



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العنوان

دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
مديرية التوزيع الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
علي بوخلخال

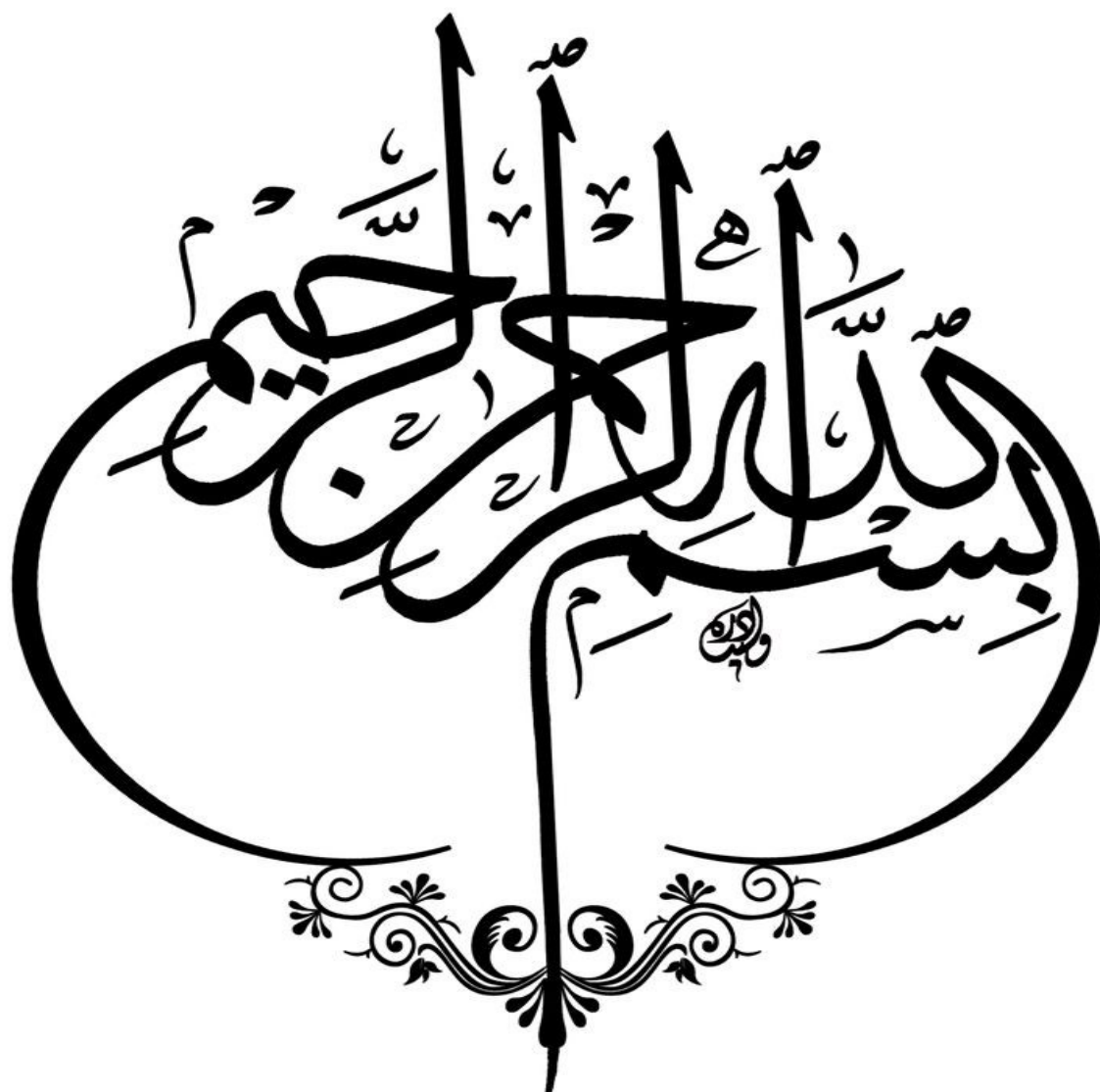
إعداد الطالبتين:
* زينب تمير
* صفية لعطر

تاريخ المناقشة: 2024/06/30

لجنة المناقشة

رئيسا	الدكتور: مصعب جعفرورة
مشرفا ومقررا	الدكتور: علي بوخلخال
عضوا مناقشا	الدكتور: محمد تهامي

السنة الجامعية: 2023 - 2024 .



شكر وعرفان

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة ابراهيم

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا تعد
ونشكره على توفيقه لانجاز هذا العمل.

كما نخص بالشكر الأستاذ الفاضل " علي بوخلخال " لما
منحه من جهد ووقت وارشادات وتوجيهات ودعم لانجاز هذا
العمل

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين مراحل الدراسة
لما قدموه من مجهودات للارتقاء لهذا المستوى دون أن ننسى

عمال مؤسسة سونلغاز بالاغواط

و أخيرا نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على

إنجاز هذا العمل المتواضع

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

عرفانا بفضلهم علي وبما غمراني به من

دعوات أنارت لي الطريق

إلى كل أفراد عائلتي الافاضل

إلى كل من في ذاكرتي ولم تذكرهم

مذكرتي

لعطر



الإهداء

إلى أبي العطوف قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو
من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ
"رحمة الله عليه"

إلى أُمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها،
فهي ملحمة الحب وفرحة
العمر، ومثال التفاني والعطاء.
"رحمة الله عليها"

إلى إخوتي سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.
إلى جميع أفراد أسرتي من قريب و من بعيد
إلى الأهل و الأصدقاء
أهدي بحثي هذا.

تمير



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة وهذا من خلال عملية إتخاذ القرار الذي يعتبر عنصر هاماً وعملية حيوية في إدارة المؤسسات ، وله دور محوري في تعزيز الإبداع من عدمه، كما تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان للهيكل التنظيمي دور في تعزيز الإبداع بالمؤسسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على عينة من موظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط- قدر تعدادها ب 67 مفردة ، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي ، أما فيها يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، إذ ضم في شكله النهائي 25 سؤالاً، وبعد عملية الجمع والتصنيف والتبويب للبيانات وتحليلها سوسيولوجياً خلصنا إلى نتائج نورد أهمها فيما يلي :

- إن إتخاذ القرارات الجماعية وإشراك الموظفين في إتخاذ القرار، والثقة المكتسبة، وتلقي التشجيع، ومستوى إدارة إتخاذ القرارات تساهم في الإبداع داخل المؤسسة.
- إن الهيكل التنظيمي بمبادئه كالمركزية واللامركزية و المرونة والتنسيق بالإضافة الى عدالة توزيع المهام والواجبات ، وكفاءات العمال لها دور في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي ، الإبداع التنظيمي ، إتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي.

Study Summary:

This study aims to identify the role of organizational climate in enhancing organizational creativity in the institution through the decision-making process, which is an important element and a vital process in managing institutions, and has a pivotal role in enhancing creativity or not. This study also examines whether the organizational structure has a role in enhancing creativity in the institution.

To achieve the objectives of the study, we conducted a field study on a sample of employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation for the Center - Distribution Directorate in Laghouat - estimated at 67 individuals. The descriptive approach was used in this study, and as for the data collection tools, the questionnaire was relied upon as a basic tool, as it included 25 questions in its final form. After the process of collecting, classifying, tabulating and analyzing the data sociologically, we reached the results, the most important of which are listed below:

- Making collective decisions, involving employees in decision-making, acquired confidence, receiving encouragement, and the level of decision-making management contribute to creativity within the institution.

The organizational structure with its principles such as centralization, - decentralization, flexibility, coordination, in addition to the fair distribution of tasks and duties, and the competencies of workers have a role in enhancing creativity within the institution.

Keywords: organizational climate, organizational creativity ,Decision making, organizational structure.

الفهرس

- شكر وعرفان.

- إهداء.

- ملخص الدراسة

- مقدمة.

الرقم	الفصل الأول: الإطار المنهجي
05	1- أسباب إختيار الموضوع.
05	2- الإشكالية.
06	3- الفرضيات.
06	4- أهداف الدراسة.
06	5- أهمية الدراسة.
07	6- تحديد المفاهيم.
09	7- الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
24	- تمهيد.
25	أولا - مفهوم المناخ التنظيمي
26	ثانيا- أهمية المناخ التنظيمي
28	ثالثا- انواع المناخ التنظيمي
31	رابعا- خصائص المناخ التنظيمي
32	خامسا- نماذج المناخ التنظيمي
38	سادسا- عناصر المناخ التنظيمي
42	سابعا- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري
47	تمهيد:
48	اولا- تعريف الإبداع الإداري
50	ثانيا- مبادئ أنواع الإبداع الإداري

51	ثالثاً- مستويات الإبداع الإداري
53	رابعاً- خصائص ومراحل الإبداع الإداري
55	خامساً- معوقات الإبداع الإداري
56	سادساً- نظريات الإبداع الإداري
59	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
60	1- مجالات وحدود الدراسة.
62	2- منهج الدراسة.
62	3- أدوات جمع البيانات.
63	4- عينة الدراسة.
64	5- خصائص عينة الدراسة.
	الفصل الخامس : تحليل وتفسير الفرضيات
67	أولاً: تحليل وتفسير الفرضية الأولى.
72	ثانياً: تحليل وتفسير الفرضية الثانية.
80	نتائج الفرضيات
84	خاتمة
	- قائمة المراجع.
	- الملاحق.

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	65
02	توزيع افراد العينة حسب السن	65
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
04	توزيع افراد العينة حسب الأقدمية	66
05	علاقة عملية إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل	67
06	علاقة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل	68
07	علاقة تشجيع الرئيس المباشر للمبحوث على إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية	69
08	علاقة مستوى إدارة إتخاذ القرارات بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	70
09	علاقة ثقة المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية	71
10	علاقة وصف الهيكل التنظيمي بالمركزية بتدعيم المبحوثين على التجديد والإبتكار	72
11	علاقة إتاحة الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل	73
12	علاقة مساعدة الهيكل التنظيمي على أداء المهام بسهولة بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل	75
13	علاقة كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي	76
14	علاقة تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة بتشجيع على الأفكار الإبداعية.	77
15	علاقة تسهيل الهيكل التنظيمي لعملية الاتصال بين الرؤساء والمؤسسين بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي	78
16	عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات بحرص المبحوث على تأدية مهامه بأسلوب عمل جيد	79

مقدمة

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة لأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الأبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة الى اللحاق بركب التقدم العلمي. ان التجديد هو جوهر الأبداع الإداري لأي منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على ان المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة الى الأبداع الإداري فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ان الأبداع الإداري يمثل المحرك الرئيسي لأي تطور وتقدم في المنظمات والذي يتطلب خصائص بيئية داعمة للعمل. كما ان بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الأبداع يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم. لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي لأجل التعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على اعضاء المنظمة. ازداد إهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع ، حيث تم تناوله من عدة جوانب وأبعاد بإعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي ، وما يرافق ذلك من منافسة شديدة وحاجة إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة، لهذا فإن المنظمات تواجه صعوبات كبيرة خصوصا في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل لا يمكن التنبؤ به ، مما يستدعي جهودا خاصة وطاقات كبيرة من قبل المنظمة والموظفين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات، وهنا يأتي دور الإبداع كإحدى الوسائل الهامة لمواجهة هذه الصعوبات، كما أن النظام المؤسسي الذي يتميز بدرجة من الكفاءة والفعالية لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلقة، لذا وجب على الإدارة العمل على إيجاد المناخ الملائم الذي يشجع السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في تحقيق أهدافها ، ولكن أيضا في تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، كما أن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية. أسهمت بيئة العمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لتلك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في السواق الحاضرة، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من اجل تحقيق التفوق في البيئات التنافسية، ويعد الإبداع احد أهم مقومات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع يتطلب الأمر توفر بيئة ملائمة للإبداع، إذ يعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن الإبداع والمبدعين، ومن اجل بيان اثر توفر مناخ تنظيمي ملائم للإبداع في المنظمة.



ويتأثر إبداع العاملين بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعا للإبداع أو معيقا له، فالمناخ التنظيمي هو الذي يعطي فرصة لنمو الطاقات الإبداعية وتشجع التجديد ومنح العاملين مجالا أوسع في العمل والاتصالات، وبالتالي فإن المؤسسات المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيما ملائما تسود فيه كل دواعي التميز والريادة، ومنه يحدد درجة نجاح المؤسسة شكل كبير. لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.

من أجل كل هذا تم تقسيم الدراسة إلى قسمين الجانب النظري والجانب الميداني بحيث تناولنا في الجانب النظري ثلاث فصول والجانب الميداني فصلين وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المنهجي من حيث أسباب إختيار الموضوع، الإشكالية وتساؤلاتها، وصياغة الفرضيات، وأهداف الدراسة وأهميتها، ومن ثم الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه بشكل تفصيلي المتغير الاول وهو المناخ التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي ،أهميته ، أنواعه ، خصائصه، نماذجه، عناصره، وأخيرا العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: وتم فيه إستعراض المتغير الثاني وهوالإبداع الإداري حيث تناولنا فيه تعريف الإبداع الإداري ، مبادئ أنواعه، مستوياته، خصائصه ومراحله، معيقاته ، وأخيرا نظرياته.

الفصل الرابع: تم فيه التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتتضمن مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس : تناولنا فيه تحليل وتفسير الفرضيات ونتائج الفرضيات .

الجانِب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- أسباب إختيار الموضوع

2- الإشكالية

3- الفرضيات

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

1-أسباب إختيار الموضوع

- دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات إلى عدة أسباب نذكر منها:
- الميل الشخصي للموضوعات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع في المؤسسات كونها تعد من الموضوعات التي تدرس العامل والعوامل البيئية الداخلية التي تحيط به في المنظمة وتؤثر فيه إيجابا وتساعد في تنمية الإبداع.
 - إن موضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا علم الاجتماع تنظيم وعمل.
 - حاجة المؤسسات الجزائرية إلى إصلاح إداري وتنظيمي شامل يساهم في قدرتها على البقاء والاستمرار، وذلك يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها ومن أهمها تمكين العاملين، تنمية وتدريب فريق العمل وحلقات الجودة في المنظمة.

2-الاشكالية

إن بيئة العمل الحالية توجب على المؤسسات مواكبة الديناميكية الكبيرة والتطور السريع للمنظمات فالتحديات والتغيرات العالمية والمحلية التي توجهها المؤسسة في الوقت الراهن تختلف كل الإختلاف عما عهدته بيئة العمل سابقا، وهو مادفع العديد من المنظمات إلى البحث على أنجع السبل لتوفير مناخ تنظيمي مناسب يتميز بخصائص محفزة على الإبداع والإبتكار ، إذ يعتبر المناخ التنظيمي مقياس تقاس على أساسه درجة تميز المؤسسة ونجاحها، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة ، وحاجات الفرد فإن جوهر الامر يستوجب الإهتمام والإرتقاء به من حيث المستوى والدرجة ليتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء .

