** لها علاقة بنسبة توليد كمية من الافكار والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة او تكون مركبة معقدة كعنوان او كجملة تعطي افكارا موحدة وذلك خلال فترة زمنية محددة.

(1) أسماء بن طوبال، سامية رضا، أثر نمط القيادة على مستوى الإبداع لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، 2015، ص: 54.

(2) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص ص: 29، 30.

✓ **الطلاقة التعبيرية:** وهي التي تعتمد على قدرة الفرد في التفكير السريع وتكون الكلمات والعبارات المركبة والمنسقة بحيث تحتل صياغة لغوية صحيحة جملاً مفيدة ومعبرة.

2- المرونة: ويعني بها قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره واسلوبه في علاج المشكلة من وضع الى اخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف المختلفة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف الافكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي اشارة الى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة او موقفاً معيناً وبالتالي فالمبدع يحاول ان لا يجعل نفسه اسيراً لمنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من انماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ الى تحديث اساليب العمل واتباع طرق عمل عديدة لإنجاز الاعمال، وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الكثيرون انه لا يمكن ايجاد وربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل (1).

ويمكننا التعبير عن المرونة في شكلين هما:

✓ **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على تغيير التفكير في حرية دون توجيهه نحو حل معين، وامكان الشخص تغييره لمجرى تفكيره في اتجاهات جديدة لإنتاج أكبر عدد ممكن من الافكار المختلفة بسهولة ويسر (2).

✓ **المرونة التكيفية:** تشير الى القدرة على تغيير اسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة التغيرات الجديدة والمشكلات المتغيرة، وتسهم هذه القدرة في توفر الكثير من الحلول الممكنة للمشاكل بشكل جيد او ابتكاري بعيداً النمطية والتقليد (3).

3- الأصالة: أي القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة بمعنى لا يتم تكرار أفكار المحيطين بل الارتقاء بهذه الأفكار وإبعادها عن التقليد، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، والشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع.

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الابداعي، وبالنظر الى الاصالة في ضوء العناصر الأخرى يلاحظ انها تختلف عن كل منها في الاتي: (1)

(1) حسن رضا، حاتم علي، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز

الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003، ص: 35-36.

(2) خير الله سيد، اختبار القدرة على التفكير الابتكاري، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 363.

(3) معوض خليل ميخائيل، القدرات العقلية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 173.

✓ ان الاصاله لا تشير الى كمية الافكار الابداعية فقط، بل تعتمد على قيمة تلك الافكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛

✓ ان الاصاله لا تشير الى نفور الشخص من تكرار تصوراته او افكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير الى النفور من تكرار ما يفعله الاخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة؛

✓ الاصاله لا تحتاج الى قدرة كبيرة من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج الى قدرة مرتفعة من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات.

4- الحساسية للمشكلات: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

ان التشعب بالمشكلات او الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوجي بالإبداع وكلما اجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى افكار جديدة، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا. وبذلك فان الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الاخرون، أو التفكير في اجراء تحسينات عليها⁽²⁾.

❖ ثانيا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع:

• **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الافراد، ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع: حب الاطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل⁽³⁾.

• **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل اليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع افرادها.

وقد توصلت الدراسات الى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:⁽⁴⁾

(1) محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص:54.

(2) نفس المرجع، ص:53,54.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:392.

(4) نفس المرجع، ص:393.

- ✓ ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً احسن من الجماعة احادية الجنس؛
 - ✓ ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الابداعي للجماعة يتطلب ان تتكون من اشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
 - ✓ ان الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً او حماساً من الجماعة التي ليس بين افرادها انسجام؛
 - ✓ ان الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - ✓ الابداع يزداد مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- **الابداع على مستوى المنظمة:** وهو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات حول الابداع على مستوى المنظمة، الى ان المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (1)

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- ✓ وجود انصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
- ✓ تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- ✓ الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها؛
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.

المطلب الرابع: نظريات الإبداع

قام العديد من العلماء والباحثين بطرح أفكار أصبحت تعرف حالياً بالنظريات وقد عرفت بأسمائهم، حيث شملت معالجات مختلفة حول الإبداع، كما قاموا باستعراض ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات كثيرة نذكر بعضها بشكل موجز:

• نظرية مارش وسايمون (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، وعي وبدائل، ثم إبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية

(1) نفس المرجع، ص: 394.

إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب، أو التغيير في البيئة الخارجية) أو عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية)⁽¹⁾.

• نظرية بيرن وستالكر (Burns & Stalker 1961)

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلنا إليه من أن للهياكل الأكثر أهمية وملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يتلاءم وبيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات السريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها⁽²⁾.

• نظرية ويلسون (Wilson 1966)

قد بين الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت في مجملها إلى إدخال تغييرات في المنظمة هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

فافتراض نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها، التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام غير الروتينية كلما أهمل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المنظمة⁽³⁾.

• نظرية آنج واين (Hang & Aiken 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي⁽⁴⁾:

(1): عبد المحيد المرابرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص ص: 196-218.

(2) أمينة بواشري بن ميرة، دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص: 12.

(3) حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص: 266.

(4) العزاوي نجم نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي، 2011، ص: 6.

✓ **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛

✓ **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

✓ **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛

✓ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد، منها:

✓ المركزية؛

✓ الرسمية؛

✓ الإنتاج؛

✓ الكفاءة والرضا عن العمل.

• نظرية زالتمان و آخرون (Zaltman & All,1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و اضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع⁽¹⁾.

• نظرية بيترز و وترمان (Peters & Waterman)

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:⁽²⁾

✓ الرغبة والتحفيز لإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛

✓ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلع المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛

✓ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعهم على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛

(1): نفس المرجع.

(2): رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا،

2000، ص:38.

- ✓ تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم؛
- ✓ استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

المطلب الخامس: أنواع الإبداع

يتناول الباحثون موضوعات الإبداع من وجهات نظر مختلفة وقد قادت الدراسات التي قام بها الباحثون إلى وجود تباين في أنواع الإبداع، وهذا بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكننا تقسيم الإبداع وفقا لاستعمالاته والغاية منه، فيمكن تصنيف الإبداع إلى نوعين هما: إبداع المنتج وإبداع العملية⁽¹⁾.

- **إبداع المنتج:** هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن.
- **إبداع العملية:** هو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.
- وهناك من يصنف الإبداع إلى: الإبداع الجذري (الاختراق) وإبداع التحسين المستمر ومن خلال هذا التصنيف نجد سلومون وستيوارت يصنفان الإبداع إلى ثلاث أنواع:
- **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغييرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنوعات لتخفيف تضجر الزبون.
- **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة، كما في هواتف اللمسة، النبرة، آلات التصوير، آلية التركيز... الخ.
- **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشأ بتغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، الحاسوب... الخ.

(1): بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي الغزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ع 87، 2010، ص ص: 204-242.

كما يمكننا ايجاد أنواع أخرى للإبداع منها: الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدرتها الذاتية والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء شركة بالكامل صاحبة الابتكار⁽¹⁾.

أيضا نجد كل من فريديريك تايلور و بيرتون قد قسم الإبداع كل حسب وجهة نظره، قد قام فريديريك تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي كما يلي⁽²⁾:

- ✓ الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية؛
- ✓ الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة؛
- ✓ الإبداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة؛
- ✓ الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة؛
- ✓ إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

ويصنف بيرتون Berthone الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع⁽³⁾:

- **إبداعات العزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون وهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، واستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكاراتها الحالية كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.
- **إبداعات الاتباع:** وهي التي تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي واستراتيجية المؤسسة استجابية كما تكون ذات شفافية موجهة للزبون.
- **إبداعات التشكيل:** وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيها لا يكونون واعيين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع ما بين هذه الوثبات واستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.
- **إبداعات التفاعل:** وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا-السوق أو الزبون بالاعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي الرئيسي في المؤسسة، ويكون تطوير المنتجات واستراتيجية المؤسسة تشاركية كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

(1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 109.

(2) عبودي زيد منير، سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

(3) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

المبحث الثاني: آلية الإبداع

على اعتبار ان الابداع الاتيان بما هو جديد كليا أو جزئيا، فهو يتطلب مجموعة من المراحل والاستراتيجيات، كما انه يواجه بعض المعوقات مما يحتم ضرورة وجود طرق لتنميته وهو ما سنتطرق اليه فيما يلي.

المطلب الأول: مراحل عملية الإبداع

لقد اختلف العديد من العلماء و المفكرين حول تحديد مراحل العملية الابداعية، حيث تم اقتراح العديد من النماذج في هذا الصدد و نذكر أهمها ما يلي⁽¹⁾:

لقد حدد "ماركسبري" هذه المراحل في:

✓ مرحلة الاعداد؛

✓ مرحلة الاحتضان؛

✓ مرحلة الإثراق؛

✓ مرحلة التحقيق؛

✓ مرحلة التغيير.

و حسب عالم النفس "والاس" فقد حددها بأربع مراحل هي:⁽²⁾

✓ مرحلة الاعداد؛

✓ مرحلة الكمون؛

✓ مرحلة الاشراف؛

✓ مرحلة تحقيق الحل.

ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم "هاريس(Harris)" الذي يتكون من 6 خطوات لعملية

الابداع هي⁽³⁾:

✓ وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛

✓ جمع المعلومات؛

✓ التفكير في المشكلة؛

⁽¹⁾ شريف غباط، اسماء زدوري، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى العلمي الدولي، 12-13 ماي 2010، جامعة قالمة، الجزائر، 2010، ص:8.

⁽²⁾ رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص:69.

⁽³⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 398-399.

✓ تصور الحلول الممكنة؛

✓ إثبات الحلول و تجربتها؛

✓ تنفيذ الأفكار.

أما "ستاين" فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة و مركبة فهي تتداخل و تمتزج معا خلال فترة زمنية، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل⁽¹⁾:

✓ تكوين الفرض: وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من عدد كبير من الأفكار؛

✓ اختبار الفرض: و ذلك لتحديد صلاحية الفكرة وعدم صلاحيتها؛

✓ الاتصال بالآخرين لتقديم الانتاج الابداعي.

و حسب كراينتر و كنيكي (Kreintner & Knicki) تتضمن عملية الابداع المراحل الآتية:⁽²⁾

✓ مرحلة الاعداد: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وكذا حضور مؤتمرات وغير ذلك لكسب الخبرات والمعارف المختلفة ويتمكن من الاحاطة بكافة ابعاد المشكلة والاحساس بها.

✓ مرحلة التركيز: وهي المرحلة التي يركز فيها الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره بالمشكلة.

✓ مرحلة الاحتضان: وينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحاول ذهنه البحث عن معلومات، أي أنها مرحلة تفاعل المعلومات في عقل الفرد المبدع، ونتيجة لذلك يظهر الإبداع.

✓ مرحلة الإلهام: حيث عندما يقوم الفرد بالبحث عن المعلومات فغنه يعمل أيضا على ربطها وإيجاد علاقات فيما بينها، فيظهر كتنبيه لدى الفرد يجعله في حالة اكتشاف.

✓ مرحلة الاثبات: وتعني اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الإبداع المقدم يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومدى مصداقيته وصلاحيته للتطبيق.

هناك من يميز بين مراحل الإبداع الفردي والإبداع الجماعي كما يلي:

• أولا: مراحل الإبداع الفردي

ونجد فيها أربعة مراحل هي:⁽³⁾

(1): نفس المرجع، ص: 399.

(2) عبودي زيد منير، سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

(3) محمد عبد الرحيم محاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد 67، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص ص: 51، 52.

المرحلة الأولى: يتم فيها الفهم الدقيق والواضح للمشكلة بكل جوانبها ومراعاة الظروف المحيطة بها، والأسباب التي أدت إلى وجودها والتعرف على الأعراض الناتجة عنها.

المرحلة الثانية: مدتها قد تكون طويلة أو تأخذ مدة قصيرة وتعتبر اهم المراحل التي من خلالها يمكن التماس حقيقة المشكلة وموضوع البحث، وهي مرحلة توليد الحلول الممكنة.

المرحلة الثالثة: وهذه المرحلة لا يمر بها إلا المبدعون عكس المراحل السابقة التي قد يمر بها أي باحث، فهي المرحلة التي يرتب فيها المبدع أفكاره ويربط فيما بينها، ويتم ذلك من خلال منح العقل بعض فترات الراحة بعد التفكير في المشكلة، وبعد ذلك يتم ترتيب الأفكار والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل الحل النموذجي الذي يتولد بالعقل في صورة بزوغ ابداعي معين.

المرحلة الرابعة: وتشمل التحقق من صحة ما تم التوصل إليه سابقا وتحديد طرق تنفيذها والمستلزمات اللازمة لذلك، فالوصول إلى الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا بالمرور بهذه المراحل.

• ثانيا : مراحل الإبداع الجماعي

عادة ما يمر الإبداع الجماعي بالمراحل التالية:(1)

✓ **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** وهنا تترك الجماعة الحاجة الى الإبداع لوجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، والذي يستدعي التفكير بشكل إبداعي لإيجاد الحل الأمثل.

✓ **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** يتم بها طرح الأفكار والاقتراحات الداعية من طرف أفراد الجماعة لحل المشكل المطروح.

✓ **مرحلة التطبيق:** تكمن أهمية هذه المرحلة في توظيف الأفكار الإبداعية وتطبيقها، مع إمكانية تعديل الفكرة الإبداعية مما يسهل تطبيقها.

✓ **مرحلة الثبات:** تصبح هنا الفكرة الإبداعية جزء اعتباري من عمل المؤسسة، ترتبط بثقافة وإجراءات الرقابة ومناخ العمل السائد الذي يساعد على الإبداع.

المطلب الثاني: استراتيجيات الإبداع

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات(2):

(1) هيجان عبد الرحمن أحمد، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص ص: 51، 52.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 399، 401.

• التطوير التنظيمي Organizational Development

والتطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية. تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير.

وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

• التخصص الوظيفي Functional Specialization

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل انشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعة إلى ايجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين استراتيجيات الإبداع.

• الدورية Periodicity

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وانشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند انتهاء المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الامثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك امكانية ابداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع و تحول دون تنميته و تمنع استفادة المنظمات المختلفة، ومن هذه المعوقات ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ الخوف من التغيير و مقاومة المنظمات له، و تفضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن؛
- ✓ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، و رفض الأفكار الجديدة و اعتبارها مضيعة للوقت؛
- ✓ الالتزام بحرفية القوانين و التعليمات و التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- ✓ مركزية الإدارة، و عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛
- ✓ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- ✓ نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر و التهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه و التهكم على آراءه و الكيد له أو الابتعاد عنه و عزله؛
- ✓ قلة الحوافز المادية و المعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية و مصادر رزقهم و تجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النكد و المحاربة؛
- ✓ القيادة الإدارية غير الكفوة، إذ أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين و توجيههم و إشراكهم في وضع و تنفيذ الأهداف التنظيمية، و خلق التعاون و إيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين؛
- ✓ الفواصل الرئاسية ، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين و المسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم و مقترحاتهم و يناقشونها معهم؛
- ✓ معوقات تنظيمية، و تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة و في الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار و السلوكيات يجب أن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، و عليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا في مجال الإبداع صغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل الخطوات العمل و تفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة؛
- ✓ معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

(1): محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 401، 402.

✓ ثبوت الهيكل التنظيمي البيروقراطي لمدة طويلة و ترسخ الثقافة التنظيمية البيروقراطية و ما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة على المحافظة عليها و على طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم⁽¹⁾.

المطلب الرابع: طرق تنمية الابداع

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الابداع في المنظمات أهمها⁽²⁾:

- ✓ إيجاد مناخ تنظيمي و بيئة مناسبة لدعم الفكر الابداعي للعاملين؛
- ✓ تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار و الخبرات الجديدة؛
- ✓ توفير أعمال مثيرة لإهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- ✓ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة و الاسترخاء بعد الأعمال؛
- ✓ التعامل مع الأخطاء بأنها فرص لتعليم و التدريب؛
- ✓ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم و السماح لهم بهامش من الخطأ؛
- ✓ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- ✓ الترحيب بالأفكار و الآراء المتباينة؛
- ✓ مكافأة السلوك الإبداعي ودعمه ماديا و معنويا؛
- ✓ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- ✓ تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابيتها و غموضها و إتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.

و على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها عديدة، نذكر منها:

• أسلوب العصف الذهني

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني تحريك الأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

⁽¹⁾ حمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 1995، ص:67.

⁽²⁾ أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص:79، 81.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي:⁽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 و ليست نوعية الأفكار فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية؛
- ✓ البناء على أفكار الآخرين و تطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

• أسلوب الدلفي

و فقا لهذا الأسلوب يتم طرح المشكلة مع المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آراءهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف و ترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول، و تكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث⁽²⁾.

• أسلوب المجموعة الإسمية

يعتبر هذا الأسلوب محاولة لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، و يستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار و المقترحات، و يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، و أن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة.

يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح و توضيح الأفكار المعروضة فقط، و يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة و اختيار أنسبها بحسب الترتيب⁽³⁾.

(1): العازمي محمد بزيغ بن تويلى، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

(2) أمال رجرجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

2015، ص: 68.

(3) نفس المرجع.

المبحث الثالث: أثر عناصر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين

يعد المناخ التنظيمي أحد السبل التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، وحتى يبدع الفرد للمنظمة، يجب أن تتوفر بيئة تساعد على ذلك، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، مما يحتم على تلك المنظمات الاهتمام بمناخها لما له من انعكاسات إيجابية على إبداع العاملين، وذلك ما سنحاول أن نوضحه في علاقة مختلف عناصر المناخ التنظيمي بالإبداع لدى العاملين.

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات على إبداع العاملين

أولاً: أثر الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين

يعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الإبداع وأداء الأفراد بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وتحديد نظم العمل، وكلما أسهم المناخ التنظيمي في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على إبداع الأفراد وفاعلية أدائهم الوظيفي، ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل الهامة لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لا بد أن يتصف بالتوازن⁽¹⁾.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص والسمات الجيدة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي، والهياكل التنظيمية متعددة، لكن أكثرها تأثيراً على الإبداع هو الهيكل العضوي، لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة، وبتزايد الإبداع في حال توافر الموارد المتاحة التي تتدرج ضمن الهيكل التنظيمي، كما أن الاتصالات المكثفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة، فهذه

(1) السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص

المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تفرز التفاعل عبر حدود الوحدات⁽¹⁾.

ثانياً: أثر نمط الاتصالات على إبداع العاملين

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله نظام الاتصال من أهمية في توصيل وتبليغ الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام وإدارات المنظمة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقاً لنوع المناخ التنظيمي السائد في العمل وكذلك وفقاً لثقافتها التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصال المتبع في المنظمة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، وهنا تكون ثقافة سلبية ومشتتة تقضي على روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد، أما إذا كان الاتصال قائم على ثقافة تحمل معاني الأخوة والتعاون وتنوع أساليب الاتصال واتجاهاته فالثقافة تكون إيجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، كما تسهم ثقافة الاتصال المفتوح في خلق جو ملائم للعمل ووسيلة ملائمة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث أن الاتصال الفعال بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار جديدة ومفيدة وتشجيع الإبداع والابتكار⁽²⁾.

إن وجود اتصالات فعالة يؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل، حتى تتناسب الاقتراحات والأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأدائهم وأعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

المطلب الثاني: أثر نمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات على إبداع العاملين

أولاً: أثر نمط القيادة على الإبداع

من المنظمات التي طورت القيادة في العالم هو مركز قيادة الإبداع Greensboro في ولاية كارولينا الشمالية North Carolina بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تبين أن أبحاث ودراسات المركز وغيرها على أنه هناك علاقة ارتباط بين الإبداع والقابلية أو القدرة القيادية في أي ميدان أو أي نشاط.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص ص: 355، 356.

(2) أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83، 84.

إن وجود قادة جيدين يعني وجود الإبداع والتطبيق العملي لذلك نجده في أمريكا حيث أن تطوير وتجديد المنتجات والخدمات أدى إلى زيادة التميز التنافسي للصناعات الأمريكية لسنوات عديدة، وإن عملية التطوير تعتبر أحد مفاتيح التميز بين الشركات الأمريكية واليابانية⁽¹⁾.

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المنظمة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل، إن نمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعلى بوعي القادة والأتباع والمنظمة ككل، ويمكن توضيح علاقة القائد بالإبداع في ما يلي:⁽²⁾

- ✓ الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعا فالخبرة هي زاد المدير والإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مؤسسيه والتأثير فيهم؛
- ✓ ما يميز القائد على المدير هو الإبداع واختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ المناسب الإبداعي لهم والمبادرة بالتجديد والأفكار؛
- ✓ الإبداع هو عملية جماعية تتطلب التعاون وتضافر الجهود ولو كانت بدايتها فردية ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة؛
- ✓ الابتكار: يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي وأهم ما يميز القائد عن المدير هو النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات؛
- ✓ حل المشكلات هو المجال المناسب للقائد لإبراز إبداعاته؛
- ✓ الإبداع يساهم في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه حيث أن الإبداع هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والأدوات وأساليب العمل، ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل، كما أنه ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة؛
- ✓ القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبداع والابتكار فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع وبيثر فيهم الحماس على ذلك؛

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص: 103، 104.

(2) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 159.

✓ مواجهة الأزمات والضغوط تحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية بالفكر والعمل على التغلب عليها؛

✓ الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية والابتكارية والقائد المبدع هو الذي يستطيع بكفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة ورفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة؛

✓ القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصناعة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، والرقابة على تنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ومنه يمكن تعريف القيادة الإبداعية على أنها الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين، واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة⁽¹⁾.

ثانياً: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على إبداع العاملين

في حالات عديدة تكون القرارات بطبيعتها غير مبرمجة وبالتالي فإن المديرين ربما تتوفر لديهم بعض المعلومات حول مشكلة معينة وفي نفس الوقت الشعور بكيفية معالجة مشكلة مماثلة من قبل ولهذا فإن هؤلاء المديرين يتوقعون ممارسة عملية اتخاذ القرار والتكيف مع الموقف.

ومن هنا جاءت أهمية التكيف في اتخاذ القرار حيث يقصد بها قدرة المدير على التعامل مع مقتضيات الظروف الجديدة أو المتغيرة التي تطرأ على موقف معين، والتكيف يكون ضروريا وهاما خاصة في المواقف الطارئة والحرجة عندما لا يتوفر لدى المدير الوقت الكافي للبحث عن المعلومات أو لتقييم المشكلة بشكل شامل.

ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى الإبداع، والذي يقصد به القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل، فلا يكفي للمدير الفعال أن يحقق التكيف مع المواقف والظروف المحيطة به عند اتخاذ القرارات بل عليه أيضا أن يبتكر ويبدع في التفكير ويبحث عن بدائل جديدة لعلاج المشكلات ومواجهة المواقف.

إن القرارات التي تنطوي على الإبداع يمكن النظر إليها كعملية ذات مراحل ثلاث هي: توليد الفكرة، تنمية الأفكار، تنفيذ الأفكار، وفي ظل هذا النموذج العام للقدرات الإبداعية فإن المدير يواجه مشكلة معينة تتطلب حلا ينطوي على ابتكار وإبداع ومن ثم يتطلب توليد الأفكار لهذا الحل الإبداعي والابتكاري، ثم هضم هذه الأفكار لفترة من الوقت وأخيرا اختيار أحد هذه الأفكار للتنفيذ والوصول إلى الحل الجيد.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص: 160.

ويمكن مناقشة المراحل الثلاث للقرار الابتكاري والإبداعي كما يلي:

- **مرحلة توليد الأفكار:** وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد الإدراك والوعي من جانب المدير بأنه لا يوجد حل واضح للمشكلة التي تواجهه في موقف معين، أو مع فضول المدير للقيام بعمل غير تقليدي أو غير معتاد.
- **مرحلة بلورة ونمو الأفكار:** في هذه المرحلة تتبلور الفكرة الجديدة ويمكن عندئذ صياغتها بوضوح، فالفرد في هذه المرحلة يركز على الفكرة الجديدة التي تولدت لديه، ليتخيل الحلول التي قد تساهم في حل المشكلة موضوع الاهتمام، ومن سمات هذه المرحلة أنها تعتمد على الخيال والإبداع، حيث قد تؤدي الفكرة إلى حلول بعيدة عن المنطق المألوف، أو العقلانية المعروفة فهي تمثل نوع خاص من الاكتشاف المبدئي أو البحث عن الجديد الغير مألوف ثم يتم بلورة الفكرة الجديدة وصياغتها بوضوح في هذه المرحلة.
- **مرحلة التنفيذ:** عند توصل المدير إلى الفكرة الجديدة لحل المشكلة ويتمكن من بلورتها وصياغتها بوضوح، فإنه يركز جهوده على كيفية تطبيقها من خلال إصدار القرار الذي يمثل نوعاً من التفكير الإبداعي.