يعدالمناخ التنظيمي عاملا مهما في نجاح المؤسسات وتحقيقها للميزة التنافسية ، مما جعله ينال إهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي ، فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة وهويتها ومايميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كونه يشمل مجموعة من العناصر والعوامل ، وكل ما يخص بيئة العمل الداخلية بكل متغيراتها وأبعادها وتفاعلاتها ، إذ تسعى جل المؤسسات على أختلاف أنواعها إلى توفير مناخ عمل إيجابي يساعدها على تحقيق أهدافها وخلق بيئة إبداعية ، فالمناخ التنظيمي الإيجابي هو بمثابة الارض الخصبة التي ينمو فيها الإبداع والإبتكار والذي أصبحت المؤسسات العالمية تسعى جاهدة إلى تحسينه والإهتمام به وتطويره .

وكغيرها من باقي دول العالم يبقى واقع المؤسسة الجزائرية مرهونا بعدد من المتغيرات التي تميز البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء المحلية أو العالمية ، لذلك فإن إتجاه المؤسسات نحو الإهتمام بالإبداع لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط، بل يتعدى إلى الاعتماد على رأسمال البشري بكل ما يتوفر عليه من قدرات فكرية ومؤهلات إبداعية تساهم في صنع التطور وتحقيق التميز التنظيمي وهو

أمر مرهون بطبيعة المناخ التنظيمي السائد. وبما يستند إليه من قيم مؤسساتية ومبادئ تنظيمية. وبناء على ما سبق فإن الإشكالية الرئيسية هي :

هل لدور المناخ التنظيمي علاقة بالإبداع بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط؟

التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لإتخاذ القرار علاقة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط؟

- هل للهيكل التنظيمي علاقة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط؟

3-فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة

لدور المناخ التنظيمي علاقة بالإبداع بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط-
الفرضيات الجزئية:

- الفرضيات الجزئية الاولى

- لإتخاذ القرار علاقة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط-.

- الفرضية الجزئية الثانية

- للهيكل التنظيمي علاقة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -مديرية التوزيع بالاغواط-.

4-أهداف الدراسة

- التعرف على دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -مديرية التوزيع بالاغواط-.

- الكشف عن دور إتخاذ القرار وعلاقته بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -مديرية التوزيع بالاغواط-.

- الكشف عن دور الهيكل التنظيمي وعلاقة بالإبداع التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالاغواط-.

5-أهمية الدراسة:

تكمّن اهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر الموظفين ، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها

تعزيز الأبعاد الإيجابية تصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ومحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

- كما تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين إذ ستساعدهم على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلات المؤسسة وتبني التغيير فيها هذا فضلاً عن معرفة محددات السلوك الإبداعي لتلاقيها ومعرفة العوامل التي تعززه لتشجيعها من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية فيها .

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من البحوث التي تنظر إلى المناخ التنظيمي السائد وتبني السلوك الإبداعي على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما بعضاً، حيث إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي يوفره المناخ التنظيمي لهم .

6- تحديد المفاهيم:

ونظراً لأهمية تحديد المفاهيم التي تعد من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأي دراسة فقد قمنا بضبط المفاهيم المتعلقة لموضوع بحثنا وهو المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي.

6-1- المناخ التنظيمي

أ-التعريف الاصطلاحي:

- يعرفه " العميان " : بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة.¹

- تعريف المناخ التنظيمي : يمكن أن يعرف المناخ التنظيمي اصطلاحاً بأنه مجموعة الظروف التي يعيش الفرد بداخلها أو هو البيئة الداخلية -المادية والغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها.²

- ويعرف " بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم³ .

- ويعرف المناخ التنظيمي " أنه تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث نوع العلاقة السائدة داخلها وطرق إتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحداها عن غيرها، والتي تؤثر في سلوك الأفراد فيها"⁴.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات الجزء الرابع، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 2009، ص 258

² مزياي الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة، كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006، ص 83.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 305.

⁴ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الاسكندرية، 2000، ص 171.

- ويعرف المناخ التنظيمي أنها نمط من التفاعل الاجتماعي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والذي ينتج عن المتغيرات الداخلية التي تؤثر في العاملين والمتعاملين مع المنظمة، وركز الباحثان على التفاعلات والعلاقات بين الفرد والمنظمة في تعريف المناخ¹.

ب-التعريف الاجرائي:

المناخ التنظيمي: هو مجموعة خصائص تميز منظمة عن غيرها، حيث تتميز بثبات نسبي يتم إدراكها من قبل العاملين لديها وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وبالتالي على آداهم ككل.

6-2- الإبداع

أ-التعريف الاصطلاحي:

- هو "القدرة على الإتيان بشيء جديد ذي قيمة مرتفعة أو حل جديد لمشكلة ما بطريقة أو أسلوب جديد وإعادة صياغة لمشكل ما".²

- هو فكرة جديدة أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة".³

- الإبداع بأنه "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي".⁴

- يعرف الإبداع على أنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".⁵

- يعرفه الدكتور سعيد عبدالعزيز: الإبداع قدرات و استعدادات لدى الفرد يمتلكها بالقوة و إذا ما أُتيح لها أن تتفاعل مع المشاهدات و الخبرات فإنها تخرج من القوة إلى الفعل، و هو لا يأتي من فراغ و إنما هو

¹صيرينة حمياني ، مصطفى بن عودة، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة من

الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 1 عدد4، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2019، ص163.

² عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 3.

⁵ محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، عمان، العدد 2، 2006، ص 248.

نشاط مقصود يسعى الفرد إلى لتحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع و قد يكون استجابة لحاجة أو لتحديد يواجهه الشخص المبدع¹.

ب-التعريف الاجرائي:

الابداع: وهو عبارة عن تلك الافكار والسلوكات الجديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت منتجات ام خدمات ام تكنولوجيا ام ممارسات ادارية جديدة و تعتمد على سرعة تبني المنظمة لأكثر من نوع واحد من تلك الانواع.

وايضا الإبداع هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة، سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديد.

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي وتكون إجابات على تساؤلات الدراسة المطروحة، فالباحث لابد أن يستعين بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث .

ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعا وهدفا ونتاجا، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة ، وانطلاقا من موضوع الدراسة، هناك العديد من الدراسات السابقة والمثابهة التي أجارها الباحثون سواء التي تناولت المناخ التنظيمي أو تلك التي تطرقت لمتغير الابداع ، لذلك سنتعرض لأهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ونتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها مع إعطاء وجهات النظر المختلفة حولها، إضافة إلى محاولة نقدها وتقييمها والإشارة إلى أوجه الاستفادة منها.

الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي (المتغير المستقل)

الدراسة الاولى:

قبقوب عيسى: دراسة بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

انطلقت هذه الدراسة من موضوع المناخ التنظيمي باعتباره البيئة الداخلية للتنظيم وقد أجريت هذه الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر .

وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة المناخ السائد في المنطقة ومدى تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الاستبيان، الصدق، ثبات العينة ، استخدام طرق إحصائية .

¹سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 23.

-أوضحت الدراسة الوصفية التي اعتمدها الباحث بأن المناخ التنظيمي السائد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية bader يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية.

-أما الجانب الثاني من الدراسة الوصفية ما يتعلق بالرضا الوظيفي إذ يلاحظ عدم الرضا على إجابات الأفراد ، وهذا على أغلب محاور الاستبيان ،وهو ما عكسته نتائجهم بالحياد وقليل من الرضا، إذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم واستقلالية وتعاون وأجر محفز كان رضا الأفراد عاليا ، مع ظروف عمل جيدة ونظام المكافأة والترقية و اتصال و اتخاذ القرار مع شعور الأفراد بالانتماء والتقدير كان كذلك رضاهم وادائهم عاليا من جهة أخرى¹ .

كان لهذه الدراسة الأثر البارز في إظهار مدى تأثير المناخ في المؤسسة الجزائرية من حيث الكشف عن المتغيرات التي تتحكم في رضا العمال.

الدراسة الثانية:

نصر عوادي: بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية -دراسة ميدانية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق - الوادي 2018-2019²

هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة حمة لخضر و تهدف إلى تحقيق ما يلي :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية وذلك انطلاقا من التساؤل العام الذي تم صياغته ،لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي ؟
وقد تمحورت تساؤلات الدراسة كالآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

الفرضية الرئيسية:

¹ قبقوب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

² نصر عوادي، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية -دراسة ميدانية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة حمة لخضر الوادي، 2018-2019

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق .
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق

لقد تمت في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاستعانة بالوسائل أو الأدوات الآتية :

أما فيها يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية ، إذ ضم في شكله النهائي حيث 38 بند، طبق على مجتمع الدراسة قدر بـ 60 عاملا بشركة سوف للدقيق بالوادي.

-الملاحظة:استخدمت الملاحظة لكشف وفهم وا دارك كل ما هو غامض.

-المقابلة: استخدمت المقابلة المقننة.

-الاستمارة:ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت الاستمارة كأداة أساسية ومحاولة إعدادها إعدادا جيدا وعلى أن تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال تعدد وتنوع الأسئلة.

وقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها : توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي.

و تتبثق من هذه النتيجة العامة نتائج فرعية وهي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين و الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق .

الدراسة الثالثة:

ايمان بورزق: بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على اداء فرق العمل" دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية -الأغواط- السنة الجامعية: 2018 - 2019

هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وتهدف إلى تحقيق ما يلي :

-الإلمام بمفهوم كل من المناخ التنظيمي والأداء وفرق العمل؛

-تقديم الأطر المعرفية لمتغيري البحث بما يزيد من وضوح مفاهيمها؛

-الوقوف على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي و فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات ؛

-السعي للوصول الى مناخ تنظيمي ايجابي يسود المؤسسة يشجع على العمل ضمن فرق؛

- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تسهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل و تطوير المناخ التنظيمي والذي نامل ان ينعكس ايجابا على مستوى اداء فرق العمل. وقد تمحورت تساؤلات الدارسة كالآتي:

-ما أثر المناخ التنظيمي على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؟

ومن اجل الاجابة عن الاشكالية الرئيسية سوف يتم تجزئتها الى الاسئلة الفرعية التالية:

-ما أثر الهيكل التنظيمي على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؟

-ما اثر نمط الاتصال على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؟

-ما أثر الحوافز على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؟

- ما أثر نمط القيادة على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط؟

اعتمدت الباحثة في تحليل نتائجها على فرضيات الدارسة:

-يؤثر المناخ التنظيمي السائد على أداء فرق العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

-يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء فرق العمل لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

-يؤثر نمط الاتصال على أداء فرق العمل لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

-تؤثر الحوافز على أداء فرق العمل لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

-يؤثر نمط القيادة على أداء فرق العمل لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

اتخذت الباحثة في دارستها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى اجابة للإشكالية المطروحة والتأكد من مدى صحة الفرضيات استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي
إن الدراسة الميدانية لهذا البحث قد أجريت بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - الأغواط اعتمدت في بحثها على عينة من العاملين بالمؤسسة مقدرة بـ 40 عامل مقسمين بين إطار سامي وعون تنفيذي وعون تحكم ، من جانفي إلى ماي 2019.

قامت في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية و قد تم تصميم الاستبيان

و تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، و إعطاء رقم لكل درجة من المقياس
*توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تم التوصل الى ما يلي :

- قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ للمناخ التنظيمي على أداء فرق العمل ؛
- رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$ لبُعد الهيكل التنظيمي على أداء فرق العمل ؛
- قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$ لبُعد نمط القيادة على أداء فرق العمل ؛
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$ لبُعد لنمط الاتصال على أداء فرق العمل ؛
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$ لبُعد الحوافز على أداء فرق العمل¹.

الدراسات التي تتعلق بالإبداع الإداري (المتغير التابع)

الدراسة الاولى:

مصنوعة أحمد، قويدر الواحد عبد الله: بعنوان: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الجزائر - دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما
تهدف ما يلي :

- تقديم مرتكزات نظرية لإدارات المؤسسات الجزائرية عن مفهومي الثقة التنظيمية والإبداع.
- دراسة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية في مؤسسة ألقو فود كافي أروما.
- دراسة مستوى العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها والإبداع بمؤسسة ألقو فود كافي أروما

¹ إيمان بورزق، أثر المناخ التنظيمي على اداء فرق العمل "دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - الأغواط- السنة الجامعية: 2018- 2019.

تبرز معالم إشكالية بحثهما كما يلي: ما هو الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة ألقو فود كافي أروما
قاما بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة ألقو فود كافي أروما.

وبناء على أبعاد الثقة التنظيمية فإن الفرضية السابقة تنفرع إلى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الثقة في الزملاء والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الثقة التنظيمية في الرؤساء والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الثقة التنظيمية في المنظمة والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ في اتجاهات إجابات أفراد العينة بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين تعزى إلى متغير الخبرة الذهنية

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ في اتجاهات إجابات أفراد العينة بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين تعزى إلى ومتغير الطابع الوظيفية.

اتخذت الباحثة في دارستها المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع أهداف البحث و طبيعة الموضوع وفقاً للمراحل الآتية :

تم بناء قائمة استبيان متناسبة مع الدراسات السابقة التي تخدم محاور دراستنا، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية

تم اختيار مؤسسة ألقو فود كافي أروما الجزائر المختصة في إنتاج القهوة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على عينة من 150 يشتغل بمؤسسة أروما .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الثقة في الزملاء والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الزملاء على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الصفرية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الرؤساء على السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في المؤسسة على السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما ، وبذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في اتجاهات إجابات أفراد العينة بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين تعزى إلى ومتغير الطابع الوظيفية¹.

الدراسة الثانية

سناء مصطفى محمدا أبو ليفة بعنوان: علاقة الإدارة بالاحتواء العالي وتعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول. لمجلة العربية للإدارة مدرّس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة أسيوط لسنة 2016.² تهدف إلى تحقيق ما يلي :

التأكد من توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري في شركة أسيوط لتكرير البترول.

التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري. وقد تمحورت تساؤلات الدراسة كالتالي:

ماهي العلاقة بين ممارسات علاقة الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري؟ ويتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

توافر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري في شركة أسيوط لتكرير البترول ؟

ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المشاركة العوائد تشارك المعرفة من جانب استراتيجيات الإبداع الإداري التطوير والتنظيمي والتخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية كمغيرات تابعة من جانب آخر. وتتنبق منها على فرضيات كالاتي:

1- توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المشاركة العوائد تشارك المعرفة و التطوير التنظيمي كمغير تابع من جانب آخر.

¹ قويدر الواحد عبد الله: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الجزائر -

دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مجلد 17، العدد 25 ، 2021.

² سناء مصطفى محمدا أبو ليفة علاقة الإدارة بالاحتواء العالي وتعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على

شركة أسيوط لتكرير البترول. المجلة العربية للإدارة كج 36 عدد 01- جامعة أسيوط لسنة 2016

2- توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المشاركة العوائد تشارك المعرفة والتخصص الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر.

3- توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المشاركة العوائد تشارك المعرفة والاستراتيجية الدورية كمتغير تابع من جانب آخر

اتخذت الباحثة في دارستها المنهج الوصفي التحليلي تماشياً مع أهداف البحث و طبيعة الموضوع وفقاً للمراحل الآتية :

إن الدراسة الميدانية لهذا البحث قد أجريت شركة أسويط لتكرير البترول وعلى العمال وبلغ عدد مجتمع والدارسة 2400 مفردة واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة .

بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاستعانة بالوسائل أو الأدوات الآتية : مقاييس

-برايسون فود 2005: الإدارة بالاحتواء العالي .

-وود 2007 : استراتيجيات الإبداع الإداري.

*توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المشاركة العوائد تشارك المعرفة من جانب استراتيجيات الإبداع الإداري التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي

و دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة معنوية وأخرى غير معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كمغيرات مستقلة مع بعضها البعض.

*ساعدت الباحثة على تبني المنهج المناسب للدارسة.

*الاستعانة بها في التعرف على كيفية دارسة وتحليل فروض الدارسة.

الدراسة الثالثة:

1.دراسة محجوبي أسامة: بعنوان أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) ، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي

¹محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) ، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبيان توصلت ، على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب-ورقلة وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS 20.0 الدراسة إلى نتائج من بينها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي.
- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود وأفضل خدمة على حد سواء.

الدراسات التي تتعلق بالمتغيرين - المناخ التنظيمي والإبداع الإداري الدراسة الاولى:

زينب حراث: بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدارجات والدارجات النارية "سيكما" بقالة للسنة 2017-2018¹
هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل و تهدف إلى تحقيق مايلي :

- محاولة دراسة وتحليل العلاقة ما بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع من وجهة نظر العاملين في مركب الدارجات والدارجات النارية وتطبيقها سيكما بقالة.
- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية المناخ التنظيمي كأحد الإستراتيجيات الحديثة في ميدان علم إجتماع تنظيم وعمل وآليات تفعيلية داخل المؤسسات ... بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الإبداع التنظيمي بالمؤسسات وأهم مداخل تنميته وتشجيعه
- معرفة مدى إتباع سياسة تمكين العاملين في الم مؤسسة وتقييم نظام حلقات الجودة ومعرفة أساليب التدريب فيها.
- إقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية والتي من خلالها تستطيع مؤسسة الدارجات و الدارجات النارية تطبيق إستراتيجية فعالة لإيجاد مناخ تنظيمي يساعد ويساهم في تنمية الإبداع التنظيمي سواء كان فردي أو جماعي.

¹- زينب حراث " دور المناخ التنظيمي في تعزيز البداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدارجات والدارجات النارية "سيكما" بقالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة 8 ماي 1945،قالمة للسنة 2017- 2018 .

-ومن بين الاهداف الأساسية التي تسعى إليها الدارسة هو لفت نظر المسؤولين والعاملين في بيئة المؤسسات الجازئية بصفة عامة، ومؤسسة سيكما بصفة خاصة حول أهمية المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي لتفعيل الابتكار في المؤسسات وتنميته.

وقد تمحورت تساؤلات الدارسة كالآتي:

-كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الإبداع بالمنظمة؟ وتتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

-كيف يؤثر تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

-كيف تساهم حلقات الجودة في رفع مستويات الإبداع التنظيمي؟

-كيف ينعكس تدريب العاملين على ترقية الإبداع التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدارسة:

ومقابلة لتساؤلات الدارسة جاءت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

-يؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي في ترقية صور الإبداع لدى العاملين. وتتنبق عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية: -يؤدي تمكين العاملين الى تفعيل مشاركتهم في إتخاذ القرار و تحملهم المخاطرة.

-تساهم حلقات الجودة في إبتكار الأفكار لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل.

-يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين مما ينعكس على جودة أدائهم وفرص إبداعهم.

اتخذت الباحثة في دارستها المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف البحث و طبيعة الموضوع وفقا للمراحل الآتية :

-المرحلة الاستكشافية :والتي شملت على جمع المعلومات النظرية حول الموضوع واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص حول المعلومات النظرية الأكثر تلاؤما مع موضوع البحث .

-مرحلة الوصف المعمق : والتي شملت تحديد فروض ومجتمع البحث، واختيار الأدوات المستخدمة والمناسبة لمشكلة الدارسة وتحليل البيانات وتفسيرها ومحاولة الخروج باستنتاجات.

إن الدارسة الميدانية لهذا البحث قد أجريت بمؤسسة الكوابل الكهربائية بمدينة بسكرة وعلى العمال المختصين بالإنتاج الذي قدر عددهم 424 عاملا حيث تم اختيار بنسبة 10 % من هؤلاء العمال، أي ما يعادل 50 مفردة من مجموع وحدات الدارسة وهي عينة قصدية

بالنسبة لهذه الدارسة فقد تم الاستعانة بالوسائل أو الأدوات الآتية :

-الملاحظة:استخدمت الملاحظة لكشف وفهم وا دارك كل ما هو غامض.

-المقابلة: استخدمت المقابلة المقننة.

-الاستمارة: ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت الاستمارة كأداة أساسية ومحاولة إعدادها إعدادا جيدا

وعلى أن تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال تعدد وتنوع الأسئلة.

*توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

تحققت الفرضية الأولى :

والتي تمت صياغتها كالتالي :

"يؤدي تمكين العاملين إلى تفعيل مشاركتهم في إتخاذ القرار وتحملهم المخاطرة "

حيث تم تفسير هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع التنظيمي .

فمن خلال التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها من خلال تفريغ البيانات يمكن القول أن هذه الفرضية إيجابية وذلك في ضوء الشواهد الكمية التي توصلنا إليها إذ لا حظنا اهتمام المدير بمشاركة العاملين في صنع القرارات وصياغة الأهداف بنسبة 62,85 % من أفراد العينة.

وكذلك كشفت الدراسة أن الإدارة تقوم بعملية تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار انطلاقاً من مستوى الشجاعة التي يمتلكونها للقيام بأعمال إبداعية وهذا ما أكدته بنسبة 74,28 % جديدة. تظهر لنا مدى إتباع المسؤولين أسلوب المجازفة في اتخاذ القرارات 45,71 في حين أن نسبة ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبأن تمكين العاملين يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية :

والتي تمت صياغتها كالتالي: "تساهم حلقات الجودة في ابتكار الأفكار وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل " لقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن إعداد إستراتيجية لتطوير فريق العمل الفعال ومشاركة تؤكد عمل حلقات العاملين في جلسات العصف الذهني كان بنسبة 85,71 % في حين أن نسبة 65,71 % الجودة على تحسين جودة المنتجات لجذب الزبائن .

وقد تبين لنا كذلك أن لجوء العمال لمعالجة المشاكل التي يعانون منها بأساليب وطرق علمية حديثة بنسبة 68 57 % .

ومنه يتضح أن هذه المؤسسة تهتم بحلقات الجودة نظراً لأهميتها كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

الفرضية الجزئية الثالثة :

مفادها "يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين مما ينعكس على جودة أدائهم وفرص إبداعهم "

من خلال دور التدريب في تحسين جودة الأداء بنسبة 37,14 % والتحكم في طريقة الأداء بنسبة 28,57 و كذلك تحسين المهارات والخبرات بنسبة 22,85 % وتطوير المعرف والقدرات.

هذه الدراسة لم توظف فيها تساؤلات الدراسة وانتقلت مباشرة إلى الفروض، بالرغم من أن الفروض تعتبر خطوة هامة تلي مباشرة التساؤلات باعتبارها إجابات مؤقتة عنها.

تم الاستعانة بهذه الدراسة في البحث.

الدراسة الثانية:

بيستون نجاه علي و اري عادل حميد : بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الأبداع الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات في إقليم كردستان¹ هدف البحث الى تحليل علاقة وتأثير المناخ التنظيمي بأبعاده انماط القيادة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار وطبيعة العمل والتكنولوجيا في الأبداع الإداري. المنهجية التي انتجها البحث تتمثل في تحديد المشكلة من خلال طرح عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة والتأثير والتباين بين متغيرات البحث . ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي ابعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارة النقل والمواصلات ؟
- 2- ما هي عناصر الابداع الاداري في الميدان المبحوث ؟ وماهي مستوياتها؟
- 3- هل هناك اهمية ترتيبية لابعاد المناخ التنظيمي والابداع الاداري ؟
- 4- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري ؟
- 5- هل تتباين اتجاه المستجيبين نحو المناخ التنظيمي والابداع الاداري على وفق خصائصهم الشخصية.

سلك الباحثان المنهج الوصفي التحليلي فقد تم وصف متغيرات البحث وابعادها وكذلك مجتمع البحث والذي تمثل بكافة العاملين في وزارة النقل والمواصلات وعينتها والتي تمثل بسبعين عاملاً وزعت عليهم استمارات الاستبانة وتم اعادة ستين استمارة صالحة للتحليل. وتم تحليل العلاقات والتأثير والتباين من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS V. 22)

كشفت نتائج البحث عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأبداع الإداري على المستوى الكلي والجزئي فضلاً عن وجود تأثير قوي لهذه الأبعاد في الأبداع الإداري في الميدان المبحوث. واوصى البحث بضرورة استثمار هذه العلاقة وتسخيرها لخدمة الميدان المبحوث. وأفادت البحث في الجوانب الآتية :

*الاستعانة بها في بناء الجانب النظري للبحث، من خلال التطرق إلى أهم المراجع المعتمدة في هذه الدراسة .

*ساعدت الباحثة على تبني المنهج المناسب للدراسة.

*الاستعانة بها في التعرف على كيفية دراسة وتحليل فروض الدراسة

¹بيستون نجاه علي و اري عادل حميد ، المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الأبداع الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات في إقليم كردستان، ب س.

ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات السابقة:

بعد إطلاعنا على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بفرق العمل، حيث توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية :

- تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الأهداف أو الأدوات أو الأساليب،
- وقد إستفادت دراستنا من الدراسات السابقة ما يلي:
- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لإستفادة من بعض النتائج.
- الإستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

الفصل الثاني المناخ التنظيمي

- تمهيد:

أولا - مفهوم المناخ التنظيمي

ثانيا - أهمية المناخ التنظيمي

ثالثا - أنواع المناخ التنظيمي

رابعا - خصائص المناخ التنظيمي

خامسا - نماذج المناخ التنظيمي

سادسا - عناصر المناخ التنظيمي

سابعا - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، إذ تؤكد الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي وعلى أنه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها لما له من تأثير في استقرار التنظيم وإستمراره ، ومن ثم فإن مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها.

أولا - مفهوم المناخ التنظيمي

1- التعريف اللغوي:

حسب معجم "oxford" فهو المناخ، الأفكار السائدة في فترة ما، مناخي. أما التنظيم:

حسب معجم "oxford": ترتيب، تنظيم، تشكيل، منظمة، هيئة، مؤسسة¹.

2- التعريف الإصطلاحي:

يعرفها "ريتشارد ستيرز": على أنها نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملين، من الصفات أو الخصائص التنظيمية وبهذا فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المؤسسة كما يراها الافراد العاملين بها.

يعرفه " القريوتي ": بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. وقد عرفه "فورماند وجلمر": بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتؤثر على سلوك العاملين لديها².

كما عرفه " العميان ": بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة³.

وعرفه " الذنبيات ": بأنه مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون عن بيئة العمل التي تتولد من الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها من خلال فلسفة الإدارة العليا، وسياسات أنظمة العمل المتبعة فيها مما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات⁴.

كما عرفه "الكتبي ": بأنه مجموعة من السمات التي تميز المنطقة والتي يمكن إستنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المؤسسة

¹ معجم الاوكس فورد مترجم من الإنجليزي إلى العربي ،ص227

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5 ، دار وائل، الاردن، 2009، ص 196.

³ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258.

⁴ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008، ص:

كما يراها أعضائها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه مؤسساتهم وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المؤسسة المدركة من خلال العاملين بها.¹ ويعرفه " المغربي " بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.² كما يعرفه كل من " لتوين وسترينجر " : بأنه إدراك الأفراد العاملين بالمؤسسة للخصائص التي تميز بيئة العمل، حيث يكون لذلك انعكاس وتأثير على سلوكهم ودوافعهم.³ أما " كورنل " فيرى بأن المناخ التنظيمي يعود إلى الإدراك الحسي للأفراد بوظائفهم وعملهم من خلال علاقاتهم وأدوارهم المرتبطة بالآخرين داخل المؤسسة.⁴ كما يعرفه آخرون بأنه طبيعة البيئة الداخلية لمؤسسة ما والتي يتوصل لها العاملون عن طريق التجربة والاختبار والتي بدورها تؤثر في سلوكهم.⁵ ومن جهة نظر أخرى فالمناخ التنظيمي هو سلسلة من الخصائص المستمدة نسبيا من المحيط الداخلي للمؤسسة وهو ما يميزها عن غيرها، فينتج بذلك تصرفات أفراد المؤسسة ويستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة، ويعطي مظهر واحد لتصرفات العاملين.⁶ من خلال ما سبق يمكننا استنتاج تعريف إجرائي كالتالي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص تميز منظمة عن غيرها، حيث تتميز بثبات نسبي يتم إدراكها من قبل العاملين لديها وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وبالتالي على آدابهم ككل.

ثانيا - أهمية المناخ التنظيمي:

أصبح موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، حيث اجمعت

¹ محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل، الاسكندرية، 2008، ص: 305.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر للنشر

والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 303.

³ Srivastava s .k, oganizational behaviour and management, 1st education, published by sarup and sons, Darya gani, new delhi2, 2005, p :40.

⁴ Brunet luc et ph d, climat organisationnel et efficacité scolaire revue, québécoise de psychologie, vol21, n1 ,canada ,2001,p :1.

⁵ Ibid , p :1.

⁶ Lorain jean et brunet, climat organisationnel satisfaction au taravail et perception du syndicalisme, revue relat ind, vol 39,n04, 1984, p :669.

الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي وبأنه فكرة قائمة وله تأثير في استقرار المؤسسة،¹ وتكمن أهميته فيما يلي:

- يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية، أو ادخال برامج تطويرية وأساليب العمل للعاملين ، وقد لا يكتب لهذه البرامج النجاح اذا تمت في بيئة عمل محبطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فانه من الأهمية قبل البدء بمثل هذه التغيرات والتحديثات النظر أولا الى تحسين المناخ التنظيمي وتطويره بما يدعم عمل الأفراد.²
- تكمن أهميته في كونه يؤثر في المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم ببناء سلوكهم الوظيفي و الاخلاقي وبلورتهم من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها و السلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل وتعديلها ، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على خلق جو عمل يسوده الاستقرار و الثقة و المعنويات العالية بين العاملين.³
- وأشار القريوتي الى أننا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كالماديات الا أننا نستطيع دون شك الاحساس بتأثير هذا المناخ على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسسات، ومعرفة آثاره على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم.⁴
- يؤدي المناخ الجيد الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وتوفير فرص للتطور الذاتي الذي يولد نوعا من التحدي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وتحقيق الابداع.⁵
- تبرز أهمية المناخ التنظيمي في التأثير على المؤسسات لتحقيق أهدافها المخططة، والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الاداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل.
- يحقق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، ويسهم في تنمية المؤسسة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.¹

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية،

جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص 14.

² عيسى عبدالله علي حمد، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على ادارة المنافذ

بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية

العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 63.

³ وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مركز الملك عبد العزيز

للحوار الوطني، الرياض، 2013، ص 32.