في الحقيقة فإن الإبداع نادراً ما يكون بهذه البساطة التي تم التطرق إليها في المراحل السابقة، إذ أن الواقع يشير إلى أن عملية الإبداع في اتخاذ القرارات ربما تأخذ وقتاً طويلاً وموارد كثيرة قبل ظهور الأفكار، مثال ذلك فكرة ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة لشركة أو منظمة، والمدير لا يقوم بابتكار أو اختراع منتجات ولكنه يجب أن يتخذ قرارات ابتكارية، ومن هنا فإن عملية الابتكار أو الإبداع واحدة لا تختلف سواء في اختراع منتج أو شيء آخر جديد أو في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أثر أنظمة الحوافز والتدريب على إبداع العاملين

أولاً: أثر أنظمة الحوافز على إبداع العاملين

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعليه ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد وبذل مزيد من الجهد في انجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والانتاجية، حيث يعتبر غياب المكافآت المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحوافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافآت ضعيفا وربما يكون معدوما⁽¹⁾.

وتأخذ الحوافز شكلين هما المكافأة الفردية والتي تكون موجهة للفرد والمكافآت الجماعية التي من هدفها تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، ومن أكبر التغيرات التي مر بها قطاع الأعمال في عقد التسعينات من القرن الماضي التركيز على العمل الجماعي ومن المؤكد أن يؤثر هذا التركيز على فرق العمل وأسلوب المكافآت في المنظمات التي تكافئ العاملين بها، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الانجازات الفردية لا تتفق أبداً مع أهداف فرق العمل وهيكلها التنظيمية، ونجد أن فرق العمل تركز على التعاون، ولكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الانجازات الفردية، مما يدفع الأفراد إلى حجب المعلومات على بعضهم البعض وهي ما جعلت العديد من الخبراء ينددون باستبدالها بالحوافز الجماعية التي تبني فرق العمل، ولكن مازالت هناك أصوات ترفض التغيير التام، بحجة أن المكافآت الجماعية تسوي في المعاملة بين كل الأعضاء، مما يؤدي إلى إثارة الموظفين المتميزين دون اكتساب الموظفين المتراخين أي حافز على تحسين الأداء⁽²⁾.

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية عن طريق النظرة المتكاملة للفرد كموظف، وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والابداعية، في أدائه لعمله، وبالنظر لهمم الحاجات لماسلو نجد أن تحقيق الذات مصدر للإبداع وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات والانجازات الإبداعية تعبر عن ميل الإنسان إلى تحقيق ذاته من خلال السلوك الإبداعي⁽³⁾.

(1) محمد عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان، 1995، ص:42.

(2) قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، العدد، 08، 2014، ص ص:19، 20.

(3) الدهان أميمة، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 26، جامعة الموصل، العراق، 1989، ص:23.

ثانياً: أثر التدريب على إبداع العاملين

يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، خصوصاً وأن المنظمات على أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات علماء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماماً عن الطرق التنظيمية التقليدية، من حيث الشكل والمضمون والوظيفة، ويترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مداراة بواسطة فرق ومجموعات عمل⁽¹⁾.

وقد حدثت تطورات هامة في مجال المعلومات والاتصالات خلال الخمسة عشرة سنة الأخيرة، مما أحدث تغيرات كبيرة على البيئة الاقتصادية للمجتمعات، وأيضاً على أنظمة وبرامج التعليم والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثيرات التقدم التكنولوجي في مجال العمل وما يترتب على ذلك.

تتغير العلاقة بين العلوم والمعرفة، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون عتيقة بعد سنوات قليلة، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في عمله فيجب عليه إن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية، وإلى جانب ذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات في أداء عملياتها على ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، والاعتماد في الحسابات التوقعات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها من حيث جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، وحتى يتم ضمان تكامل وظيفة التدريب وتأتي نتائجه كما ينبغي فلا بد من تحديد أربعة عناصر هي تحديد احتياجات المنظمة، احتياجات الجماعة، تحديد احتياجات الموظف، وتحديد احتياجات الوظيفة.

⁽¹⁾ الشواف سعيد، تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، مجلة مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، السعودية، 2000، ص: 24، 25.

⁽²⁾ عبد الله بن محمد الهويشل، الأبعاد والتحديات التي تواجه التعليم والتدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، السعودية، 2000، ص: 74.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، يتبين لنا أن عملية الإبداع لدى العاملين تعبر عن القدرة على الإتيان بشيء جديد كلياً وغير مألوف، ولإبداع عدة تصنيفات لأنواعه فنجد إبداع المنتج، إبداع العملية والإبداع الابتكاري وغيره من الأنواع الأخرى.

وعلى هذا الاعتبار يتطلب الإبداع مجموعة من العناصر تتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، ومن أهم استراتيجياته التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي والدورية، وأبرز النظريات التي تناولت الإبداع نظرية مارش (March)، نظرية ويلسون (Wilson)، نظرية أنج (Hang)، حيث كل منها قدمت معالجة مختلفة للإبداع.

والإبداع له عدة مراحل، تبدأ بمرحلة الإعداد، ثم مرحلة الحضانة، مرحلة التحقيق، وحتى يترسخ الإبداع وينمو لدى العاملين لابد من اتباع مجموعة من الأساليب منها العصف الذهني وأسلوب الدلفي، مع محاول معرفة أبرز المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية، وصولاً في الأخير إلى محاولة توضيح أثر المناخ التنظيمي بمختلف عناصره على الإبداع لدى العاملين.

الفصل الثالث:

دراسة أثر المناخ التنظيمي على الإبداع بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- ❖ المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ❖ المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

تمهيد

بعد استيفائنا للجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله إلى الخلفية النظرية لموضوع الدراسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع واستعمال وسائل البحث العلمي لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة تخص الأساتذة وهذا للتمكن من الحكم على أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال هذا المبحث سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، بعد ذلك سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي العام للكلية من خلال إبراز مصالحه والمهام الخاصة بكل مصلحة.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

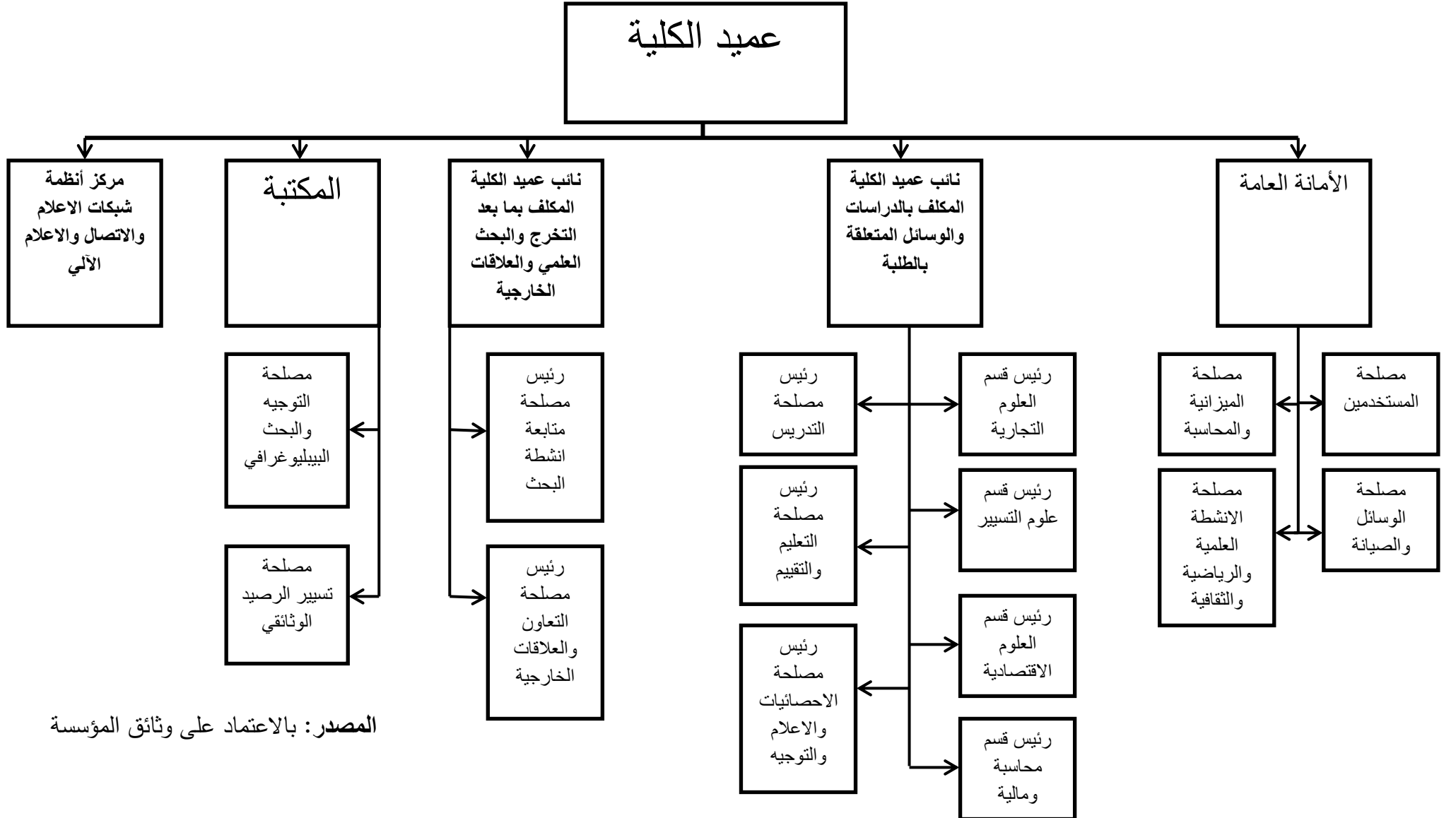
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 هـ الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009م، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 هـ الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003م المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذا و10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها تتشكل الكلية من عدة هياكل بيداغوجية ومصالح إدارية، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة؛
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية؛
- الأمين العام؛
- مسؤول المكتبة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على أهم مصالحه، حيث يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المنظمة في تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، وفيما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

❖ مصالحي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و مهامها

1- الأمانة العامة

ويرأسها الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من (03) حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و(14) حارسا، إضافة إلى حاجب برتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف، ومن أبرز المهام التي تقوم بها هذه المصلحة ما يلي:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- ✓ تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
- ✓ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- ✓ تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشتمل الأمانة العامة للكلية على المصالح التالية:

أ- **مصلحة المستخدمين والتكوين:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، إضافة إلى (03) متصرفين إداريين وعامل مهني من المستوى الأول، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الأساتذة؛

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

ومن أبرز مهامها:

- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم؛
- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة؛

✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة؛

✓ تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

ب- **مصلحة الميزانية والمحاسبة:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

✓ فرع الميزانية؛

✓ فرع المحاسبة.

ومن أبرز مهامها:

✓ حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية. - مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير (نفقات المستخدمين ونفقات التسيير) الخاصة بالكلية؛

✓ السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ نفقات ميزانية التسيير؛

✓ تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقاً للتشريع المعمول به؛

ج- مصلحة الوسائل العامة: ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشتمل على فرعين أساسيين:

- **فرع الوسائل العامة:** ويضم متصرفين إداريين وإطارين جامعيين مستخدمين في إطار إدماج أصحاب الشهادات، بالإضافة إلى عون خدمة من المستوى الأول مسؤول عن المخزن.

- **فرع الصيانة:** يترأسه تقني سامي في الإعلام الآلي إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول وعامل مهني من المستوى الثاني وعاملين مهنيين من المستوى الثالث ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات. ومن أبرز مهامها:

✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير؛

✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية؛

✓ السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية؛

✓ ضمان وصيانة الكلية؛

✓ ضمان مختلف الخدمات لإطارات للكلية وضيوفها.

د- مصلحة الأنشطة العلمية والرياضية والثقافية: والتي لم يتم تفعيلها حتى الآن.

2- نيابة عميد الكلية للدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

يترأسها نائب عميد الكلية الذي يسهر على:

✓ تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛

✓ متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛

✓ مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة؛

✓ جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة في مهامه ثلاثة مصالح بيداغوجية

هي:

أ- **مصلحة التدريس:** ويترأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري بمساعدة (05) تقنيين سامين في الإعلام الآلي، و(03) تقنيين في الإعلام الآلي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على الأقسام الموجودة بالكلية.