⁴ الشيماء احمد عبدالله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح

المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص: 20 .

⁵ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثالثاً- انواع المناخ التنظيمي

سنستطرق في هذ المطلب الى تقديم انماط المناخ والمتمثلة في:

1: تصنيف هالبن وكروفت

1-1- المناخ المفتوح: و الذي يقوم على مشاركة العاملين وابداء الرأي وتقديم الاقتراحات للإدارة وهو قريب جدا من القيادة الديمقراطية مما يؤثر ايجابيا في سلوك العاملين و يشعروهم بأهميتهم ويلبي حاجاتهم فيتمتع الأفراد بروح معنوية عالية مما يسهل انجاز الأعمال المطلوبة دون أن ترهقهم الأعمال الروتينية، أما سلوك القائد فيعبر عن تكيف شخصيته مع الدور الذي يقوم به ويمتاز سلوكه بالأصالة و القدوة في العمل، مرونة القوانين والاجراءات التي يضعها والتحكم في المواقف .

- يمكن أن نستنتج أن هذا النمط يتميز بكونه مناخا فاعلا، يميل الى المشاركة بين القادة و العاملين في عملية اتخاذ القرار، شعور العمال بالرضا الوظيفي.

1-2- المناخ المستقل: أو مناخ الادارة الذاتية، يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الرؤية الجماعية التي ينتمي اليها فذلك يقولها و يرفع من الروح المعنوية لديه ،يتسم هذا المناخ بالحرية الشبه كاملة التي يعطيها الرئيس للمرؤوسين واشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل، وفيه يعطي القائد للعاملين الفرصة الكاملة لتنظيم تفاعلهم وتأدية مهامهم كل حسب طاقاته في حين يولي اهتماما قليلا بالرقابة على الأداء ويضرب المثل بالتفاني في العمل.²

- نستنتج انه في ظل هذا المناخ يتمتع العاملون بإشباع حاجاتهم الاجتماعية، تسود فيه روح الجماعية و قلة الأعمال الروتينية.

1-3- المناخ الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول و على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، وأن الجميع يعملون بجد، ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين أما الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة نوعا ما، يقوم القائد هنا بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه فكل اهتمامه ينصب على انجاز العمل، وبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، الا أنهم يعانون من زيادة الرقابة وكثرة الأعمال الورقية.³

- يمكن أن نستنتج أن هذا النوع من المناخ يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل وعدم الانحراف عن القوانين، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الفرد، أما السلوك القائد فيتصف بالسيطرة والتوجيه ومستوى مرونة منخفض.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 294 .

² وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سابق ، ص 61 - 62.

³ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 40.

1-4- المناخ العائلي: يتصف هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، ولا يقوم القائد فقط بالتوجيه بل تبرز رئاسات متعددة، و بالرغم من أن العاملين يشعرون بالمودة الشديد بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل،¹ أما سلوك القائد يتصف بالاجتماعية، عدم ايداء مشاعر الآخرين يعتمد على استخدام اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية.²

- نستنتج أن هذا النوع من المناخ تسوده علاقات اجتماعية أصلية، لكنها بالمقابل تؤثر على الانجاز و الأداء و التزامهم اتجاه متطلبات عملهم.

2: تصنيف لتوين وستينجر

1-2- المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد): وهو الذي يشعر فيه العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم الا القيام بتنفيذها، بالإضافة الى أن العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والاجراءات داخل المؤسسة وهذا يؤدي الى انتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي و جو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية اتجاه العمل،³ حيث يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة اذ يميل القائد الى الاستئثار بالسلطة وعدم تعويضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و يرى أن الأفراد كسالى و لا يحبون العمل و الدافع الوحيد للعمل هو المادة ويميل الى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية، أما توجهاته فتكون بالإنتاج بدرجة عالية.

2-2- المناخ التنظيمي المتبني (الحاضن): وهو عكس النوع السابق حيث يميزه تعويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، و التوجه بالحوافز الايجابية، يعتقد القائد أن الفرد يحب العمل عند وضعه في المكان المناسب، يلجأ الى النمط الديمقراطي في القيادة، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل لعدة أسباب كتحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين الى جانب الدافع المادي اما العلاقات الانسانية فتكون جيدة و بناءة.⁴

2-3- المناخ التنظيمي السائد: وهو الذي يصف طبيعة الأمور، ويسعى الى حل المشكلات، والمساواة بين الجميع، و يسوده التكاثر والتعاون والمساعدة والاستجابة للتغيرات.⁵

¹ نفس المرجع، ص 41.

² محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2004 ، ص 102.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى،

المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 18.

⁴ محسن علي الكتبي، مرجع سابق، ص 108 - 109.

⁵ وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سابق ، ص 70.

2-4- المناخ الانجازي: وهو المناخ الذي يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الادارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، حيث يشرك القائد رؤوسه في تحديد الأهداف ويترك لهم الطريقة التي يختارونها في التنفيذ، كما أن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الاجراءات و الطرق بقدر ما تكون على النتائج و تنفيذ الأهداف.¹

5-2- المناخ الأبوي: يمثل هذا النمط شكل الأسرة أي أن الأب هو المسيطر على الجميع أفراد الأسرة وكذا في المؤسسة فالرئيس يسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يتيح للمرؤوسين فرصة المشاركة و استغلال القدرات، ومن ثم فان درجة رضا العاملين و روحهم المعنوية تكون متدنية وتقويض الصلاحيات من قبل الرئيس يكون محدودا جدا، ويتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد الرئيس، ومن ثم فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه،² كما أنه لا يشجع الابداع ويتم التعامل مع الأفراد بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا و أنهم لم يصلوا بعد الى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة.³

- نستنتج أن هذا المناخ يعكس صورة القائد الدكتاتوري المتسلط الذي يسعى الى الصالح العام أكثر من اهتمامه بتوجيه نشاط العاملين نحو انجاز العمل، انخفاض الروح المعنوية بين العاملين وارتفاع درجة التباعد.

2-6- المناخ المغلق: لا يتأثر هذا المناخ بما حوله من ظروف ومتغيرات، وأهم ما يميزه الركود والتسيب واللامبالاة من قبل الأفراد، فالقائد غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو انجاز العمل و لا يهتم بإشباع حاجاتهم الاجتماعية وبالتالي تتخفف لديهم الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء.⁴

- نستنتج أن هذا المناخ يسوده الركود، انعدام الروح الجماعية، تدني الأداء، العزلة، ارتفاع معدلات ترك العمل، انعدام الرضا...

3: تصنيف ليكرت

قدم ليكرت تصنيفا يقوم على أربعة أنظمة لمناخات يمكن أن تسود المؤسسة و هي كالتالي:⁵

- 1- المناخ المتسلط المستغل (الأمر الناهي).
- 2- المناخ المتسلط العادل (الأمر العطوف).
- 3- المناخ الاستشاري (الديمقراطي التشاوري).

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سابق ، ص 109.

² وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سابق ، ص 65.

³ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق ، ص 43.

⁴ وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سابق ، ص 66.

⁵ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق ، ص 43.

4- مناخ الادارة الجماعية (الديمقراطي المشارك).

وضع ليكرت هذه الأنماط الأربعة بعد اجراء بحوث عن القيادة في مؤسسة من المؤسسات بالتعاون مع زملائه في معهد البحوث الاجتماعية بمتشجان، وكانت النتيجة المتحصل عليها أن الادارات ذات الانتاجية المنخفضة كانت تتصف بخصائص النظم (1) و (2) أما الادارات ذات الانتاجية المرتفعة كانت تنتمي بخصائص النظم (3) و(4)، كما ويعتقد أن المناخ (4) هو أفضل الانماط لعمل القادة، و يمكن توضيح هذه الأنماط فيما يلي:¹

3-1-المناخ المتسلط المستغل(الآمر الناهي): وهو الذي يكون فيه القائد ديكتاتوري للغاية ويحاول استغلال مرؤوسيه.

3-2-المناخ المتسلط العادل(الآمر العطوف): وهو المناخ الذي يعكس الصورة الرئيس الديكتاتوري لأنه يتخذ لنفسه دور الاب الذي يقسو على ابنائه لأنه ادرى الناس بمصلحتهم ويتميز هذا النمط بالرقابة الدائمة للرئيس على مرؤوسيه والغياب المطلق لتفويض السلطة.

3-3-المناخ الاستشاري(الديمقراطي التشاوري): و هو الذي يطلب القائد فيه الاستشارة من مرؤوسيه، لكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي.

3-4-مناخ الادارة الجماعية(الديمقراطي المشارك): وهو المناخ الذي يعطي فرصة المشاركة الكاملة للمرؤوسين، ويتخذ فيه القرار بناء على الاجماع والأغلبية بشكل ديمقراطي. نستنتج من خلال تصنيف ليكرت ان المناخ المفتوح هو افضل الانماط لما يتمتع به من خصائص وصفات كالثقة، الروح المعنوية العالية، انخفاض التباعد.

رابعا- خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التطرق الى التعاريف السابقة وبعض التعاريف الأخرى يمكن أن نستخلص بعض خصائص المناخ التنظيمي كالتالي:

- يعبر المناخ عن الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة ما عن أخرى.
- تلعب الادارة دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل واتجاهات، وكذا من خلال الفلسفة التي تبناها.
- يتميز المناخ الايجابي بانه يتولد كلما قلت هيكلية التنظيم مثل المركزية و الرسمية.²

¹فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في

محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيه، رسالة ماجستير في الادارى التربوية، كلية الدراسات

العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص ص 49-50.

²الشيء احمد عبدالله عدوان، مرجع سابق، ص ص 18-19.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة لما يدور داخل وخارج المؤسسة أما المناخ التنظيمي فيتعلق بما يدور داخل المنظمة فقط.
- المناخ التنظيمي يختلف عن ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها.
- تختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، كون المناخ يتسم بالعموم ويشمل كل أجزاء و أفراد المؤسسة، بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة.¹
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصة مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة كما يدركها العاملون بها.
- يؤثر المناخ التنظيمي في أي مؤسسة بشكل مباشر في سلوكيات العاملين بها.
- يتحدد المناخ التنظيمي بصفة جوهرية بواسطة خصائص الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم و توقعاتهم، وكذا بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.²

خامساً- نماذج المناخ التنظيمي

لقد اختلفت وجهات النظر لتحديد نماذج المناخ التنظيمي تبعاً لتعدد آراء الباحثين حول هذا المفهوم، و لعل هذا الاختلاف راجع إلى عدة عوامل و متغيرات من أهمها طبيعة البيئات المدروسة فمنها المدارس، المؤسسات الصناعية و الهيئات الحكومية.... وكذا اختلاف تصوراتهم، كما أن الاختلاف في ماهية المناخ التنظيمي يعد عاملاً للاختلاف في تحديد النماذج و الأبعاد. من هنا تأتي أهمية التطرق إلى مختلف نماذج المناخ التنظيمي و أبعاده، ومدى تأثير كل نماذج على سلوك الأفراد و فعالية المؤسسة و من أشهر هذه النماذج نذكر:

1: نموذج كروفت وهالين (1966)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة أبعاد كما يلي:³

¹ إبراهيم بن حمد البدر، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2006، ص 18.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص، 195.

³ عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع عشر، جامعة محمد

خضير، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 165-166.

- المجموعة الأولى:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل.
- العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- الانطواء المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

- المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المؤسسة.
- الرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

2 : نموذج ليكرت (1967)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين والمهتمين بدراسة المناخ التنظيمي و الذين أسهموا في ارساء قواعده وقد أشار الى سبعة أبعاد وهي: نمط الاتصالات، أسلوب الرقابة، نمط اتخاذ القرارات، عمليات القيادة، التحفيز، التفاعل، تحديد الأهداف.¹

3 : نموذج لتوين و ستنجر (1968)

يهدف هذا النموذج الى تقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و التعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع و سلوك الأفراد العاملين كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الباحثان وفيما يلي بعض الأسئلة لقياس:

- 1- شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم المسؤولية.
- 3- احساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- 5- مدى احساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة.
- 6- مدى موضوعية المعايير لقياس اداء الفرد والجماعة.
- 7- مدى الاحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- 8- الاحساس بوجود الدعم والمساندة.
- 9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمؤسسة ككل.¹

¹ عمر عبد الرحيم رابعه، درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 07، العدد 03، جامعة السلطان قابوس، الاردن، 2013، ص 423.

4 : نموذج كامبل وزملائه (1974)

وهي من أشهر الإسهامات التي قدمها كامبل وزملائه في مجال تحديد ابعاد المناخ التنظيمي، حيث تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية له وتتمثل في:²

4-1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: يتضمن هذا البعد التساؤلات الخاصة بشأن مدى قيام المؤسسة بتحديد تفاصيل الخطط المعتمدة ووضعها، لإنجاز مهمات العمل والطرائق اللازمة لذلك وإعانة المرؤوسين ومتابعة سلوكهم في ضوء ذلك.

4-2- المكافأة والعقاب: يصف هذا البعد درجة اعتماد إدارة المؤسسة في منحها المكافأة والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته، وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد أيضا درجة العدالة والموضوعية فيما يتم تطبيقه من عقوبات.

4-3- مركزية القرارات: يصف هذا البعد مدى احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة دون تعويضها إلى الدنيا، كما يصف درجة مشاركة المرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة، في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

4-4- التأكيد على التدريب والتطوير: يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.

4-5- المخاطرة والأمان: يهتم هذا البعد بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تمارس ضغوطا على العاملين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت، والحسم من الراتب أو تنزيل الدرجة أو المرتبة الوظيفية....، كما يهتم بمعرفة ردود فعل المرؤوسين تجاه هذه الأعمال، كالشعور بعدم الاطمئنان والقلق والشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المؤسسة.

4-6- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: يتناول هذا البعد مدى صدق المرؤوس مع رؤسائه تجاه الأخطاء التي قد تصدر منه، أي في حال صدور خطأ من الموظف عند تأدية عمله هل سيتستر عنه لتبقى صورته جيدة أم يفصح عنه، كما يهتم هذا البعد لسلوك الرئيس اتجاه صدق مرؤوسيه.

4-7- الروح المعنوية: يعكس هذا البعد الشعور العام السائد في المؤسسة بين العاملين ودرجة إحساس الفرد بأهمية وما إذا كانت هذه المؤسسة مكان مناسب للعمل.

4-8- التقدير والتغذية العكسية: ويهتم بشعور الموظف بأن الإدارة تفكر به ويعمله وتقدر أداء العاملين وتميزه وتسانده.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 270-271.

² John p. compbell. and all, the measurement of organizatoin offectienss revleant of relevant research and opimion.mary, personnel resarch and development, center .san diego, california, 1974, pp183-184.

4-9- الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة: ويتناول مدى معرفة وإستعاب الإدارة أهدافها ودرجة مرونتها في تحقيق هذه الأهداف بأسلوب ابتكاري، ومدى قدرتها على مواجهة المشكلات قبل تأزمها لتتحول إلى أزمات يصعب حلها ومدى تنبؤها بالمشكلات المستقبلية وقدرتها على التصدي لها.

4-10- تأكيد الإنجاز: ويوضح مدى تحقيق العاملين أهداف المؤسسة.

5 : نموذج لولر وزملائه 1974

حيث يرو أنه يمكن حصر أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين:¹

المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي

درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

درجة الرسمية في اجراءات العمل.

درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

المجموعة الثانية : وتتعلق بالعملية التنظيمية:

- نمط القيادة.

- نظم المكافآت.

- نظم مواجهة الصراعات.

6 : نموذج دوني وزملائه 1974

يتشكل المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية وهي كالتالي:

- اتخاذ القرار .

- الدفئ.

- المخاطرة.

- الإنفتاح.

- المكافآت.

- الهيكل التنظيمي.

7 : نموذج ستيرز 1977

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا التغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي حيث يتكون وفق هذا النموذج من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها كمايلي:²

¹ إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سابق، ص ص 24-25.

² صليحة شامي، مرجع سبق ، ص ص: 23-24.

7-1- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد و الإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

7-2- هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المؤسسة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

7-2- التقنية المتاحة داخل المؤسسة (تكنولوجيا): يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

7-3- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

8 : نموذج تيم وبترسون 1982

ويحددان في هذا النموذج ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي:¹

8-1- الثقة: وتعني الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، سواء بين الفرد وزملائه، أو بين مرؤوسيه ورؤسائه.

8-2- المشاركة: وتهتم بمدى مشاركة افراد التنظيم الإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتحديد السياسات المتعددة ذات العلاقة.

8-3- الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد المؤسسة وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيها عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية المعلومات.

8-4- المساندة والتشجيع: ويتناول مدى إدراك الأفراد مساندة رؤسائهم و زملائهم لهم، ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة سواء رؤساء، مرؤوسين أو زملاء هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

8-5- الاتصالات الصاعدة: ويوضح هذا البعد مدى إصغاء إدارة المؤسسة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المتعددة ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المؤسسة.

8-6- الأداء الوظيفي: ويصف كفاية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المؤسسة الأعمال المكلفين بها وفاعليته، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد المؤسسة عند أدائهم مهمات الوظيفة، وكذلك مدى اهتمام بعضهم ببعض.

9 : نموذج فورهند وجلمر 1991

حيث حدد الباحثان أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي وتتمثل في:²

¹ وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سبق ، ص ص 41 - 42.

² صليحة شامي، مرجع سابق ، ص 26.

9-1- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المؤسسة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

9-2- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

9-3- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

9-4- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

10: نموذج شنيذر

وقد حدد ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:¹

1- التدريب.

2- التطوير.

3- الهيكل الإداري.

4- إدارة الصراع

5- الرضا الوظيفي.

6- الاستقلالية.

نستنتج بعد الإطلاع على أشهر النماذج التي تطرق لها العديد من الباحثين وبالاكتفاء على الدراسات السابقة وجود اختلاف حول تحديد الأبعاد، والذي يمكن أن نفسره بأن الباحثين يقتصرون في دراستهم على بعض الأبعاد بحسب أغراض كل دراسة وأهدافها وحسب ظروف المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة. وعلى الرغم من هذا التباين النسبي إلا أن جل الاهتمامات انصبحت حول ثلاث جوانب أساسية وهي:

الجانب الأول: وهو مرتبط بتنظيم العمل وتطويره يمكن تجسيده في النقاط التالية:

(الهيكل التنظيمي، مركزية القرارات، نظم و إجراءات العمل، التدريب) .

الجانب الثاني: والذي يتعلق بالجوانب المعنوية مثلا:

(التحفيز والمكافأة، الروح المعنوية، الاعتبار، الانتماء والالفة، الاهتمام بالعاملين، التقدير والتغذية العكسية) .

الجانب الثالث: والمرتبط بالسلوك التنظيمي مثل:

(نمط القيادة، العمل كفريق، الثقة التنظيمية، المشاركة) .

إلى جانب الأبعاد الأكثر ذكرا في النماذج السابقة نذكر بعض الأبعاد الأخرى مثل:

(تأكيد الإنجاز، إدارة الصراع، التكيف، الأمان، المرونة)

¹ John p campbell, and all, op-cit, p169.

سادسا - عناصر المناخ التنظيمي

من خلال تطرقنا سابقا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح لنا أن أبعاده تتكون من مجموعة من المتغيرات و التي تشكل في مجموعها البيئة الداخلية للمؤسسة (انظر الشكل (1-2)) و يمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

1 : الهيكل التنظيمي

1-1-**تعريف الهيكل التنظيمي:** و يقصد به الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأطر الداخلية فيها و يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأنشطة و الأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يرسم خطوط السلطة و مواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات؛ يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الرسمي للمنظمة، يقوم الإداريون و القيادات المسؤولة باقتراح هذا الشكل بمستوياته المختلفة و يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا وقاعدته العاملون بالمؤسسة بجميع مستوياتهم، وهو يمثل الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة و تحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة.¹

1-2-عناصر الهيكل التنظيمي:

يتضح من التعريف أن الهيكل التنظيمي يتكون من:²

- تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة.
- التخصص في العمل (وجود مهام محددة).
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية.

3-1-**خصائص الهيكل التنظيمي:** لكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الأداء لابد أن يتسم بالخصائص التالية:³

- التوازن بين الصلاحيات و المسؤوليات.
- التنسيق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.
- وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.
- المرونة وذلك بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

2 : نمط الاتصال

2-1-**تعريف نمط الاتصال:** تعرف عملية الاتصال على أنها العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز لإحاطة الغير بمعلومات جديدة وتعديل سلوك الأفراد نحو الأداء الجيد.¹

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

² سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غي إدارة الأعمال، كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 15.

³ نفس المرجع السابق، ص 15.

-الاتصال عملية تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رسالة مفهومة و بطريقة معينة و نقلها إلى الطرف الآخر.²

2-2- عناصر عملية الاتصال: والمتمثلة في:³

-المرسل: وهو مصدر الرسالة.

-المستقبل: وهو متلقي الرسالة.

-الرسالة: وهي المعنى، المعلومات، الأفكار أو القرارات.....الخ التي يريد المرسل إرسالها للمستقبل.

-الوسيلة: وهي الأداة أو القناة أو الطريقة التي تتم من خلالها عملية الاتصال كالمقابلات و الاجتماعات و الاتصالات الهاتفية و التقارير....الخ.

-التغذية العكسية: وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل كردود أفعاله و درجة فهمه و استجابته.

-مصدر التشويش: وهي الضجة التي قد تصدر عن البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة.

2-3- شروط الاتصال الفعال: والمتمثلة في:⁴

-الوضوح: وذلك حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

-البساطة: أي تكون خالية من التعقيد ليتسنى وصولها في اقصر وقت للمستقبل.

-الملائمة: وذلك من حيث الهدف و التوقيت ومن حيث التنفيذ.

3 : الحوافز

3-1-تعريف الحوافز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل المادية و المعنوية التي تثير رغبات الأفراد و تقوم سلوكياتهم و تدفعهم لأداء العمال المشروعة بكفاءة و فعالية.

-الحوافز هي الجزاء المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يبذله من أعمال تميزه عن غيره من الأفراد أو بمعنى آخر هي عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل سواء كان مديرا او منفذا نحو بذل جهد اكبر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه.

3-2-أنواع الحوافز:

-الحوافز المادية: والمتمثلة في الأجر (اليومي أو الشهري).

-الحوافز المعنوية: كال تقدير واحترام أرباب العمل للموظفين، الثناء على الموظف والشكر وإشراكه في وضع أهداف المؤسسة.

¹ إبراهيم علي رابعه، مهارة الإتصال، دار الألوكة، الأردن، 2015، ص02.

² مدحت محمد أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية، القاهرة، 2012، ص:15.

³ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ، ص24.

⁴ إبراهيم علي رابعه، مرجع سبق ، ص05.

-الحوافز الفردية: تعتمد على أداء الفرد بحد ذاته، وهي الأكثر اعتماداً من طرف أرباب العمل كما تساهم في زيادة المنافسة بين العاملين.

-الحوافز الجماعية: تستخدم في حالة وجود صعوبة في تقييم الأداء الفردي فيتم تقديم المكافأة لجميع الأفراد ضمن نفس المجموعة أو المؤسسة.

4 : نمط القيادة

4-1-تعريف القيادة: تعرف القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد و التأثير في سلوكهم وتنسيق جهودهم لأداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة للجماعة.

4-2-الأنماط القيادية:

-القيادة التسلطية أو الاستبدادية وتتمحور حول إخضاع الأمور لسلطة القائد من اتخاذ القرارات و حل المشكلات، تبليغ الأوامر وعدم إتاحة فرصة للمناقشة و استخدام أسلوب التخويف و التهديد.

-القيادة الديمقراطية(التشاركية): وتقوم على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة.

-القيادة التبادلية: يستخدم القائد أسلوب التدعيم الشرطي حيث يقبل المرؤوسون وعود قائدهم بالمكافآت و تجنب العقوبات بتنفيذ الأدوار المتفق عليها.

-القيادة التحويلية: يتطلب هذا النمط من القيادة إشراك الإدارة لتحقيق الأهداف، يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.¹

4-3-سمات القائد الفعال: وهي كالتالي:²

-الشجاعة و الذكاء.

-الطموح و الرغبة في الانجاز.

-الثقة في النفس.

-الرغبة في تحمل المسؤولية.

-القدرة على الإبداع.

-القدرة على الإقناع.

-الالتزام.

-المظهر اللائق (الهيئة، الطول، اللباس....).

5 : المشاركة في اتخاذ القرار

ويتعلق هذا البعد بالمشاركة في عملية صنع القرارات الهامة و حل المشكلات التنظيمية ووضع الأهداف و مدى الصلاحية الممنوحة وكذا مدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وكذا مركزية أو لامركزية القرارات تتيح هذه الفرصة للعاملين إبداء الأفكار والاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل وتقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات.³

¹ قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009، ص ص06-07.

² نفس المرجع السابق، ص20.

³ سامي محمود عبيدة، مرجع سبق ، ص17.

6 : نظم و إجراءات العمل

وهي عبارة عن مجموعة القرارات و الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم المهام المختلفة، حيث أن مرونة هذه الإجراءات و الأنظمة تخلق مجالا من الحرية و تشجع على الابتكار و الإبداع.¹

7 : التكنولوجيا

تعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المؤسسة و التي تساهم في العمل و تحديثه من حين لآخر.²

وتعد من الأبعاد المهمة في المناخ التنظيمي و القدرة على التقليل من روح الروتين في الأداء و خلق العمل الإبداعي.³

8 : العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث أن المؤسسة التي تؤكد على أهمية الجماعة وتزودها بالمعلومات الكافية عن كيفية أدائها تقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأنها يؤدي إلى تفاعل أقل و يميل المناخ بذلك إلى السلبية.⁴

9 : رضا العاملين

يشير هذا المفهوم الى مدى قدرة المنظمة على تحقيق حاجات عامليها وتلبيتها، وهناك عدة مؤشرات لقياس رضا العاملين كمعدل دوران العمل، كثرة الغيابات واضطراب العلاقة بين العاملين.⁵

10 : التدريب

ويعرف على انه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الافراد في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على اسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفاعليتها.⁶

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ، ص:298.

² عيسى قبوق، مرجع سبق ، ص171.

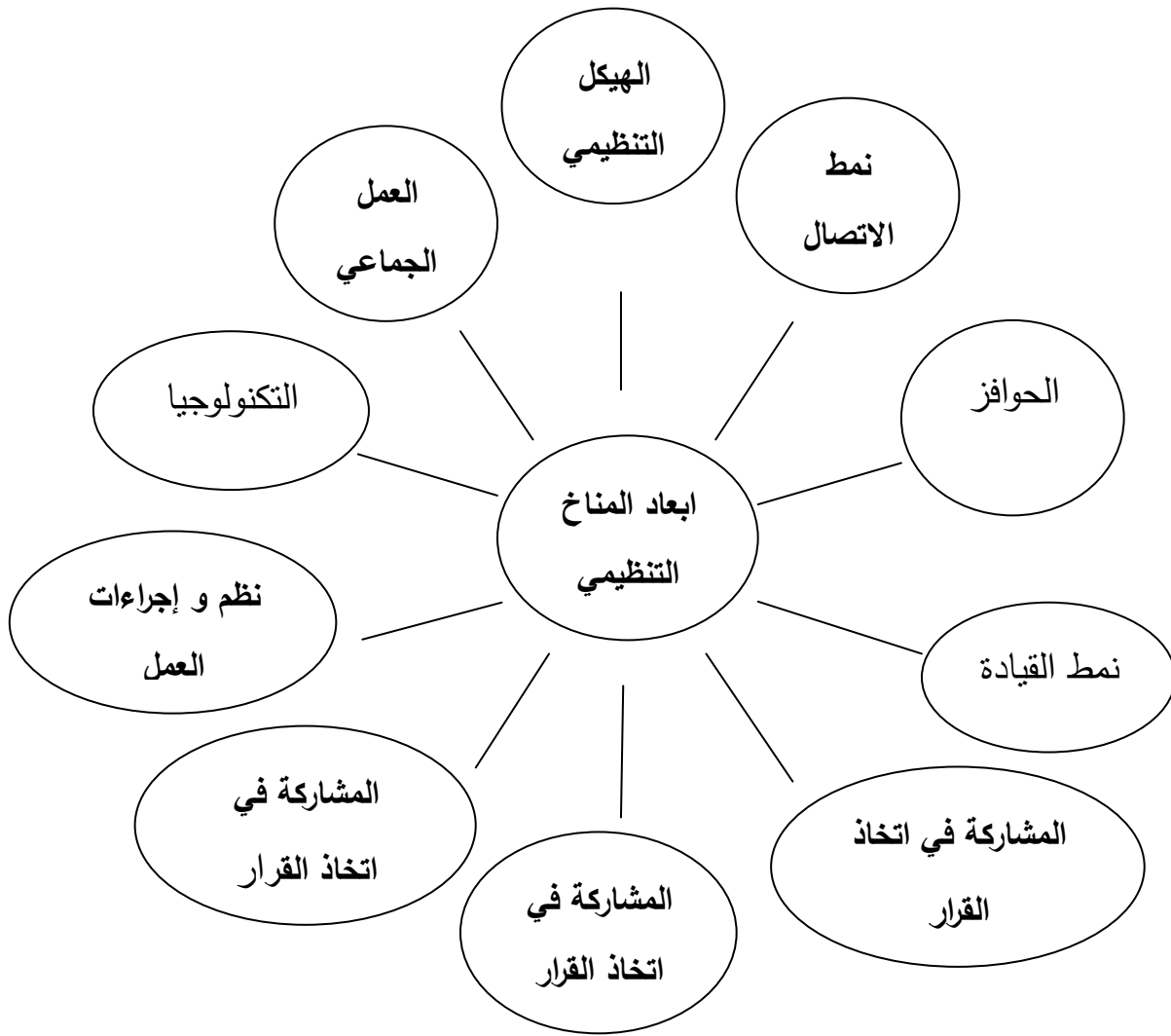
³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ، ص:302.

⁴ صليحة شامي، كرجع سبق ، ص30.

⁵ سامي محمود عبيدة، مرجع سبق ، ص 16.