ومن أبرز مهامها:

- ✓ التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد؛
- ✓ إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في المدرسة؛
- ✓ توثيق الشهادات وكشوف النقاط؛
- ✓ المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارههم الدراسي والمتمثلة في الحالات التالية:

- تجميد السنة؛

- التخلي عن الدراسة؛

- التحويلات إلى معاهد وجامعات أخرى؛

- متابعة الطلبة المطرودين؛

- المجالس التأديبية (كالغش في الامتحانات... إلخ)؛

- ضبط قوائم الطلبة المتوقع تخرجهم وذلك بالتنسيق مع مصلحة الشهادات؛

- ضبط الإحصائيات النهائية بالتنسيق مع المصالح التقنية؛

- الإشراف على تسجيلات طلبة السنة الأولى ماستر؛

- متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية؛

- متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية؛

- متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية؛

- إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع؛

- متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها.

ب- **مصلحة التعليم والتقييم:** يترأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف رئيسي، ومن أهم المهام التي تقوم بها

ما يلي:

- ✓ تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية؛
- ✓ متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة؛
- ✓ متابعة توزيع الأساتذة؛
- ✓ توزيع الهياكل (المدرجات والحجرات) على الأقسام خلال فترات الامتحانات؛

- ✓ متابعة سير الامتحانات؛
 - ✓ مراقبة وأرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام؛
 - ✓ تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم؛
 - ✓ استقبال ملفات العطل الأكاديمية وإرسالها لرئاسة الجامعة للبحث فيها؛
 - ✓ الاطلاع على النتائج النهائية للغيابات لمعرفة العلاقة التي تربطها بالنتائج النهائية للطلبة.
- ج- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** يترأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتقوم بالمهام التالية:

- ✓ إعداد إحصائيات الأساتذة والطلبة بالكلية؛
 - ✓ إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج؛
 - ✓ حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم؛
 - ✓ إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
- د- الأقسام البيداغوجية:** يتواجد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (03) أقسام بيداغوجية: قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم الاقتصادية، إضافة إلى الجدع المشترك.

3- نيابة عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

يترأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرية ومتصرف إداري ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات، والذي يتكفل بالمهام الآتية:

- ✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
 - ✓ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛
 - ✓ السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
 - ✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
 - ✓ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الإجتماعية والاقتصادية؛
 - ✓ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
 - ✓ تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة؛
 - ✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية على أرشيفه.
- وتضم نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية مصلحتين:

أ- مصلحة متابعة أنشطة البحث: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة متصرف إداري.

ب- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة متصرف إداري.

4- مكتبة الكلية

يقوم بالإشراف على المكتبة مسؤول برتبة محافظ مكتبة بمساعدة (09) موظفين على مستوى الإدارة و(17) عون إعاره برفقة حارسي أمن، تضم المكتبة قاعة مطالعة تستوعب (500) مقعد، قاعة للأساتذة بـ (80) مقعدا، قاعة المراجع (الدوريات) بـ (104) مقعدا، بحيث يتواجد على مستوى المكتبة حوالي (35236) مرجع و(1451) مذكرة تخرج، وتكف مكتبة الكلية بما يأتي:

- ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛
- ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة؛
- ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

توجد بالمكتبة مصلحتين هما مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي، ومصلحة تسيير الرصيد الوثائقي وهما غير مفعلتين حتى الآن.

5- مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي

يوجد بالكلية (04) قاعات للإعلام الآلي وقاعتين مخصصتين للإنترنت و(03) قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، يشرف عليهم مهندس دولة في الإعلام الآلي، تقني وتقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية لتحقيق هدف الدراسة و صياغة نتائجها.

أولاً: منهج الدراسة

الهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة هذا الموضوع - أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين - تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصور دقيقة وتسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانياً: أدوات الدراسة

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها، تم استعمال الاستبانة، إضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأساليب الحسابية والإحصائية لتحليل هذه البيانات المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS) Statistical package for social sciences (الاستبانة (الاستمارة):

تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في جمع المعلومات، حتى وإن لم تكن إجاباتها دقيقة وصادقة، إلا أنها تساعد كثيراً على إتمام الدراسة.

وهي عبارة عن أداة من أدوات البحث المعدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوث بتسجيل إجاباته بنفسه. وقد تم تصميم الاستبانة وضبطها في شكلها النهائي بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في نفس المجال وإدخال التعديلات اللازمة عليها بما يتماشى مع الدراسة. وتم توزيعها على الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضرورياً لتبرير الاقتصار على العينة بدلاً من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ثانيا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم بالنظر إلى التكاليف المادية وضيق الوقت، وبناء على ما سبق تم استهداف عينة من أساتذة الكلية، والتي يتم اعتمادها لخدمة موضوع الدراسة، وكان حجم العينة المعتمد في الدراسة يتكون من 49 استاذ، اعتمادا على أسلوب العينة العشوائية، وفيما يلي الإحصائيات الخاصة بالاستبانة.

الجدول رقم(01): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

الاستمارات		البيان
النسبة %	التكرار	
100	70	الاستمارات الموزعة
13	09	الاستمارات غير المسترجعة
17	12	الاستمارات المستبعدة
70	49	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS)، وسوف يتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي سيتم عرضها لاحقا.

المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي سيتم شرح لأهم محاوره وأبعاده، والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة.

أولاً: محاور وأبعاد الاستبانة

تغطي الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية هي:

محور خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، عدد سنوات الخبرة.

المحور الأول: المناخ التنظيمي

وهو المتغير المستقل للدراسة يتضمن هذا المحور العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.

- الهيكل التنظيمي ويضم العبارات المرقمة من (01) - (05)؛
 - القيادة وتضم العبارات من (06) - (09)؛
 - الاتصال ويضم العبارات من (10) - (15)؛
 - اتخاذ القرارات وتضم العبارات من (16) - (19)؛
 - الحوافز وتضم العبارات من (20) - (23).
- المحور الثاني:** الإبداع ويضم العبارات من (24) - (34).

ولكل سؤال من أسئلة الاستبانة خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته، وذلك طبقا لمقياس ليكرث الخماسي (likert Scal) والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الجدول رقم(02): مقياس ليكرث الخماسي

الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.40-2.6]	[4.2-3.40]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) يتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيم عدد الخلايا وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد أكبر قيمة (الحد الأعلى للخلية) وعليه يتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(03): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80
غير موافق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,6
محايد	3	من 2,6 إلى أقل من 3,4
موافق	4	من 3,4 إلى أقل من 4,2
موافق بشدة	5	أكبر من 4,2

المصدر: من اعداد الطالبين.

ثانيا: صدق وثبات الاستبانة

عملية ضبط الاستبانة قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة تعدّ عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

• صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

أ- الاتساق الخارجي للاستبانة (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس (انظر الملحق رقم 02)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية، وهذا ما تم، حيث تم حذف عنصرين في محور المناخ التنظيمي وهما التكوين والتكنولوجيا، وإضافة عبارات في العناصر الأخرى.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

وقدم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (49 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (العبارة) والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
أ- الهيكل التنظيمي			
1	المقياس المسؤول عن تدريسه يتلاءم مع تخصصي	0.648	0.000
2	هناك مرونة في ممارسة العمل	0.732	0.000
3	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح	0.732	0.000
4	يوجد تنسيق بين الأقسام على مستوى الكلية	0.643	0.000
5	خطوط السلطة واضحة	0.642	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,642 و0,732، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (نمط القيادة) من المحور الأول

الجدول رقم(05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (نمط القيادة) من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ب- القيادة			
6	يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة للجميع	0.766	0.000
7	يهتم رئيس القسم بمشاكلي ومصالحني	0.791	0.000
8	يشجعني رئيس القسم على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	0.726	0.000
9	يمنحني رئيس القسم الحرية في التصرف في إطار ممارستي لعملي	0.734	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثاني (القيادة) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جلياً من خلال الجدول السابق أنّ كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم

موجبة تتراوح بين 0,726 و 0,791 ما يدل على أنّ عبارات الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (نمط الاتصال) من المحور الأول

الجدول رقم(06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (نمط الاتصال) من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ج- الاتصال			
10	أُتصل بزملائي الأساتذة بشكل مستمر من أجل تبادل المعلومات والمعارف	0.500	0.000
11	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشاكل في العمل	0.437	0.000
12	استخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالإدارة	0.729	0.000
13	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بزملائي الأساتذة	0.554	0.000
14	يسمح نظام الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	0.736	0.000
15	تسير الاتصالات على مستوى الكلية في جميع الاتجاهات	0.646	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 05)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثالث (الاتصال) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.437 و 0.736، ما يدل على أنّ أغلب عبارات الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) من المحور الأول

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
هـ- اتخاذ القرارات			
16	تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الاساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي	0.675	0.000
17	يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس	0.785	0.000
18	تعتمد الإدارة مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	0.809	0.000
19	يتم حل مشاكل العمل بشكل جماعي	0.839	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 06)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.675 و0.839، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الحوافز) من المحور الأول

الجدول رقم(08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الحوافز) من المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
و- الحوافز			
20	أُتقى الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	0.770	0.000
21	تحرص الادارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء	0.754	0.000
22	أُتحصل على الإشادة والتقدير في حالة تحقيق النتائج الإيجابية	0.866	0.000
23	تتم الترقية بناء على الجدارة والكفاءة في العمل	0.758	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الرابع (الحوافز) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح من الجدول أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,754 و0,839، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

الجدول رقم(09): صدق الاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

رقم الفرع	المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	الهيكل التنظيمي	0,685	0,000
2	القيادة	0,683	0,000
3	الاتصال	0,621	0,000
4	اتخاذ القرارات	0,675	0,000
5	الحوافز	0,721	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الأول (المناخ التنظيمي) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,621 و 0,721، ما يدلّ على أنّ أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم(10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	لدي القدرة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة.	0.461	0.001
25	لدي القدرة على ايجاد الحلول لمشاكل العمل	0.604	0.000
26	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	0.534	0.000
27	لدي رغبة في البحث عن طرق ومناهج جديدة للعمل.	0.775	0.000
28	لدي الرغبة في تجربة الأفكار والطرق والمناهج الجديدة.	0.704	0.000
29	لدي القدرة على تطوير طريقة عملي وتجديد أفكاري.	0.717	0.000
30	أحاول استخدام المعارف الجديدة في تطوير عملي.	0.694	0.000
31	لدي القدرة على إحداث التغيير اللازم من أجل التحسين المستمر.	0.759	0.000
32	لدي القدرة على التكيف وفق المستجدات الحاصلة.	0.707	0.000
33	أحرص على حضور الدورات التكوينية لتحسين المكاسب العلمية لدي.	0.670	0.000
34	أحرص على المشاركة في المنتديات والندوات العلمية بهدف زيادة معارفي	0.577	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الإبداع) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول السابق أنّ أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين: 0.461 و 0.775، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

❖ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم(11): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المناخ التنظيمي	0.932	0.000
2	الإبداع	0.643	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 10)

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذه الاستبانة، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب قيم معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.643 و 0.932 ، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

• ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجها. ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	المناخ التنظيمي	0.844
2	الإبداع	0.851
	جميع المحاور	0.866

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 11)

يلاحظ من الجدول السابق أنّ:

✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول(المناخ التنظيمي) فاق معدل 80%، حيث بلغ 84,4%، بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة؛

✓ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الإبداع) فاق معدل 80%، حيث بلغ 85,1%، بمعنى أنّ معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية؛

✓ معامل ألفا كرونباخ الكلي (المناخ التنظيمي والإبداع) قد فاق معدل 80%، حيث بلغ 86,6%، مما يدل على أنّ معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

وبالتالي فإنّه يمكن القول أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرّر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبانة في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

1. المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة (المدى)} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{عدد الدرجات}}$$
$$0.8 = \frac{4}{5}$$

2. التكرارات والنسب المئوية: وكان استخدامها في تحليل البيانات الشخصية والبيانات الوظيفية لأفراد العينة.

3. الانحراف المعياري المرجح: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دلّ ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلّما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قلّ التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

4. معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة.

5. معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضاً لاختبار صحة الفرضيات.

6. الانحدار الخطي البسيط: إنّ الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط هو دراسة

وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما أنّه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما

المتغير التابع y والمتغير المستقل x ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع هو: $y = a_x + b$.

حيث أن:

b: تدعى بمعامل الثبات، وتصبح متساوية لقيمة λ عندما X تساوي الصفر.

a: تدعى ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في λ عند زيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار 1.