⁶ وفاء بنت حمد التويجري، مرجع سبق ، ص 54.

الشكل رقم 01: أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

سابعا- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية أخرى، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية، عوامل شخصية ونفسية وعوامل تنظيمية، وذلك على النحو التالي:

1-العوامل الخارجية:

ومن أبرز هذه العوامل:

أ-البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو إقتصادية أو قانونية أو اجتماعية السائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صارع فيما بينهم.

ب- البيئة الداخلية:

ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى إستيعاب وفهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ج- البيئة التكنولوجية:

تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التكنولوجيا.

د- المشاكل الأسرية:

يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها . على مستوى أدائهم ة والتي تكون مصدر قلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلبا الأسر ه- البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

و- البيئة الاقتصادية:

تلعب دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ فمثلا في حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة بخير يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة وهنا يمكنهم قبول أفكار إبتكارية إبداعية جديدة دون تردد.¹

2-العوامل التنظيمية:

من أهم هذه العوامل:

أ- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما ازد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين.

¹ فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

ب- القيم المهنية:

تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم. في حين أن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرهم لهجر المنظمة.

ج- طبيعة البناء التنظيمي:

إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيهما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى للظروف ومستوعباً إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. وكلما كان مرحاً فإنه يكون مشجع على الإبداع والإبتكار والتكيف مع الظروف.

د- الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (بحيث لا تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

هـ- حجم المنظمة:

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل تتجهًة مثلاً درجة التعقيد والحجم. فالمنظمات الكبيرة من المهنيين أكبر نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عدداً والمختصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة.

3- العوامل الشخصية:

أ- قدرات الفرد:

عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له.

ب- تناقض القيم:

بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة التي لا تتفق مع القيم الأخلاقية للموظف، تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بالقلق وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر على إنتاجيته وأدائه.

ج- درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج، أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.¹

¹ إيهاب محمود عايش الطيب. أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية

خلاصة الفصل

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي كأحد المواضيع التي اهتمت به الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة ولتنظيمات ككل، إذ انه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية أبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمية للأفراد ولجماعات بالمنظمات.

ولذا كان لابد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة وفي الوقت نفسه قد يكون عامل هدم، وهذا يعود لنوعية المناخ التنظيمي وكيفية توجيهه وإدارته، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة على وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت سلبية أو ايجابية.

وقد حاولنا بعد دراستنا لهذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من مفهومه وخصائصه وأهميته وعناصره وأبعاده، وكيف يمكن للإدارة إن تخلق وتحسن المناخ التنظيمي لها لكي تصل الى تحقيق الفعالية داخل التنظيم.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

تمهيد:

أولاً - تعريف الإبداع الإداري

ثانياً - مبادئ أنواع الإبداع الإداري

ثالثاً - مستويات الإبداع الإداري

رابعاً - خصائص ومراحل الإبداع الإداري

خامساً - معوقات الإبداع الإداري

سادساً - نظريات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد

إن مصطلح الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في الإدارة على اختلاف أنواعه ومستوياته وهذا ما يترجم العدد الكبير من الدراسات والكتابات حول الموضوع وهذا ما أدى إلى ظهور مشكلة تحديد المفهوم بصفة دقيقة، وسيتناول هذا المبحث مفهوم الإبداع الإداري، وسيتم التطرق إلى مختلف أنواعه، ومبادئه وصولاً إلى الاستراتيجيات المتخذة من أجل التخفيف في المعوقات التي تصيبه.

أولاً- تعريف الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية، غير أنه لم ينل اهتمام الباحثين ودراستهم له بصفة منهجية، فدراسة الإبداع حديثة العهد إلى حد ما، وقبل التعرض إلى مفهوم الإبداع الإداري، سنتطرق أولاً إلى مفهوم الإبداع من الناحية العلمية.

1. تعريف الإبداع

أ- لغة: مصدر مشتق من الفعل الثلاثي بدع، و " بدع الشيء ببذعه بدعا و ابتدعه، أنشأه و بدأه، و البديع و البديع: الشيء الذي يكون أولاً و فلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد، و البديع: المبدع، و أبدعت الشيء: اخترعته لا على مثال¹.

و قد ورد الإبداع في القرآن الكريم:

قال تعالى: {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴿١١٧﴾} سورة البقرة، آية 117.²

قال عز وجل: {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿101﴾} سورة الأنعام آية 101.³

ب- اصطلاحاً: تتباين آراء الباحثين والكتاب حول تعريف الإبداع فمنهم من يرى أنه:

- "القدرة على الإتيان بشيء جديد ذي قيمة مرتفعة أو حل جديد لمشكلة ما بطريقة أو أسلوب جديد وإعادة صياغة لمشكل ما".⁴

- "هو فكرة جديدة أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة".⁵

- الإبداع بأنه "قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي".⁶

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت المجلد الثامن جرف العين ، ص 7.

² سورة البقرة، آية 117.

³ سورة الأنعام آية 101.

⁴ عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

⁵ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 313.

⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 3.

- يعرف الإبداع على أنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".¹

من خلال ما سبق، يمكننا أن نلخص أنه لا يوجد تعريفا محددا للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهومنا معينا للإبداع، على أنه: "فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع"، ونستطيع القول باختصار أن الإبداع هو " عملية الإتيان بالجديد".

2. تعريف الإبداع الإداري

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الإبداع سنحاول إعطاء بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري، مع العلم أنه لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، وفيما يلي يتم عرض بعض التعاريف:

- وعرف بأنه: "القدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو طرق وأساليب عمل مفيدة".²
- عرف بأنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً".³
- وكذلك عرف بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرائق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة".⁴
- بينما عرفه بأنه "يشتمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المؤسسة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة".⁵

¹ محمد الحراشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، عمان، العدد 2، 2006، ص 248.

² توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 14.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، لبنان، 2013، ص 208.

⁴ توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁵ زيد منير عبوي، معجم مصطلحات a العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 89.

عرف أيضا أنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوبا أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة على المؤسسة".¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي، ويتم هذا التغيير من خلال العملية التي يصبح فيها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة".²

ثانيا - مبادئ وأنواع الإبداع الإداري

1- مبادئ الإبداع الإداري

1.1 مبادئ الإبداع الإداري

- حتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية التالية:³
- إفساح المجال لأي فكرة، إعطاء المجال منح الرعاية والعناية لتبقي في الاتجاه الصحيح؛
 - إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم؛
 - احترام الأفراد وتشجيعهم بآتاحة الفرص لهم والمشاركة؛
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل؛
 - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛
 - التطلع إلى الأعلى دائما، كل ما تحقق هدف ننظر إلى هدف أبعد؛
 - ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة؛
 - لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال بين آونة وأخرى وتعرضها للنقاش، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن؛
 - يجب إعطاء التعلم والتكوين والتدريب أهمية بالغة؛
 - التجديد المستمر للفكر والطموحات هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد أنه في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط فإن هذا الشعور يدفعه إلى تفجيري الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين.⁴

2- أنواع الإبداع الإداري

¹ عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34.

² بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص 228.

⁴ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص 228.

يتبين أن هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري:¹

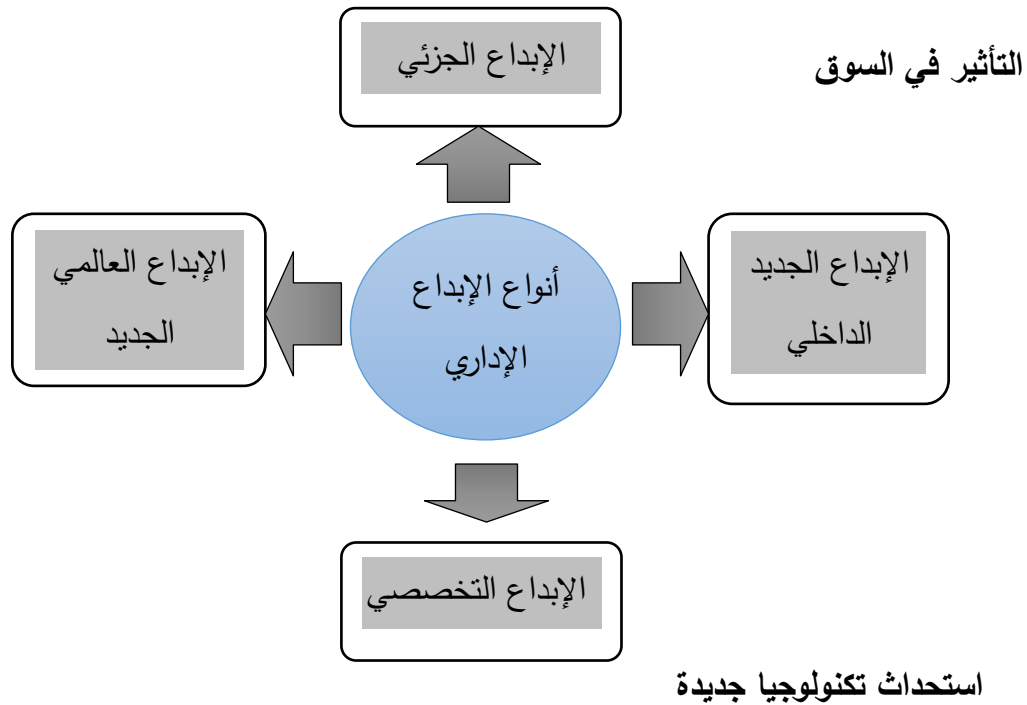
1.2. الإبداع الجزئي: وهو ما يتعلق أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

2.2. الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحديثة والحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

3.2. الإبداع التخصصي: يتعلق بالإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

4.2- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق بالإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في السوق، والشكل الموالي يوضح أنواع الإبداع الإداري.

الشكل رقم (2): أنواع الإبداع الإداري



المصدر: بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري

ثالثاً- مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الإداري هي: في الإبداع الإداري على المستوى الفردي الإبداع الإداري على المستوى الجماعي والإبداع الإداري على المستوى التنظيمي.

¹ بلال خلف الله سكارنة، مرجع سابق، ص 24.

1.3- الإبداع الإداري على المستوى الفردي : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد . ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع نذكر¹:

1.1.3 البصيرة الخلاقة : فالفرد المبدع يملك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل ، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة التي تمكنه من الوصول إلى حلول ناجحة للمشاكل التي يواجهها .

2.1.3 الثقة بالنفس والآخرين بدرجة كبيرة : فالفرد المبدع لا يستسلم بسهولة ، والفشل شيء يتوقعه الفرد المبدع ، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده

3.1.3 القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير : فالفرد المبدع يحب التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الفضول وروح التحدي .

4.1.3 القدرة على التكيف والتجريب والتجديد : فالفرد المبدع لديه قدرة عالية على التكيف مع المواقف التي يواجهها ، وهو ميال لتجريب أفكاره الإبداعية ، والتجديد المستمر في طرق تأديته للأعمال .

5.1.3 الجرأة والشجاعة في إبداء الآراء والمقترحات : وتظهر هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من القيادة العليا ، فالفرد المبدع يعبر عن رأيه ويقدم المقترحات بكل ثقة .

6.1.3 الاستقلالية الغربية : فالفرد المبدع لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير ، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين .

2.3 الإبداع الإداري على المستوى الجماعي : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك لحل مشكلة ما، أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال، وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس مثلاً تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة والمنسجمة أكثر استعداداً وميلاً للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً وانسجاماً، وأن الجماعة حديثة التكوين أكثر إبداعاً من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع، وتتوسع القدرات والمعارف والمهارات².

وينتشر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية :

1.2.3 الرؤيا : فكما كان أفراد الجماعة يحملون قيماً ، وأفكاراً مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة ، كلما زاد احتمال الإبداع لديها .

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 320-321.

² حوامدة باسم علي عبيد و حراشة محمد عبود، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن" مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية، السعودية، المجلد 18، العدد2، 2006، ص500-501.

2.2.3 المشاركة الآمنة : فالمناخ التنظيمي الذي يشجع الأفراد على التعبير بكل حرية على أفكارهم يعزز الإبداع الناجح .

3.2.3 الالتزام بالتميز في الأداء : فالمؤسسات التي تشجع أفرادها على التميز في الأداء من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم فإن ذلك من شأنه أن يعزز الإبداع.

رابعاً- خصائص ومراحل الإبداع الإداري

1- خصائص والإبداع الإداري

حدد بيتر دركر Drucker خمس خصائص الإبداع الإداري وهي:¹

- يبدأ لتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير ولتفكير في استغلالها وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- هو جهد متصل لإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، يحتاج لقدرات الملاحظة والاستماع.؛
- الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها، وسهل نتائج ممكنة؛
- المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى تحقيق القيادة والصدارة والتميز .
- الإبداع يبدأ صغير ثم يتطور تدريجياً، كما أن هناك من يلخص خصائص الإبداع الإداري فيما يلي :
- ظاهرة إنسانية: وجودها عام لدى الموارد البشرية، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقتصرة فقط على المواهب؛
- ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عديدة، لذلك ظهرت نظرت عديدة تحاول فهمه وتفسيره؛
- ظاهرة صحية: فإذا أدرك المورد البشري أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.؛
- ظاهرة فردية وجماعية .مرتبط لعوامل الوراثة يمكن تنميته وتطويره؛
- مرتبط لواقع وخصائص المؤسسة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المؤسسة كلما زادت فاعليتها.

2- مراحل الإبداع الإداري

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وفق مراحل مرتبة

تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

¹أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بـتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، معهد: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2018/2019، ص75

1.6. مرحلة اكتشاف وتحديد و تشخيص المشكلة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، و التوقيت الذي ظهر فيه، و هذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

2.6 مرحلة جمع البيانات: يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية وغير رسمية... الخ

3.6 مرحلة تحليل البيانات: بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات و الربط بينها و دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة و هل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة ووضوح.

4.6 مرحلة اختيار البدائل: بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، الشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول و الأفكار يأتي في شكل منحني متناقص و ذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية و الغير مناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختبار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر كما تجدر الإشارة إلى إن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة و نحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات، كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المؤسسة.

5.6 مرحلة تقييم البدائل و اختيار أفضلها: تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد و التقويم من خلال عرض الايجابيات والسلبيات و تكاليفها و النتائج المتوقعة، و يتم تقوم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

- توافقه مع أهداف و سياسة و موارد المؤسسة؛
- كفاءة وفعالية البديل؛
- درجة المخاطرة التي تحملها؛
- توافقه مع عامل الوقت و السرعة؛
- توافقه مع ظروف البيئة الخارجية.

6.6 مرحلة تطبيق البديل المختار: يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 115.

7.6 مرحلة التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تسير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقاً في المراحل التي سبقت.¹

خامساً - معوقات الإبداع الإداري

جميع الأفراد يفكرون لكن القليل منهم يبدعون في تفكيرهم، وذلك لوجود بعض المعوقات التي تعيقهم، أهمها ما يلي:²

1.5 الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل:

ينسى الكثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات وسائل وليست غايات بحد ذاتها، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التنفيذ بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها والمثل على ذلك يتضح من أن كثيراً من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام والمغادرة، رغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة فقد يأتي الموظف إلى الدوام ولكن يقضي يومه دون عمل.