7. اختبار T للعينة الواحدة: يعدّ اختبار **T_test** من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا. يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أمّا القيمة الاختبارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرث الخماسي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

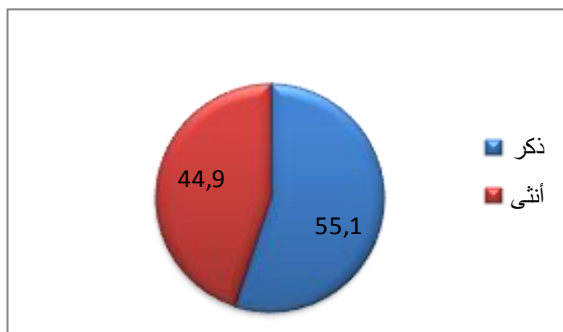
يتم التطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة الدراسة، بإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبانة، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الخاصة بالبيانات الشخصية

الهدف من خلال هذا المطلب معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة المهنية والخبرة، حيث تتضمن الاستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقا للجدول التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

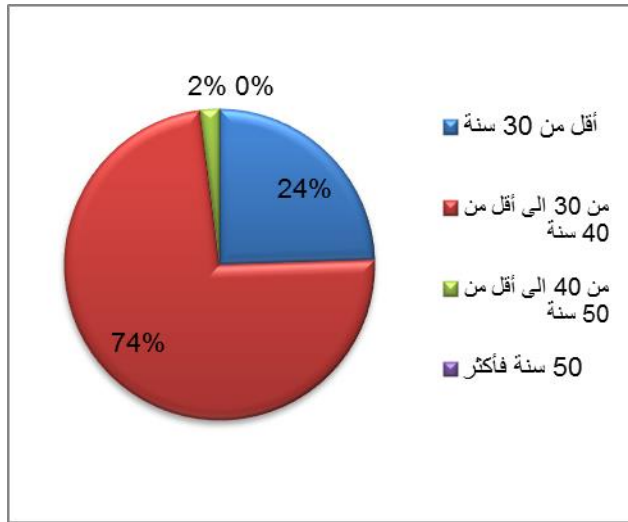
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	27	55,1
أنثى	22	44,9
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد (انظر الملحق رقم 12)

يتضح جليا من خلال الجدول والشكل السابقين أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 27 ذكر أي ما يعادل 55,1%، في حين بلغ عدد الإناث 22 وبنسبة مقدارها 44,9% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متقاربتين.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	12	24.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	36	73.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	2
50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	49	100

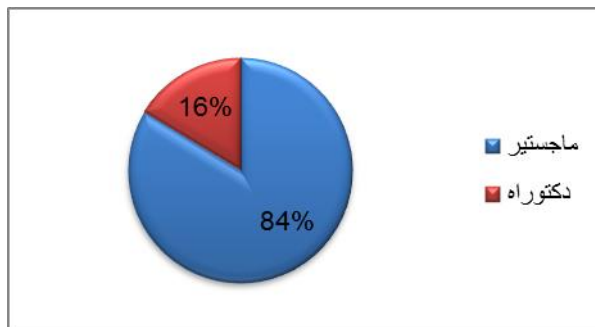
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

المصدر: من إعداد الطالبين(انظر الملحق رقم 13)

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 36 فردا وبنسبة مقدارها 73,5% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة والبالغ عددهم 12 فردا وبنسبة مقدارها 24,5% في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة حيث قدر عددهم بفرد واحد فقط أي بنسبة 2%، أما الفئة العمرية الأخيرة 50 سنة فأكثر سنة فقد بلغ عددهم 0 أفراد بنسبة 0%.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ماجستير	41	83.7
دكتوراه	8	16.3
المجموع	49	100

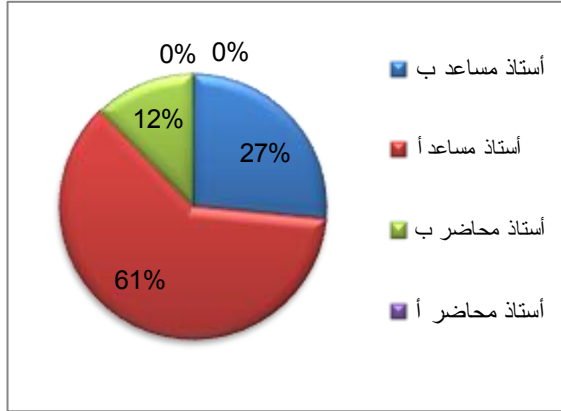
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المصدر: من إعداد الطالبين (انظر الملحق رقم 14)

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة هم فئة المؤهل العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم 41 فردا وبنسبة 83,7 %، ثم فئة المؤهل العلمي دكتوراه البالغ عددهم 8 أفراد وبنسبة 16,3 %، والسبب في ذلك لصغر سن العينة نسبيا تتراوح بين 30 و 40 سنة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

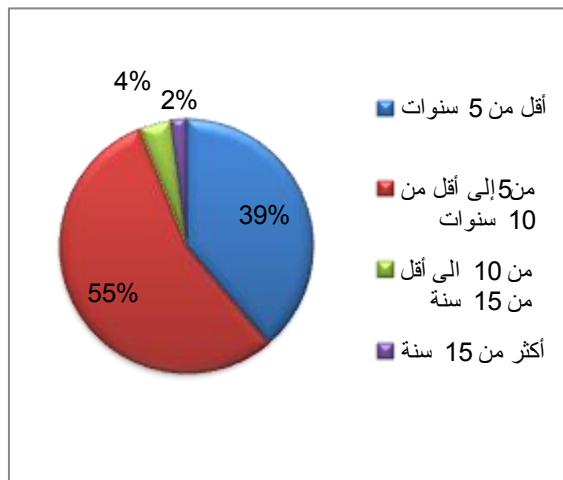
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد ب	13	26.5
أستاذ مساعد أ	30	61.2
أستاذ محاضر ب	6	12.2
أستاذ محاضر أ	-	-
أستاذ التعليم العالي	-	-
المجموع	49	100

المصدر: من اعداد الطالبين (انظر الملحق رقم 15)

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من وظيفة أستاذ مساعد أ حيث بلغ عددهم 30 وبنسبة مقدارها 61,2 % ثم تليها وظيفة أستاذ مساعد البالغ عددهم 13 وبنسبة مقدارها 26,5 % في حين قدر عدد رتبة أستاذ محاضر ب 6 أي بنسبة 12,2 %.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	19	38.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	27	55.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	4.1
أكثر من 15 سنة	1	2
المجموع	49	100

المصدر: من اعداد الطالبين (انظر الملحق رقم 16)

من خلال الجدول والشكل السابقين يبدو جليا أنّ ن أغلب أفراد العينة هم الخبرة المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 27 فردا وبنسبة مقدارها 55,1 %، وأقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 19 فردا وبنسبة مقدارها 38,8 %، و من 10 الى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 2 فردين بنسبة 4,1 % أما الخبرة المهنية الأخيرة الأكثر من 15 سنة فقد بلغ عددهم 1 بنسبة 2%.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر ذكور، من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ذو وظيفة أستاذ مساعد أو خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومؤهل علمي ماجستير.

المطلب الثاني: عرض تحليل بيانات الاستبانة الخاصة بمحور المناخ التنظيمي

يمثل محور المناخ التنظيمي المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه خمسة فروع تتمثل في عناصر المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، اتخاذ القرارات، الحوافز، حيث تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 23 عبارة من عبارات الاستبانة، واستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Simplet test) لتحليل فقرات الاستبانة، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية المقدر بـ 2,0106 (من جدول ستودنت) ومستوى المعنوية أقل من 0.05 عند درجة الحرية 48 أي (1-49) ، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية.

أولاً: الهيكل التنظيمي

تم جمع البيانات عن الهيكل التنظيمي عن طريق خمسة عبارات في الاستبانة الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار
أ- الهيكل التنظيمي						
1	المقياس المسؤول عن تدريسه يتلاءم مع تخصصي	3.90	1,295	4,854	0,000	مقبولة
2	هناك مرونة في ممارسة العمل	3.59	0,956	4,335	0,000	مقبولة
3	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح	3.45	0,980	3,206	0,002	مقبولة
4	يوجد تنسيق بين الأقسام على مستوى الكلية	2.82	1,093	-1,176	0,245	مرفوضة
5	خطوط السلطة واضحة	3.10	1,005	0,711	0,481	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 17)

العبارة رقم(01): المقياس المسؤول عن تدريسه يتلاءم مع تخصصي.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,854 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي فهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، ومنه فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(02): هناك مرونة في ممارسة العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 4,335 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس مرونة الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(03): تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,206 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,002 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس بساطة الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(04): يوجد تنسيق بين الأقسام على مستوى الكلية.

من الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة t المحسوبة -1,176 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,245 وهي أكبر من 0,05، وهذا يعكس رفض أفراد العينة على هذه العبارة، التي بدورها تعكس عدم تناسق الأقسام، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(05): خطوط السلطة واضحة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 0,711 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,481 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس رفض أفراد العينة لمحتوى هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

ثانيا: نمط القيادة

تم جمع البيانات عن القيادة بواسطة 04 عبارات في الاستبانة الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بنمط القيادة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
ب- القيادة						
6	يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة للجميع	3,61	0,975	1,395	0,006	مرفوضة
7	يهتم رئيس القسم بمشاكلي ومصالحي	3,16	1,028	1,112	0,272	مرفوضة
8	يشجعني رئيس القسم على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	3,18	1,014	1,268	0,211	مرفوضة
9	يمنحني رئيس القسم الحرية في التصرف في إطار ممارستي لعملي	3,78	0,823	6,594	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 18).

العبارة رقم(6): يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة للجميع.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,395 وهي أصغر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,006 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(7): يهتم رئيس القسم بمشاكلي ومصالحي.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,112 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,272 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(8): يشجعني رئيس القسم على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 1,268 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,211 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(9): يمنحني رئيس القسم الحرية في التصرف في إطار ممارستي لعملي.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 6,594 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

ثالثاً: نمط الاتصال

الجدول رقم(20): نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بنمط الاتصال.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
ج- الاتصال						
10	أُتصل بزملائي الأساتذة بشكل مستمر من أجل تبادل المعلومات والمعارف	3,37	1,074	2,394	0,021	مقبولة
11	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشاكل في العمل	3,45	1,001	3,139	0,003	مقبولة
12	استخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالإدارة	2,45	1,100	-3,505	0,001	مرفوضة
13	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بزملائي الأساتذة	3,59	1,079	3,841	0,000	مقبولة
14	يسمح نظام الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	2,69	1,228	-1,745	0,087	مرفوضة
15	تسير الاتصالات على مستوى الكلية في جميع الاتجاهات	2,61	0,931	-2,914	0,005	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 19).

العبارة رقم(10): أُتصل بزملائي الأساتذة بشكل مستمر من أجل تبادل المعلومات والمعارف

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 2,394 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,021 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(11): أجد سهولة في الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشاكل في العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,139 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,003 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(12): استخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالإدارة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة -3,505 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,001 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(13): أستخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بزملائي الأساتذة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة **t** المحسوبة 3,841 وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أصغر من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(14): يسمح نظام الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة **t** المحسوبة -1,745 وهي أقل من قيمة **t** الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,087 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(15): تسيير الاتصالات على مستوى الكلية في جميع الاتجاهات.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة **t** المحسوبة -2,914 وهي أصغر من قيمة **t** الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,005 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

رابعاً: اتخاذ القرارات

الجدول رقم(21): نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع اتخاذ القرارات.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
د- اتخاذ القرارات						
16	تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي	2,55	1,022	-3,076	0,003	مرفوضة
17	يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس	2,84	1,106	-1,034	0,307	مرفوضة
18	تعتمد الإدارة مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	3,49	1,023	3,351	0,002	مقبولة
19	يتم حل مشاكل العمل بشكل جماعي	2,69	1,065	-2,013	0,050	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 20).

العبارة رقم(16): تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الأساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة **t** المحسوبة -3,076 وهي أصغر من قيمة **t** الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,003 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(17): يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة -1,034 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,307 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(18): تعتمد الإدارة مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة 3,351 وهي أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,002 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

العبارة رقم(19): يتم حل مشاكل العمل بشكل جماعي.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة -2,013 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,050 وهي تساوي من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مقبولة.

خامسا: الحوافز

الجدول رقم(22): نتائج تحليل فقرات الفرع الخامس الحوافز.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig	القرار الإحصائي
هـ - الحوافز						
20	أُتقى الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	2,78	1,066	-1,474	0,147	مرفوضة
21	تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء	2,10	0,872	-7,209	0,000	مرفوضة
22	أُتصل على الإشادة والتقدير في حالة تحقيق النتائج الإيجابية	2,47	1,101	-3,373	0,001	مرفوضة
23	تتم الترقية بناء على الجدارة والكفاءة في العمل	2,59	1,153	-2,478	0,017	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 21).