2.5 عدم ثقة بعض المديرين في أنفسهم:

إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم حريصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرص لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، وهذا يؤدي إلى كتم أنفاس الأشخاص المبدعين.

3.5 سوء المناخ التنظيمي:

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وبنمط الإشراف السائد وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مؤاتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

4.5 عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في التنظيم حيث إنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً محبطاً، فإذا كانت مؤهلات القيادة بعيدة عن الجدارة فلا مجال للحديث عن الإبداع.

5.5 القيم الاجتماعية السائدة:

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 115.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 321.

يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعين أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.

6.5 الظروف الاقتصادية:

لا يعتقد أن الفقر أو قلة الراتب تكون دائما معوق للإبداع الحقيقي، بل ذلك عاملا دافعا يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن لا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية، إذ يصرف الموظف في تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنهم من تلبية حاجاته الأساسية.¹

سادسا - نظريات الإبداع التنظيمي:

لقد قام عدد من العلماء والباحثين بطرح مجموعة من النظريات، عرفت بأسمائهم حيث قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول موضوع الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1-6 نظرية Machfsinron

لقد 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، فهي تحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل وهي:

فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووهي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعرض الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل : تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية والتغير في الطلب.

2-6 نظرية Burns & Stalker

كان Burns و Stalker أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة وذلك من خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات المتغيرة، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3-6 نظرية Wilson

لقد كان يبين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي:

إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، وذلك يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

حيث افترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة المتباينة بسبب عدة عوامل نذكر منها:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ، ص 321.

التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، كلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك بصورة جماعية عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4-6 نظرية Harvey S Mill

لقد استفاد مما قدمه كل من (March & Simon)، (Stalker & Burns) حيث انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، لقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها خلال إدراك قضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (يعني كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقديرأي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) .

تسعى أيضاً لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية، تبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، وتناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة، درجة المنافسة، عمرها، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات في المنظمة يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5-6 نظرية Zaltman & Other s

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية وتعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hangfi Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا تغيرات أخرى هي :العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع. .

6-6 نظرية Hang & Aiken

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولاً، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا "عن العوامل المؤثرة فيه، ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، الرسمية، المركزية، الإنتاج، الكفاءة والرضى عن العمل¹.

¹ طلال مصير ونجم الغزاوي. أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية

الأردنية. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر، 2011

خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أنه وفي ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات التطور التكنولوجي ، اشتداد المنافسة واتساع رقعتها ... الخ ، والتطور الحاصل في الأساليب الإدارية ، فقد أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في الاستمرار والنمو أن تأخذ بكل ما هو جديد ، بشرط أن يتفق مع ثقافتها وبيئتها ، وهذا يتطلب وجود أفراد مبدعين ومبدعين يمتلكون المهارة والقدرة على خلق واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتجنب تهديداتها، ومواجهة المشكلات التنظيمية بطرق إبداعية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، بما يمكن مؤسساتهم من تحسين مستويات أدائها كما و نوعا ، والنهوض بقدراتها التنافسية .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

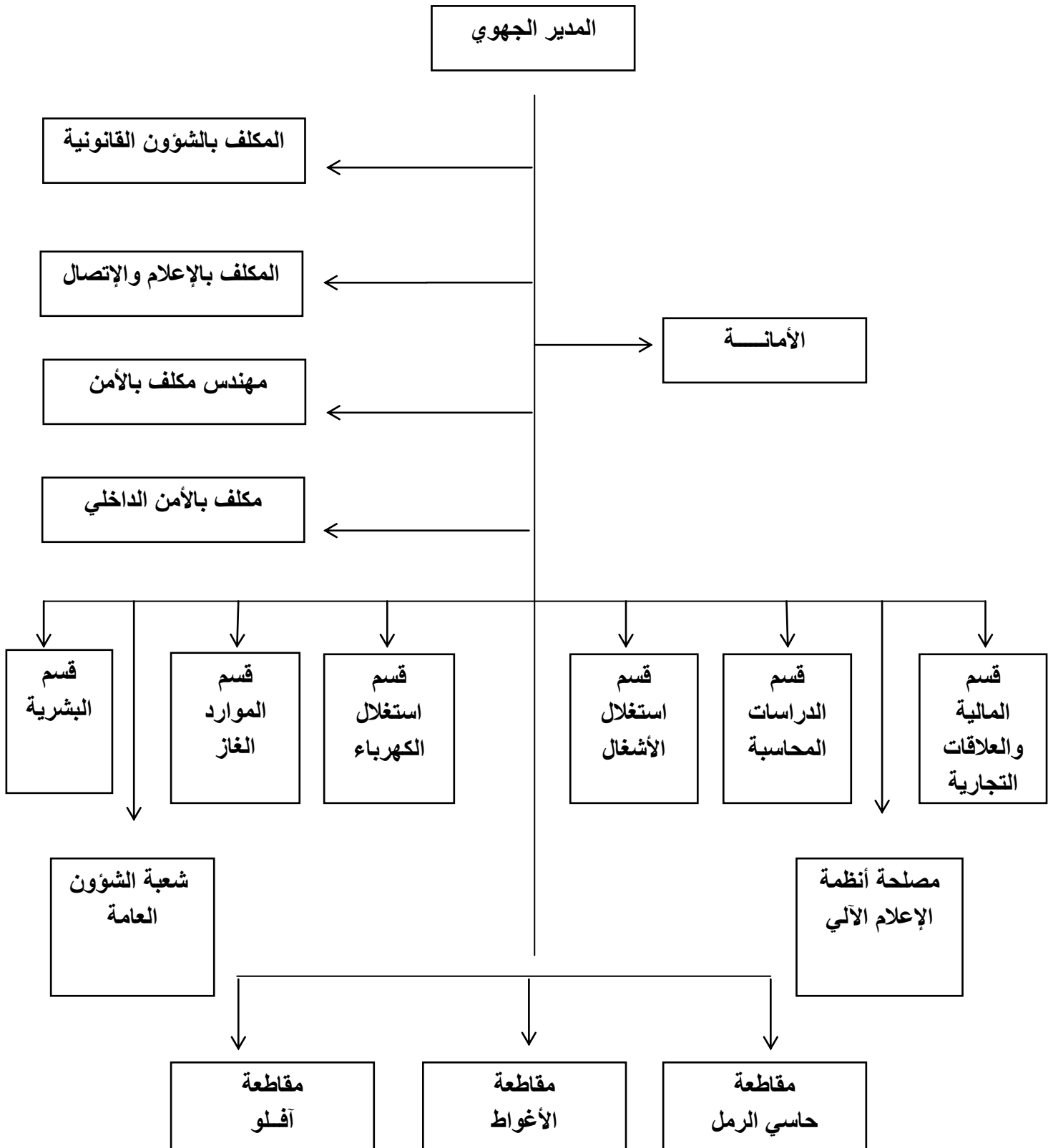
تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني. إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت "سونلغاز" الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها:

- أ- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- ب- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- ج- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- د- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز



المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز – الأغواط

1-2- المجال البشري:

لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالأغواط- القدر تعددهم ب667 موظف.

1-3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وقد تم إجراء الدراسة في الفترة مابين شهر سبتمبر 2023 إلى غاية بداية شهر جوان 2024، بحيث إنقسمت إلى جانبين جانب تم فيه جمع المعلومات النظرية من إعداد الفصول الخاصة بالجانب النظري ، وجانب تم فيه إجراء الدراسة الميدانية ، توزيع الإستمارات وتفرغها إلى غاية الوصول إلى النتائج النهائية.

2- منهج الدراسة:

إن طبيعة المشكلة المطروحة في دراستنا تسعى إلى جمع معلومات حول دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع بالأغواط-، فإن هذه الدراسة تتطلب إختيار المنهج الوصفي بحيث لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة بالإضافة إلى إستخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف إستخراج الإستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة¹.

فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريقة والمنهج الذي يتبعه الباحث لمعالجة إشكاليته على أرض الواقع، وعليه فقد قمنا بالاعتماد **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة².

3- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة التي يعتمد عليها أي بحث علمي لجمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة المراد دراستها، وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها على مدى دقة الأدوات المستخدمة

¹ - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 82.

² - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ب. د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، تلمسان، 2005، ص 62.

للإقتراب من الظاهرة ودرجة مصداقيتها، ومن بين الأدوات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة مايلي:

3-1- الإستبيان:

أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹، ويستخدم الإستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا تستخدم الإستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف الى إستكشاف حقائق الممارسات الحالية وإستطلاعات الرأي وميول الأفراد، ويعتبر الإستبيان وسيلة ناجحة لدراسة الحياة الشخصية للأفراد وخاصة تلك الجوانب من الحياة الخاصة التي لا يمارسها الأفراد إلا عندما ينفردون بأنفسهم بعيدا عن أعين المراقبين²، وقد تم تصميم الإستبانة وبنائها إنطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها، وذلك بعد الإطلاع والقراءات المتأنية لما أتيح من كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية في مجال الدراسة الحالية، كما إعتدنا في الإستمارة على الأسئلة المغلقة.

وتم تقسيم الإستمارة إلى أربع محاور:

- المحور الأول: المتضمن البيانات الاجتماعية والديمغرافية وتضم الأسئلة من 1 إلى 4.
- المحور الثاني: يتضمن مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتضم الأسئلة من 5 إلى 10.
- المحور الثالث: يحتوي هذا المحور على الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي وتضم الأسئلة من 11 إلى 17.
- المحور الرابع: يحتوي هذا المحور على الأسئلة المتعلقة بالإبداع التنظيمي وتضم الأسئلة من 18 إلى 25.

4- عينة الدراسة:

إن أسلوب العينة هو الأسلوب الأكثر شيوعا وإستعمالا في مجال العلوم الاجتماعية وإختيارها يكون مطابقا مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وهنا يجد الباحث نفسه أمام ثلاث إختيارات، إما بجمع المعطيات ودراسة جميع أفراد مجتمع البحث، إما الإكتفاء بعينة ممثلة لهذا المجتمع، أو إختيار بعض الوحدات النموذجية حتى لو لم تكن ممثلة تماما لهذا المجتمع.

¹ - مصطفى رابحي، عثمان عليان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 82.

² - عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير، دمشق، 2002، ص

ومن خلال جملة الطرق المنهجية المستعملة للإستطلاع على الميدان والتعرف عليه ، وكذا البيانات المتحصل عليها ومعرفة مدى مطابقتها للواقع المدروس وجدنا أن مجتمع البحث يتكون من 667 عاملا ، فإلتجأنا إلى إختيار العينة العشوائية المنتظمة وفي هذا النوع من العينات يتم حصر عناصر مجتمع الدراسة ، ثم يعطى كل عنصر رقما متسلسلا ، ثم تقسم عدد عناصر المجتمع الاصلي على أفراد العينة المطلوبة ، فينتج المدى هو الفاصل بين كل مفردة يتم غختيارها في العينة والمفردات التي تليها ، بعد ذلك يتم إختيار رقم عشوائي ضمن الرقم الذي تم إحتسابه في الخطوة السابقة ، ويكون أفراد العينة هم أصحاب الأرقام المتسلسلة التي تفصل بين الرقم العشوائي المختار والترتيب الذي يليه¹.

وبناء على هذا فقد قمنا بإعطاء رقم متسلسل لكل موظف في قائمة مستقلة ، بحيث يحمل كل موظف رقم وبطريقة متسلسلة ، ثم قمنا بإختيار عشوائيا نسبة 10% تتناسب وحجم المجتمع ، تحصلنا على مفردة مكونة لحجم العينة والمطلوب على النحو الآتي:

$$67 = 66.7 = \frac{667 \times 10}{100}$$

ولتحديد المفردات علينا تحديد المدى على النحو الآتي:

$$10 = 9,95 = \frac{\text{حجم المجتمع}}{\text{حجم العينة}} \text{ أي } \frac{667}{67}$$

ثم نختار عشوائيا عدد ينحصر بين 1 والقيمة 10 ، ومن ثم نضيف إلى العدد المختار 7 القيمة 10 بشكل منتظم ، حتى نتحصل على العينة المطلوبة وهي على النحو الآتي:

7 . 17 . 27 . 37 . 47 . 57 . 67 . 77 . 87 . 97 . 107 . 117 . 127 . 137 . 147 . 157 . 167 .
177 . 187 . 197 . 207 . 217 . 227 . 237 . 247 . 257 . 267 . 277 . 287 . 297 . 307 .
317 . 327 . 337 . 347 . 357 . 367 . 377 . 387 . 397 . 407 . 417 . 427 . 437 . 447 .
457 . 467 . 477 . 487 . 497 . 507 . 517 . 527 . 537 . 547 . 557 . 567 . 577 . 587 .
597 . 607 . 617 . 627 . 637 . 647 . 657 . 667 .

وبالرجوع إلى القائمة التي أعطينا فيها كل موظف رقما متسلسلا ، نستطيع أخذ كل رقم تحصلنا عليه في العملية السابقة ، لنتحصل على أسماء الموظفين المشكلين للعينة المطلوبة .

¹ عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 90 .

5- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	44	65.7%
أنثى	23	34.3%
المجموع	67	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والذي يبين الجنس لأفراد العينة أي ذكر أو أنثى حيث تبين أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور بحيث قدرت نسبتهم ب 65.7%، تقابلها نسبة أقل من جنس الإناث والتي تقدر ب 34.3%.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	/	/
من 25 إلى 29 سنة	8	11.9%
من 30 إلى 34 سنة	13	19.4%
من 35 إلى 39 سنة	17	25.4%
أكثر من 40 سنة	29	43.3%
المجموع	67	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بعرض سن مفردات العينة المدروسة والتي جعلناها في فئات عمرية فقد تبين أن نسبة 43.3% من مجموع المبحوثين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتأتي الفئة الثانية وهي الفئة التي تتراوح أعمار المبحوثين فيها من 35 إلى 39 سنة حيث تقدر نسبتها 25.4% ، وتليها الفئة العمرية الثالثة من 30 إلى 34 سنة وتقدر نسبة المنتسبين إليها من المبحوثين 19.4% وتأتي في الاخير الفئة العمرية الرابعة من 25 إلى 29 سنة بنسبة 11.9%.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
31.3%	21	ثانوي
56.7%	38	جامعي
11.9%	8	مابعد التدرج
100%	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد يتوزعون حسب المستوى التعليمي بالنسب الآتية: حيث بلغت نسبة المستوى الجامعي 56.7% ، بينما بلغت نسبة المستوى الثانوي 31.3%، لتليها نسبة مابعد التدرج 11.9%.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية
4.5%	3	أقل من 3 سنوات
26.9%	18	من 4 إلى 6 سنة
23.9%	16	من 7 إلى 9 سنة
44.8%	30	10 سنوات فأكثر
100%	67	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية فقد تبين أن نسبة 44.8% من مجموع الباحثين ذوي أقدمية تقدر بـ 10 سنوات فأكثر، وتأتي نسبة 26.9% متمثلة في الباحثين ذوي أقدمية من 4 إلى 6 سنة ، وتليها نسبة 23.9% متمثلة في الباحثين ذوي أقدمية من 7 إلى 9 سنة، وتأتي في الأخير 4.5% متمثلة في الباحثين ذوي أقدمية أقل من 3 سنوات.