العبارة رقم(20): أُتقى الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة -1,474 وهي أقل من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig 0,147 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(21): تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة *t* المحسوبة -7,209 وهي أقل من قيمة *t* الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية *Sig* 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(22): أتحصل على الإشادة والتقدير في حالة تحقيق النتائج الإيجابية.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة *t* المحسوبة -3,373 وهي أقل من قيمة *t* الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية *Sig* 0,001 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

العبارة رقم(23): تتم الترقية بناء على الجدارة والكفاءة في العمل.

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة *t* المحسوبة -2,478 وهي أقل من قيمة *t* الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية *Sig* 0,017 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فإنّ العبارة مرفوضة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبانة الخاصة بمحور الإبداع

يمثل الإبداع المتغير التابع لهذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات عن هذا المتغير من أفراد عينة الدراسة عن طريق 11 عبارة من عبارات الاستبانة، واستخدام اختبار *t* للعينة الواحدة (One Simplet test) لتحليل فقرات الاستبانة، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة *t* المحسوبة أكبر من قيمة *t* الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 عند درجة الحرية 48 أي (1-49) وقيمتها 2,0106 والمأخوذة من جدول ستودنت، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل المحور الثاني الإبداع.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة <i>t</i>	<i>sig</i>	القرار الإحصائي
24	لدي القدرة على المبادرة وطرح الافكار الجديدة	4,06	0,689	10,775	0,000	مقبولة
25	لدي القدرة على إيجاد الحلول لمشاكل العمل	3,94	0,592	11,102	0,000	مقبولة
26	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	3,69	0,918	5,294	0,000	مقبولة
27	لدي رغبة في البحث عن طرق ومناهج جديدة للعمل	4,04	0,706	10,321	0,000	مقبولة
28	لدي الرغبة في تجربة الأفكار والطرق والمناهج الجديدة	4,06	0,719	10,331	0,000	مقبولة

29	لدي القدرة على تطوير طريقة عملي وتجديد أفكار	4,18	0,566	14,653	0,000	مقبولة
30	أحاول استخدام المعارف الجديدة في تطوير عملي	4,22	0,587	14,606	0,000	مقبولة
31	لدي القدرة على إحداث التغيير اللازم من أجل التحسين المستمر	3,94	0,719	9,139	0,000	مقبولة
32	لدي القدرة على التكيف وفق المستجدات الحاصلة	3,96	0,735	9,137	0,000	مقبولة
33	أحرص على حضور الدورات التكوينية لتحسين المكاسب العلمية لدي	3,73	1,114	4,617	0,000	مقبولة
34	أحرص على المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية بهدف زيادة معارفي	3,88	1,013	6,063	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 22)

• العبارات من 24 إلى 34 تخص الإبداع

من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة t المحسوبة لجميع عبارات هذا المحور محصورة بين 4,617 و 14,653 وبالتالي فكل قيم t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية 2,0106، والقيمة الاحتمالية Sig لكل عبارات المحور 0.000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، التي بدورها تعكس مستوى الإبداع، وبالتالي فإنّ العبارات مقبولة.

وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى الإبداع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل مرتفع.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة سواء كانت الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما.

أولاً: اختبار الملاءمة وخطية العلاقات

تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أنّ هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمستقل، تفسرها معادلة الانحدار جيّداً. ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الابداع	الهيكل التنظيمي	الانحدار SSR	0.498	1	0.498	2.094	0.155
		البواقي SSE	11.187	47	0.238		
		الكلي SST	11.686	48	-		
الابداع	القيادة	الانحدار SSR	0.048	1	0.048	0.193	0.663
		البواقي SSE	11.638	47	0.248		
		الكلي SST	11.686	48	-		
الابداع	الاتصال	الانحدار SSR	2.257	1	2.257	11.252	0.002
		البواقي SSE	9.429	47	0.201		
		الكلي SST	11.686	48	-		
الابداع	اتخاذ القرارات	الانحدار SSR	0.100	1	0.100	0.405	0.527
		البواقي SSE	11.586	47	0.247		
		الكلي SST	11.686	48	-		
الابداع	الحوافز	الانحدار SSR	0.594	1	0.594	2.515	0.119
		البواقي SSE	11.092	47	0.236		
		الكلي SST	11.686	48	-		
الابداع	أثر المناخ التنظيمي على	الانحدار SSR	1.208	1	1.208	1.418	0.084
		البواقي SSE	10.478	47	0.223		
		الكلي SST	11.686	48	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 23)

يقدم الجدول السابق اختبار لمدى صلاحية النموذج الخطي لمتغيرات الدراسة، وتبعاً لانخفاض معنوية قيمة F عن مستوى الدلالة الذي يساوي 0,05، فإن ذلك يدل على كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى الدلالة 0.05 في كل العلاقات، وبالتالي الانحدار معنوي، وهذا ما يؤكد خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأن خط الانحدار يلائم البيانات.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H_1) وبالتالي الفرضية البديلة (H_0) مرفوضة؛
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية البديلة (H_0) ؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة Sig المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H_1)؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتج عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H_1)، ونقبل (H_0) .

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها.

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع لدى الأساتذة"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع لدى الأساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الإبداع لدى الأساتذة.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الهيكل التنظيمي	0,141	1,447	10,393	0,155	0,207	0,043

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 24).

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي والإبداع ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1,447) وهي أقل من قيمة T الجدولية (10,393) وبقية احتمالية (0,155) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية ضعيفة وهي (0,207) حيث فسر متغير الهيكل التنظيمي (4,3 %) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 95,7% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير الهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي في الابداع لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في الإبداع لدى الأساتذة"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في الإبداع لدى الأساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة في الإبداع لدى الأساتذة.

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
نمط القيادة	0,044	0,439	11,004	0,663	0,064	0,004

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 25).

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة والإبداع ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0,439) وهي أقل من قيمة T الجدولية (11,004) وقيمة احتمالية (0,663) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية وضعيفة جدا وهي (0,064) حيث فسر متغير نمط القيادة (4,0%) من التباين الحاصل في مستوى الابداع بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 99,6% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير نمط القيادة.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة في الابداع لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال في الابداع لدى الاساتذة"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال في الابداع لدى الاساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال في الابداع لدى الاساتذة.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الاتصال	0,335	3,354	9,566	0,002	0,440	0,193

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 26).

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الاتصال والابداع ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (3,354) وهي أقل من قيمة T الجدولية (9,566) وبقيمة احتمالية (0,002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية متوسطة وهي (0,440) حيث فسر متغير نمط القيادة (19,3%) من التباين الحاصل في مستوى الابداع بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 81,7% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير الاتصال.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصال في الابداع لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرارات في الابداع لدى الاساتذة"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرارات في الابداع لدى الاساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرارات في الابداع لدى الاساتذة.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
اتخاذ القرارات	0,056	0,637	14,516	0,527	0,092	0,009

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 27).

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في اتخاذ القرارات و الابداع ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (0,637) وهي أقل من قيمة T الجدولية (14,516) وبقية احتمالية (0,527) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية و ضعيفة جدا وهي (0,092) حيث فسر متغير اتخاذ القرارات (0,9%) من التباين الحاصل في مستوى الابداع بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 99,1% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير اتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاتخاذ القرارات في الابداع لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

5. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز في الابداع لدى الاساتذة "، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز في الابداع لدى الاساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز في الابداع لدى الاساتذة.

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الحوافز	0,135	1,586	16,403	0,119	0,225	0,051

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 28).
* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الحوافز و الابداع ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (1,586) وهي أقل من قيمة T الجدولية (16,403) وبقية احتمالية (0,119) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية ضعيفة وهي (0,225) حيث فسر متغير الحوافز (5,1%) من التباين الحاصل في مستوى الابداع بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 94,9% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير الحوافز.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في الإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في الإبداع لدى الأساتذة"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في الابداع لدى الاساتذة.

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في الابداع لدى الاساتذة.

جدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل X	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
المناخ التنظيمي	0,318	1,328	7,089	0,084	0,122	0,083

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 29).

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين لنا انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي والابداع ، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (1,328) وهي أقل من قيمة T الجدولية (7,089) وبقيمة احتمالية (0,084) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين ايجابية ضعيفة وهي (0,122) حيث فسر متغير المناخ التنظيمي (8,3 %) من التباين الحاصل في مستوى الابداع لدى الاساتذة بالاعتماد على قيمة (R^2)، وبالتالي فإن نسبة 91,7% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير المناخ التنظيمي.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في الابداع لدى الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تطرقنا الى تعريفها ونشأتها وتطورها، كذلك الى مهامها بالإضافة الى معرفة هيكلها التنظيمي. وقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عينة من اساتذة الكلية، والتي تحتوي على محورين المناخ التنظيمي والابداع، بهدف الاجابة على اشكالية الدراسة التالية:

ما أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، اختبار T، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث توصلنا الى:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الخاتمة

الخاتمة

أضحى مفهوم الإبداع من المفاهيم الضرورية في الإدارة وهذا لما له من أثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة، والإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي من خلالها تتمكن من النجاح والاستمرار، ومن أهم سبل نجاح المنظمات في تطبيقها لمفهوم الإبداع عمليا هي التي تحتوي على مناخ تنظيمي قادر على تحقيق الكفاءة وضمان الاستمرار والبقاء للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية والتي تتمحور حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين التي قمنا بها على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات متمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج

وتم تقسيم نتائج الدراسة إلى قسمين وهذا حسب موضوع البحث.

• النتائج النظرية:

- ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة المنظمة؛
- ✓ يتوفر المناخ التنظيمي على عدة عناصر منها: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، الحوافز، طبيعة العمل، التكنولوجيا واتخاذ القرارات، وهي التي تؤثر على درجة الإبداع لدى العاملين؛
- ✓ المناخ التنظيمي مهم لكل كيان وتنظيم مهما كان شكله أو نشاطه، فإذا ما التزم به الأفراد في جميع المستويات الإدارية فان روح التعاون وترسيخ فكرة الإبداع لدى الفريق ستكون ميزة تجعل من التنظيم وحدة تواجه التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بكل سهولة؛
- ✓ هناك عدة أنواع للمناخ التنظيمي تختلف من مؤسسة لأخرى؛
- ✓ يلعب المناخ التنظيمي دورا مهما في المنظمة حيث انه يمثل العنصر المهم في العلاقة بين المنظمة والعاملين، ويعمل على تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، اذ انه يلعب دور الوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

• النتائج التطبيقية

انطلاقاً من نتائج الدراسة وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وأداة جمع البيانات يمكننا ان نلخص نتائجها فيما يلي:

- ✓ أظهرت الدراسة انه لا يوجد أثر معنوي للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ما عدا بعد الاتصال الذي كان له أثر؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة؛

ثانياً: التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:
- ✓ العمل بالترقية على أساس الكفاءة والجدارة .
- ✓ تهيئة بيئة العمل بما يضمن خلق جو داعم للإبداع وتشجيعهم على العمل بوجود دافع معين يسعون للوصول إليه؛
- ✓ الاهتمام بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية، باعتباره مؤثراً في الإبداع لدى العاملين؛
- ✓ إتاحة المعلومات بسهولة وذلك بزيادة فعالية نظم الاتصال حتى يتسنى لهم الإبداع؛
- ✓ تطوير الهيكل التنظيمي وجعله يتسم بالمرونة حتى يواجه الظروف المختلفة؛

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصادر (القرآن الكريم)

1. سورة الأحقاف، الآية: 08.
2. سورة البقرة، الآية: 118.

ثانياً: قائمة المراجع

أ- الكتب:

3. ابو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
5. بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 1995.
6. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004.
9. حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2002.
10. خير الله سيد، اختبار القدرة على التفكير الابتكاري، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
11. راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
12. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
13. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
14. سعود النمر محمد، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، السعودية، 2005.
15. السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

16. سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية، دمشق، سوريا، 2009.
17. سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مركز القرار للاستشارات مكتبة جزيرة الورد المنصورة، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
19. الشماع خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
20. صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1983.
21. طه طارق، السلوك التنظيمي في يد العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
24. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
25. عبودي زيد منير، سليم بطرس جلدة، ادارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006.
26. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009.
27. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2002.
28. فيله فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
29. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1995.
30. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، بدون سنة نشر.

31. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
32. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2008.
33. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشروق، عمان، الاردن، 1994.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
35. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2006.
36. معوض خليل ميخائيل، القدرات العقلية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
37. منير عبودي رزید، التنظيم الإداري-مبادئ وأساسيات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
38. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2004.
40. نيلزجوران و جان روي و ماجتر، الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2003.
41. هيجان عبد الرحمن أحمد، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999.

ب-المقالات

42. الدهان أميمة، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الراقدين، العدد 26، جامعة الموصل، العراق، 1989.
43. الشواف سعيد، تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، مجلة مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، السعودية، 2000.

44. عبد الله بن محمد الهويشل، الأبعاد والتحديات التي تواجه التعليم والتدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، السعودية، 2000.
45. العبيدي بشار محمد خليل، الغزاوي سحر أحمد كرجي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ع 87، 2010.
46. العواملة نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الاردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، الاردن، 1994.
47. عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2008.
48. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد، 08، 2014.
49. محمد عبد الرحيم محاسنة، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التكنولوجي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
50. محمد عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، سلطنة عمان، 1995.
51. المرابرة عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- ج- الرسائل الجامعية
52. 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، الاردن، 2006.
53. أسماء بن طوبال، سامية رضا، أثر نمط القيادة على مستوى الإبداع لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، 2015.
54. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

55. أمال رجرجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
56. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
57. بن عامر الننيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى إبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006.
58. حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الاردن، 2006.
59. حسن رضا، حاتم علي، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003.
60. حمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 1995.
61. سعيد بن سفران عطوي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة الرياضية، السعودية، 2015.
62. سليمان محمد، الابتكار وأثره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
63. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
64. العازمي محمد بزيغ بن تويلي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
65. 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 الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2011.
66. القطامنة منار ابراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، 2000.

67. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.

68. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2006.

69. 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، السعودية، 2010.

70. ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع طباط قوات الامن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2004.

د- الملتقيات والمؤتمرات والندوات

71. أمينة بواشري بن ميرة، دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي وفق مفهومي المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.

72. شريف غياط، اسماء زدوري، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى العلمي الدولي، 12-13 ماي 2010، جامعة قالمه، الجزائر، 2010.

73. العزاوي نجم نصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي، 2011.

هـ- المعاجم

74. ابن منظور محمد بن مكرم بن علي بن أحمد بن حنبل الأنصاري، لسان العرب، ط 5، دار صادر، بيروت، 1991.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في اطار اعداد مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "اثر المناخ التنظيمي على ابداع العاملين - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل-"، نضع بين ايديكم هذه الاستبانة راجين منكم التعاون لغرض افادتنا في جمع البيانات ذات صلة ببحثنا. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتمكم، ولذلك نهيب بكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ومشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

ونعلمكم ان اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبين:

- قادري بلال.

- لحر عبد الرحيم.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة عن التساؤلات التالية، وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس: ذكر انثى

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: ماجستير دكتوراه

4- الرتبة: استاذ مساعد (ب) استاذ مساعد (أ)
استاذ محاضر (ب) استاذ محاضر (أ)
استاذ التعليم العالي

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 الاستبانة.

المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات المناخ التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، الرجاء منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدمها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الهيكل التنظيمي						
1	المقياس المسؤول عن تدريسه يتلاءم مع تخصصي					
2	هناك مرونة في ممارسة العمل					
3	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح					
4	يوجد تنسيق بين الأقسام على مستوى الكلية					
5	خطوط السلطة واضحة					
ب- القيادة						
6	يعمل رئيس القسم على تحقيق المعاملة العادلة للجميع					
7	يهتم رئيس القسم بمشاكلي ومصالحي					
8	يشجعني رئيس القسم على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة					
9	يمنحني رئيس القسم الحرية في التصرف في إطار ممارستي لعملي					
ج - الاتصال						
10	أُتصل بزملائي الأساتذة بشكل مستمر من أجل تبادل المعلومات والمعارف					
11	أجد سهولة في الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشاكل في العمل					
12	استخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالإدارة					
13	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بزملائي					

					الأساتذة	
					يسمح نظام الاتصال بالكلية بوصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	14
					تسيير الاتصالات على مستوى الكلية في جميع الاتجاهات	15
د - اتخاذ القرارات						
					تحرص الإدارة على الأخذ بآراء الاساتذة حول كيفية تحسين مستوى التحصيل العلمي	16
					يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بمناهج التدريس	17
					تعتمد الإدارة مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	18
					يتم حل مشاكل العمل بشكل جماعي	19
هـ - الحوافز						
					أُتلقى الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	20
					تحرص الإدارة على مكافأتي مقابل التميز في الأداء	21
					أُتحصل على الإشادة والتقدير في حالة تحقيق النتائج الإيجابية	22
					تتم الترقية بناء على الجدارة والكفاءة في العمل	23

المحور الثاني: الإبداع

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الابداع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، الرجاء منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدمها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي القدرة على المبادرة وطرح الافكار الجديدة					
2	لدي القدرة على إيجاد الحلول لمشاكل العمل					
3	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة					
4	لدي رغبة في البحث عن طرق ومناهج جديدة للعمل					
5	لدي الرغبة في تجربة الأفكار والطرق والمناهج الجديدة					
6	لدي القدرة على تطوير طريقة عملي وتجديد أفكاري					
7	أحاول استخدام المعارف الجديدة في تطوير عملي					
8	لدي القدرة على إحداث التغيير اللازم من أجل التحسين المستمر					
9	لدي القدرة على التكيف وفق المستجدات الحاصلة					
10	أحرص على حضور الدورات التكوينية لتحسين المكاسب العلمية لدي					
11	أحرص على المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية بهدف زيادة معارفي					

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	القسم	الرتبة
01	عمر بلجازية	علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ -
02	عيسى نجيمي	علوم التسيير	أستاذ محاضر - ب -
03	عمران بوالريب	علوم تجارية	أستاذ محاضر - ب -
04	خالد ليتيم	علوم تجارية	أستاذ محاضر - أ -
05	ايدير مناد	علوم تجارية	أستاذ محاضر - أ -
06	بلال كرامش	علوم التسيير	أستاذ مساعد - أ -
07	نبيل سوفي	علوم التسيير	أستاذ مساعد - ب -

الملحق رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	A15
A11	Corrélation de Pearson	1	,471**	,299*	,237	,040
	Sig. (bilatérale)		,001	,037	,102	,784
	N	49	49	49	49	49
A12	Corrélation de Pearson	,471**	1	,467**	,286*	,305*
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,047	,033
	N	49	49	49	49	49
A13	Corrélation de Pearson	,299*	,467**	1	,254	,545**
	Sig. (bilatérale)	,037	,001		,079	,000
	N	49	49	49	49	49
A14	Corrélation de Pearson	,237	,286*	,254	1	,397**
	Sig. (bilatérale)	,102	,047	,079		,005
	N	49	49	49	49	49
A15	Corrélation de Pearson	,040	,305*	,545**	,397**	1
	Sig. (bilatérale)	,784	,033	,000	,005	
	N	49	49	49	49	49
TOTAL1	Corrélation de Pearson	,648**	,732**	,732**	,643**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني (القيادة) من المحور الأول

Corrélations

		A21	A22	A23	A24	TOTAL2
A21	Corrélation de Pearson	1	,563**	,305*	,434**	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000	,033	,002	,000
	N	49	49	49	49	49
A22	Corrélation de Pearson	,563**	1	,390**	,389**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,006	,000
	N	49	49	49	49	49
A23	Corrélation de Pearson	,305*	,390**	1	,475**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,033	,006		,001	,000
	N	49	49	49	49	49
A24	Corrélation de Pearson	,434**	,389**	,475**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,002	,006	,001		,000
	N	49	49	49	49	49
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,766**	,791**	,726**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث (الاتصال) من المحور الأول

Corrélations

		A31	A32	A33	A34	A35
A31	Corrélation de Pearson	1	,250	,210	,204	,055
	Sig. (bilatérale)		,083	,147	,160	,705
	N	49	49	49	49	49
A32	Corrélation de Pearson	,250	1	,172	-,078	,063
	Sig. (bilatérale)	,083		,236	,596	,666
	N	49	49	49	49	49
A33	Corrélation de Pearson	,210	,172	1	,403**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,147	,236		,004	,001
	N	49	49	49	49	49
A34	Corrélation de Pearson	,204	-,078	,403**	1	,360*
	Sig. (bilatérale)	,160	,596	,004		,011
	N	49	49	49	49	49
A35	Corrélation de Pearson	,055	,063	,474**	,360*	1
	Sig. (bilatérale)	,705	,666	,001	,011	
	N	49	49	49	49	49
A36	Corrélation de Pearson	,104	,258	,336*	,047	,641**
	Sig. (bilatérale)	,478	,074	,018	,751	,000
	N	49	49	49	49	49
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,500**	,437**	,729**	,554**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49

الملحق رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الرابع (اتخاذ القرارات) من المحور الأول

Corrélations

		A41	A42	A43	A44	TOTAL4
A41	Corrélation de Pearson	1	,376**	,334*	,407**	,675**
	Sig. (bilatérale)		,008	,019	,004	,000
	N	49	49	49	49	49
A42	Corrélation de Pearson	,376**	1	,514**	,523**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,008		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49
A43	Corrélation de Pearson	,334*	,514**	1	,676**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49	49
A44	Corrélation de Pearson	,407**	,523**	,676**	1	,839**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49	49
TOTAL4	Corrélation de Pearson	,675**	,785**	,809**	,839**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الخامس (الحوافز) من المحور الأول

Corrélations

		A51	A52	A53	A54	TOTAL5
A51	Corrélacion de Pearson	1	,406**	,660**	,348 [*]	,770**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,014	,000
	N	49	49	49	49	49
A52	Corrélacion de Pearson	,406**	1	,557**	,498**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49
A53	Corrélacion de Pearson	,660**	,557**	1	,499**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49	49
A54	Corrélacion de Pearson	,348 [*]	,498**	,499**	1	,758**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49	49
TOTAL5	Corrélacion de Pearson	,770**	,754**	,866**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49

الملحق رقم (08): صدقالاتساق الداخلي لفروع المحور الأول

Corrélations

		TOTAL1	TOTAL2	TOTAL3	TOTAL4	TOTAL5	TOTALA
TOTAL1	Corrélation de Pearson	1	,391**	,481**	,164	,212	,685**
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,260	,143	,000
	N	49	49	49	49	49	49
TOTAL2	Corrélation de Pearson	,391**	1	,047	,479**	,535**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,005		,751	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
TOTAL3	Corrélation de Pearson	,481**	,047	1	,184	,231	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,751		,205	,110	,000
	N	49	49	49	49	49	49
TOTAL4	Corrélation de Pearson	,164	,479**	,184	1	,532**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,260	,001	,205		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
TOTAL5	Corrélation de Pearson	,212	,535**	,231	,532**	1	,721**
	Sig. (bilatérale)	,143	,000	,110	,000		,000
	N	49	49	49	49	49	49
TOTALA	Corrélation de Pearson	,685**	,683**	,621**	,675**	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09):صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5
B1	Corrélation de Pearson	1	,469**	,129	,337*	,244
	Sig. (bilatérale)		,001	,377	,018	,091
	N	49	49	49	49	49
B2	Corrélation de Pearson	,469**	1	,463**	,355*	,303*
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,012	,035
	N	49	49	49	49	49
B3	Corrélation de Pearson	,129	,463**	1	,309*	,218
	Sig. (bilatérale)	,377	,001		,031	,132
	N	49	49	49	49	49
B4	Corrélation de Pearson	,337*	,355*	,309*	1	,816**
	Sig. (bilatérale)	,018	,012	,031		,000
	N	49	49	49	49	49
B5	Corrélation de Pearson	,244	,303*	,218	,816**	1
	Sig. (bilatérale)	,091	,035	,132	,000	
	N	49	49	49	49	49
B6	Corrélation de Pearson	,291*	,470**	,432**	,555**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,042	,001	,002	,000	,000
	N	49	49	49	49	49
B7	Corrélation de Pearson	,377**	,400**	,130	,631**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,008	,004	,372	,000	,001
	N	49	49	49	49	49
B8	Corrélation de Pearson	,218	,432**	,539**	,621**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,133	,002	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49
B9	Corrélation de Pearson	,375**	,473**	,228	,485**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,115	,000	,001
	N	49	49	49	49	49
B10	Corrélation de Pearson	,103	,196	,184	,359*	,307*
	Sig. (bilatérale)	,481	,177	,206	,011	,032
	N	49	49	49	49	49
B11	Corrélation de Pearson	,071	,091	,161	,298*	,268
	Sig. (bilatérale)	,630	,532	,270	,037	,063
	N	49	49	49	49	49
TOTALB	Corrélation de Pearson	,461**	,604**	,534**	,775**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49

Corrélations

		B6	B7	B8	B9	B10
B1	Corrélation de Pearson	,291	,377**	,218	,375*	,103
	Sig. (bilatérale)	,042	,008	,133	,008	,481
	N	49	49	49	49	49
B2	Corrélation de Pearson	,470**	,400	,432**	,473*	,196*
	Sig. (bilatérale)	,001	,004	,002	,001	,177
	N	49	49	49	49	49
B3	Corrélation de Pearson	,432	,130**	,539	,228*	,184
	Sig. (bilatérale)	,002	,372	,000	,115	,206
	N	49	49	49	49	49
B4	Corrélation de Pearson	,555*	,631*	,621*	,485	,359**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,011
	N	49	49	49	49	49
B5	Corrélation de Pearson	,638	,460*	,531	,478**	,307
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,032
	N	49	49	49	49	49
B6	Corrélation de Pearson	1*	,564**	,541**	,420**	,277**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,054
	N	49	49	49	49	49
B7	Corrélation de Pearson	,564**	1**	,576	,553**	,348**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,014
	N	49	49	49	49	49
B8	Corrélation de Pearson	,541	,576**	1**	,389**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,006	,001
	N	49	49	49	49	49
B9	Corrélation de Pearson	,420**	,553**	,389	1**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,006		,003
	N	49	49	49	49	49
B10	Corrélation de Pearson	,277	,348	,474	,419*	1*
	Sig. (bilatérale)	,054	,014	,001	,003	
	N	49	49	49	49	49
B11	Corrélation de Pearson	,258	,257	,218	,357*	,672
	Sig. (bilatérale)	,073	,074	,132	,012	,000
	N	49	49	49	49	49
TOTALB	Corrélation de Pearson	,717**	,694**	,759**	,707**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49

Corrélations

		B11	TOTALB
B1	Corrélation de Pearson	,071	,461**

	Sig. (bilatérale)	,630	,001
	N	49	49
B2	Corrélation de Pearson	,091**	,604
	Sig. (bilatérale)	,532	,000
	N	49	49
B3	Corrélation de Pearson	,161	,534**
	Sig. (bilatérale)	,270	,000
	N	49	49
B4	Corrélation de Pearson	,298 ⁺	,775 ⁺
	Sig. (bilatérale)	,037	,000
	N	49	49
B5	Corrélation de Pearson	,268	,704 ⁺
	Sig. (bilatérale)	,063	,000
	N	49	49
B6	Corrélation de Pearson	,258 ⁺	,717**
	Sig. (bilatérale)	,073	,000
	N	49	49
B7	Corrélation de Pearson	,257**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,074	,000
	N	49	49
B8	Corrélation de Pearson	,218	,759**
	Sig. (bilatérale)	,132	,000
	N	49	49
B9	Corrélation de Pearson	,357**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	49	49
B10	Corrélation de Pearson	,672	,670
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	49	49
B11	Corrélation de Pearson	1	,577
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	49	49
TOTALB	Corrélation de Pearson	,577**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	49	49

الملحق رقم (10): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

Corrélations

		TOTALA	TOTALB	TOTAL
	Corrélation de Pearson	1	,322*	,932**
TOTALA	Sig. (bilatérale)		,024	,000
	N	49	49	49
	Corrélation de Pearson	,322*	1	,643**
TOTALB	Sig. (bilatérale)	,024		,000
	N	49	49	49
	Corrélation de Pearson	,932**	,643**	1
TOTAL	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	49	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	34

الملحق رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	55,1	55,1	55,1
	أنثى	22	44,9	44,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

		العمر			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	12	24,5	24,5	24,5
	سنة 40 الأقل من 30 من	36	73,5	73,5	98,0
	سنة 50 الأقل من 40 من	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

		المستوى			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	41	83,7	83,7	83,7
	دكتوراه	8	16,3	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

		الرتبة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(ب) أستاذ مساعد	13	26,5	26,5	26,5
	(أ) أستاذ مساعد	30	61,2	61,2	87,8
	(ب) أستاذ محاضر	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

		الخبرة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	19	38,8	38,8	38,8
	سنوات 10 الأقل من 5 من	27	55,1	55,1	93,9
	سنة 15 الأقل من 10 من	2	4,1	4,1	98,0
	سنة أكثر 15	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (17): نتائج تحليل فقرات الفرع الأول المتعلق بالهيكل التنظيمي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A11	49	3,90	1,295	,185
A12	49	3,59	,956	,137
A13	49	3,45	,980	,140
A14	49	2,82	1,093	,156
A15	49	3,10	1,005	,144

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A11	4,854	48	,000	,898	,53	1,27
A12	4,335	48	,000	,592	,32	,87
A13	3,206	48	,002	,449	,17	,73
A14	-1,176	48	,245	-,184	-,50	,13
A15	,711	48	,481	,102	-,19	,39

الملحق رقم (18): نتائج تحليل فقرات الفرع الثاني المتعلق بالقيادة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A21	49	3,61	,975	,139
A22	49	3,16	1,028	,147
A23	49	3,18	1,014	,145
A24	49	3,78	,823	,118

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A21	4,395	48	,000	,612	,33	,89
A22	1,112	48	,272	,163	-,13	,46
A23	1,268	48	,211	,184	-,11	,47
A24	6,594	48	,000	,776	,54	1,01

الملحق رقم (19): نتائج تحليل فقرات الفرع الثالث المتعلق بالاتصال

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A31	49	3,37	1,074	,153
A32	49	3,45	1,001	,143
A33	49	2,45	1,100	,157
A34	49	3,59	1,079	,154
A35	49	2,69	1,228	,175
A36	49	2,61	,931	,133

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A31	2,394	48	,021	,367	,06	,68
A32	3,139	48	,003	,449	,16	,74
A33	-3,505	48	,001	-,551	-,87	-,23
A34	3,841	48	,000	,592	,28	,90
A35	-1,745	48	,087	-,306	-,66	,05
A36	-2,914	48	,005	-,388	-,66	-,12

الملحق رقم (20): نتائج تحليل فقرات الفرع الرابع المتعلق باتخاذ القرارات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A41	49	2,55	1,022	,146
A42	49	2,84	1,106	,158
A43	49	3,49	1,023	,146
A44	49	2,69	1,065	,152

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A41	-3,076	48	,003	-,449	-,74	-,16
A42	-1,034	48	,307	-,163	-,48	,15
A43	3,351	48	,002	,490	,20	,78
A44	-2,013	48	,050	-,306	-,61	,00

الملحق رقم (21): نتائج تحليل فقرات الفرع الخامس المتعلق بالحوافز

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A51	49	2,78	1,066	,152
A52	49	2,10	,872	,125
A53	49	2,47	1,101	,157
A54	49	2,59	1,153	,165

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A51	-1,474	48	,147	-,224	-,53	,08
A52	-7,209	48	,000	-,898	-1,15	-,65
A53	-3,373	48	,001	-,531	-,85	-,21
A54	-2,478	48	,017	-,408	-,74	-,08

الملحق رقم (22): نتائج تحليل المحور الثاني الإبداع

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
B1	49	4,06	,689	,098
B2	49	3,94	,592	,085
B3	49	3,69	,918	,131
B4	49	4,04	,706	,101
B5	49	4,06	,719	,103
B6	49	4,18	,565	,081
B7	49	4,22	,587	,084
B8	49	3,94	,719	,103
B9	49	3,96	,735	,105
B10	49	3,73	1,114	,159
B11	49	3,88	1,013	,145

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
B1	10,775	48	,000	1,061	,86	1,26
B2	11,102	48	,000	,939	,77	1,11
B3	5,294	48	,000	,694	,43	,96
B4	10,321	48	,000	1,041	,84	1,24
B5	10,331	48	,000	1,061	,85	1,27
B6	14,653	48	,000	1,184	1,02	1,35
B7	14,606	48	,000	1,224	1,06	1,39
B8	9,139	48	,000	,939	,73	1,15
B9	9,137	48	,000	,959	,75	1,17
B10	4,617	48	,000	,735	,41	1,05
B11	6,063	48	,000	,878	,59	1,17

الملحق رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة
أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,498	1	,498	2,094	,155 ^b
1 Résidu	11,187	47	,238		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

أثر القيادة على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,048	1	,048	,193	,663 ^b
1 Résidu	11,638	47	,248		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL2

أثر الاتصال على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,257	1	2,257	11,252	,002 ^b
1 Résidu	9,429	47	,201		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL3

أثر اتخاذ القرارات على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,100	1	,100	,405	,527 ^b
1 Résidu	11,586	47	,247		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL4

أثر الحوافز على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,594	1	,594	2,515	,119 ^b
1 Résidu	11,092	47	,236		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL5

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,208	1	1,208	1,418	,084 ^b
1 Résidu	10,478	47	,223		
Total	11,686	48			

a. Variable dépendante : TOTALB

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA

الملحق رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,207 ^a	,043	,022	,48788

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,498	,337	10,393	,000
	TOTAL1	,141	,098	,207	,155

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,064 ^a	,004	-,017	,49762

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,825	,348	11,004	,000
	TOTAL2	,044	,099	,064	,439

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,440 ^a	,193	,176	,44790

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,959	,309		9,566	,000
	TOTAL3	,335	,100	,440	3,354	,002

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,092 ^a	,009	-,013	,49650

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,813	,263	14,516	,000
	TOTAL4	,056	,087	,092	,637

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,225 ^a	,051	,031	,48581

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,640	,222	16,403	,000
	TOTAL5	,135	,085	,225	,119

a. Variable dépendante : TOTALB

الملحق رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,122 ^a	,083	,084	,47216

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALA

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,001	,423		7,089	,000
	TOTALA	,318	,137	,122	1,328	,084

a. Variable dépendante : TOTALB

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي بأبعاده على إبداع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ومعرفة نوع العلاقة والتأثير التي تربط المناخ التنظيمي بالإبداع لدى الأساتذة ومحاولة معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 34 سؤال، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من 70 أستاذ تمثل 50% من مجتمع الدراسة، واسترجعنا منها 61 استبانة أي ما نسبته 87,15% حيث كانت 49 منها صالحة أي ما نسبته 70% من مجموع الاستبانات، أما 12 استبانة فقد كانت ناقصة المعلومات للتحليل الاحصائي، بينما لم نسترجع 9 استبانات.

و باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS والاحصاء الوصفي والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم تقييم مستويات المناخ التنظيمي والابداع لدى الاساتذة بالكلية محل الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في الإبداع لدى العاملين، حيث يفسر المتغير المستقل المناخ التنظيمي ما نسبته 8,3% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى الأساتذة، وبالتالي فإن 91,7% من التأثير في الإبداع ترجع إلى عوامل أخرى غير المناخ التنظيمي.

و توصي الدراسة إلى:

- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع والإبتكار؛
- تبني النظم اللامركزية في اتخاذ القرارات مما يشجع على انفجار الطاقات الإبداعية لدى العاملين؛
- مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر وهذا لتعزيز الجوانب الايجابية لمعالجة القصور والجوانب السلبية والتعرف على احتياجات العاملين، وكذلك الاهتمام بايجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تعنى بالجوانب التحفيزية.

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التحفيز، اتخاذ القرارات، الإبداع.

Abstract

This study aimed to determine the effect of organizational climate dimensions on the level of university teachers' creativity at Faculty of economics, commercial and management sciences, and to identify the type of relationship and effect that connects organizational climate with creativity among teachers, and attempting to figure out if there were statistically significant differences at the 0.05 level. A questionnaire consists of 34 questions has been developed and it was administrated to a stratified random sample of 70 teachers which represents a 50% from the whole population, and 61 questionnaire were returned (87.15%) ; that is to say 49 of them were valid while 12 questionnaires were incomplete for statistical analysis, i.e., 70% of the total questionnaires. However, we did not take back 9 questionnaires. Through using **Spss**, descriptive statistics, percentages, arithmetic averages and standard deviations the levels of organizational climate and creativity among teachers have been evaluated at the faculty; the spot of study. Also a linear regression has been used to determine the relationship between the organizational climate and creativity.

The study reached the following results:

No effect is statistically significant at the $\alpha= 0.05$ level for organizational climate dimensions combined to creativity among employees, where the independent variable interpret the organizational climate which is accounted for 8.3%.

The study has the following recommendations:

- The need to provide an organizational climate that encourages creativity and innovation.
- Adopt decentralized systems in decision making which encourages creative energies burst among the population of study.
- Reviewing the organizational climate dimensions on a continuous basis in order to promote the positive aspects to address the deficiencies and the negative aspects and to identify the need of employees, as well as the interest in finding an organizational unit in the organizational structure which takes care of aspects' stimulus.

Key words :

Organizational climate ,Organizational Structure, Leadership, communication, motivation, Décision making, creativity .