أولاً : تحليل وتفسير الفرضية الاولى:

الجدول رقم 5: يوضح علاقة عملية إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.

إتخاذ القرارات		فردية		جماعية		المجموع	
الأفكار الجديدة		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		3	27.3	51	91,1	54	80,6
لا		8	72,7	5	8,9	13	19,4
المجموع		11	100	56	100	67	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل ، فوجدنا في الاتجاه العام ان أغلب المبحوثين يقرون بحثهم على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل وذلك بنسبة 80,6% ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن إتخاذ القرارات الجماعية تحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل بنسبة 91,1%، بينما من يرون أن إتخاذ القرارات الفردية تحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل بنسبة 27.3% أما من يرون بأن عملية إتخاذ القرارات لا تحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل بنسبة 19,4% دعمت بنسبة 72.7% بمن يرون أن عملية إتخاذ القرارات الفردية لا تحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل لتليها نسبة 8,9% ممن يرون أن عملية إتخاذ القرارات الجماعية لا تحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل.

نلاحظ من خلال تحليل النتائج وجود تباين واضح في علاقة إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل ،حيث عبر أغلبية المبحوثين على وجود علاقة بين عملية إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل، و يتضح من خلال ذلك أن عملية إتخاذ القرارات الجماعية لها دور كبير في توطيد العلاقات الطيبة بين الموظفين والمسؤولين ، في حين نجد بعض المبحوثين يرون أنه لاتوجد أي علاقة بين عملية إتخاذ القرارات بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات

وتحسين العمل ، وهذا يرجع إلى نوع العلاقات التي يقيمها هؤلاء العاملين مع المسؤولين ونظرتهم إلى القرارات التي يصدرونها.

ومنه نستنتج أن الحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل مؤشر هاماً لتوفير بيئة تنظيمية تشاركية ، وهو الامر الذي يستدعي إلى حث الموظفين والعاملين على تبني الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وهو دليل على حرص المسؤولين على تهيئة مناخ عمل داعم للتغيير والتطوير والتجديد والإبداع .

الجدول رقم 6: يوضح علاقة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل.

المجموع		لا		نعم		إشراك العاملين
						التغلب على المعوقات
%	ك	%	ك	%	ك	
92,5	62	54,5	6	100	56	نعم
7,5	5	45,5	5	/	/	لا
100	67	100	11	100	56	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح العلاقة بين إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل ، فوجدنا في الاتجاه العام أن أغلب المبحوثين يقرون بتغلبهم على المعوقات أثناء العمل وذلك بنسبة 92.5% ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن إشراكهم في إتخاذ القرارات يمكنهم من التغلب على المعوقات أثناء العمل وذلك بنسبة 100%، بينما من يرون أنهم لا يشتركون في إتخاذ القرارات ويتغلبون على المعوقات أثناء العمل بنسبة 54.5% أما من يرون بأنهم لايتغلبون على المعوقات أثناء العمل بلغت النسبة 7,5 % دعمت بنسبة 45,5% بمن يرون أنهم لايشتركون في إتخاذ القرارات أما من يروان أنهم يشتركون لم نسجل أي حالة.

ومنه يتضح أن هناك فرق شاسع في إجابات المبحوثين من حيث التغلب على المعوقات أثناء العمل ، خاص إذا تعلق الامر بإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات، حيث عبر أغلبية المبحوثين على تغلبهم على المعوقات أثناء أداء العمل وهذا دليل على أن المؤسسة تتيح للعاملين حرية التصرف في إتخاذ القرارات وتقديم الحلول وإبداء الراي في التغلب على المعوقات أثناء أداء العمل ،ويرجع ذلك لكون أغلبية العمل يتميزون بأقدمية معتبرة وبمستوى يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات في حين نجد

الاقلية من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد علاقة بين إشراك العاملين في إتخاذ القرارات بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل وهم في أغلب الاحوال العاملين الذين لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات.

إن توفر المؤسسة على بيئة تنظيمية ملائمة للعمل الجماعي يدفع بالعاملين إلى تقديم أقصى جهد لتحمل المسؤولية وتقديم الحلول اللازمة ، لذلك تعد عملية إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من أنجع العمليات التي تعتمدها المؤسسة الرائدة ، لما لها من دور في تيسر العمل وتقليل الجهد والوقت المبذول وتذليل صعوبات العمل وتمكين عمالها من المشاركة والمشاورة والتعبير عن الافكار التي بدورها تنمي روح الإنتماء للمؤسسة.

الجدول رقم 7: يوضح علاقة تشجيع الرئيس المباشر للمبحوث على إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية.

تشجيع الرئيس		نعم		لا		المجموع	
التشجيع على الأفكار الإبداعية		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		51	87,9	1	11,1	52	77,6
لا		7	12,1	8	88,9	15	22,4
المجموع		58	100	9	100	67	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) الذي يبين العلاقة بين تشجيع الرئيس المباشر للمبحوث على إتخاذ القرارات بتشجيع العاملين على الأفكار الإبداعية، حيث وجدنا في الاتجاه العام أن أغلب المبحوثين يقرون بتشجيعهم على الأفكار الإبداعية بنسبة 77,6% وهي النسبة الأعلى ، ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن تشجيعهم من طرف الرئيس المباشر على إتخاذ القرارات يشجعهم على الأفكار الإبداعية بنسبة 87,9% ، ثم تليها نسبة 11,1% من يرون أنهم لا يلقون التشجيع من طرف الرئيس المباشر على إتخاذ القرارات ويشجعون على الأفكار الإبداعية ، وفي المقابل نجد نسبة 22,4% بمن يرون أنهم لا يشجعون على الأفكار الإبداعية دعمت بنسبة 88,9% بمن يرون أنهم لا يلقون التشجيع من الرئيس المباشر على إتخاذ القرارات ولا يشجعون على الافكار الإبداعية ، تليها نسبة 12,1% بمن يرون أنهم يشجعون من طرف الرئيس المباشر ولا يلقون تشجيع على الأفكار الإبداعية.

ففي الجدول أعلاه وجدنا أن أغلب المبحوثين يتشجعون على الأفكار الإبداعية ويعود هذا الدور إلى تشجيع رئيس العمل المباشر للعاملين على إتخاذ القرارات، ولهذا فإن الدور الذي يلعبه التشجيع على إتخاذ القرارات دور بالغ الأهمية في حرص المسؤول على الأهتمام بالأفكار والمقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في حين نجد أن البعض يرون أنهم لايشجعون على الأفكار الإبداعية خاصة الذين لايلقون تشجيع من الرئيس المباشر على إتخاذ القرارات.

إن مسألة تحفيز وتشجيع العاملين من طرف المسؤولين تشكل محورا جوهريا داخل أي مؤسسة صغيرة كانت او كبيرة لذلك أدرك المختصون الأهمية البالغة لتلك المسألة وإنعكاساتها بطريقة أو أخرى على تلك المؤسسات ، فمسألة نجاح المؤسسة تعتمد إعتماد كلي على إيلاء الأهتمام بالعاملين من طرف المسؤول والعمل على تشجيعهم بإبتكار أساليب وطرق جديدة والعمل بإيجابية وحرية، وهذا لتعزيز الثقة لدى العاملين في قدراتهم الذي يعد أهم دافع للإبداع في العمل .

الجدول رقم8: يوضح علاقة مستوى إدارة إتخاذ القرارات بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مستوى إدارة		ضعيف		متوسط		جيد		المجموع	
الشخص المناسب		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		4	40	20	74,1	28	93,3	52	77,6
لا		6	60	7	25,9	2	6,7	15	22,4
المجموع		10	100	27	100	30	100	67	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) الذي يبين العلاقة بين مستوى إدارة إتخاذ القرارات بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وجدنا في الاتجاه العام أن أغلب المبحوثين يقرون بمستوى إدارة إتخاذ القرارات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 77,6% وهي النسبة الأعلى ، ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات جيد بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 93,3% ثم تليها نسبة 74,1% من يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات متوسط بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، لتليها نسبة 40% من يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات ضعيف بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وفي المقابل نجد نسبة 22,4% لايقرون بمستوى إدارة إتخاذ القرارات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، دعمت بنسبة 60 % بمن يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات ضعيف ولا تضع الشخص المناسب

في المكان المناسب ، ثم تليها نسبة 25,9% بمن يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات متوسط ولا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لتليها نسبة 6,7% بمن يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات جيد ولا تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ تباين في إجابات المبحوثين، حيث عبر أغلب المبحوثين على أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات لها علاقة مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يرجع لكون الإدارة تتمتع بوجود أشخاص ذوي أقدمية و خبرة وتكوين ممتاز، خاصة إذا تعلق الأمر بإتخاذ القرارات المتعلقة بإختيار الأشخاص لتأدية المهام، في حين أن البعض من المبحوثين وهي النسبة الأقل يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات لا علاقة لها بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولهذا فقد كان من الاستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة المؤسسات هي استراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المؤسسات أن سوء الإنتاج والتواكل في أداء المهام وغيرها من المشاكل التي تحدث في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم، وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل فحسب، بل لأن هناك خللا في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها ،وهذا ماتشير إليه نظرية التكوين الإداري لهنري فايول ونظرية الإدارة العلمية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم 9 : يوضح علاقة ثقة المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية.

المجموع		لا		نعم		ثقة المبحوثين التشجيع على الأفكار الإبداعية
%	ك	%	ك	%	ك	
77,6	52	50	10	89,4	42	نعم
22,4	15	50	10	10,6	5	لا
100	67	100	20	100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) الذي يبين العلاقة بين ثقة المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية ، وجدنا في الاتجاه العام أن أغلب المبحوثين يقرون أن الثقة في عملية إتخاذ القرارات تشجع على الافكار الإبداعية بنسبة 77,6% ، ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن الثقة في عملية إتخاذ القرارات تشجع على الأفكار الإبداعية 89.4%، تليها نسبة 50% من يرون

أنهم يشجعون على الأفكار الإبداعية حتى في ظل عدم توفر الثقة في عملية إتخاذ القرارات، في المقابل نجد أن نسبة 22,4% من يرون أنهم لايشجعون على الافكار الإبداعية، دعمت بنسبة 50% من المبحوثين الذين لايتوفر لديهم الثقة في عملية إتخاذ القرارات ولايشجعون على الافكار الإبداعية ، تليها نسبة 10,6% من المبحوثين الذين تتوفر لديهم الثقة في إتخاذ القرارات ولا يشجعون على الافكار الإبداعية .

ماهو ملاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن هناك تباين واضح في إجابات المبحوثين حول مسألة توفرهم على الثقة في عملية إتخاذ القرارات وعلاقته بالتشجيع على الأفكار الإبداعية، فأغلب إجابات المبحوثين أقرت بوجود علاقة بين ثقة المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات بتشجيع على الأفكار الإبداعية وهذا التباين دليل على مدى أهمية الثقة التي يكتسبها العاملين في عملية إتخاذ القرارات، ودورها في خلق شعور الإنتماء وأنهم جزء لا يتجزء داخل المؤسسة ، مما يعزز فيهم روح الإبداع والإبتكار في بيئة العمل .

إن الثقة في عملية إتخاذ القرارات تنمي شعور العامل بأهميته ومكانته وتشجعه على ممارسة سلوكيات إبداعية وإبراز قدرته وإمكانياته الإبداعية ، إن تغذية المؤسسة بسلوكيات الإعتماد على النفس والثقة لدى الافراد في المؤسسة مع وجود قدر كبير من الحرية والإستقلالية ، يمنح العديد من الافكار الجديدة وإعطاء وإستقبال المعلومات ، ومناقشة المشكلات والبدائل وإتخاذ القرارات بكل حرية ويمكن الافراد من التمتع بالأفكار الإبداعية خاصة عندما يقتنع العاملين بانهم اصحاب العمل، و أن لهم السيطرة على عملهم وقرارتهم.

ثانيا : تحليل وتفسير الفرضية الثانية:

الجدول رقم 10: يوضح علاقة وصف الهيكل التنظيمي بالمركزية بتدعيم المؤسسة للمبحوثين على التجديد والإبتكار.

المجموع		لا		نعم		الهيكل التنظيمي
						التجديد والإبتكار
%	ك	%	ك	%	ك	
79,1	53	91,7	44	47,4	9	نعم
20,9	14	8,3	4	52,6	10	لا
100	67	100	48	100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين العلاقة بين وصف الهيكل التنظيمي بالمركزية بتدعيم المؤسسة للمبحوثين على التجديد والإبتكار، حيث وجدنا في الاتجاه العام أن أغلب المبحوثين

يقرون أن المؤسسة تدعم المبحوثين على التجديد والإبتكار بنسبة 79,1%، ودعمت هذه النسبة بمن يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتصف بالمركزية يدعم على التجديد والإبتكار بنسبة 91,7% ، تليها نسبة 47,4% من يرون أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمركزية يدعم على التجديد والإبتكار، في المقابل نجد أن نسبة 20,9% من يرون أن المؤسسة لا تدعم المبحوثين على التجديد والإبتكار، دعمت بنسبة 52,6% بمن يرون أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمركزية لا يدعم المبحوثين على التجديد والإبتكار ، تليها نسبة 8,3% من المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتصف بالمركزية لا يدعم المبحوثين على التجديد والإبتكار.

من خلال النتائج المتحصل يمكن القول أن هناك تباين واضح في إجابات المبحوثين حول موضع مركزية ولا مركزية الهيكل التنظيمي وعلاقته بتدعيم المؤسسة للمبحوثين على التجديد والإبتكار، لان مركزية ولا مركزية الهيكل التنظيمي تلعب دور هام في تهيئة بيئة العمل الداعمة للتجديد والإبتكار من عدمها ،حيث عبر أغلبية المبحوثين على أن الهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة يتميز باللامركزية ويدعم المبحوثين على التجديد والإبتكار، ويرجع ذلك إلى الشخصية التي يتميز بها العاملين أي قدراتهم ومهاراتهم وهي عامل مؤثر في المفاضلة بين المركزية واللامركزية ، إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارات والمقدرة يعد من الاسباب التي تبرر اللامركزية، وهذا يدل على إعتداد المؤسسة على تفويض السلطة للمرؤوسين مما يتيح للمدراء الموظفين الحصول على أداء أفضل ويتمتعون بحرية أكبر في العمل ، والذي بدوره يعمل على تهيئة بيئة العمل التي تساهم في دعم العاملين على التجديد والإبتكار .

فباللامركزية الهيكل التنظيمي هنا يعد عاملا مهما في تطوير المزايا التنافسية لإستراتيجيات المؤسسة التي تخلق لدى العاملين الرغبة في التجديد والإبتكار وروح المبادرة.

الجدول رقم 11: يوضح علاقة إتاحة الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.

التنسيق بين العاملين						الافكار الجديدة
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
40	100	14	51,9	54	80,6	نعم
/	/	13	48,1	13	19,4	لا
40	100	27	100	67	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين العلاقة بين إتاحت الهيكل التنظيمي للتنسيق بين جميع العاملين بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل ، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرن بحثهم على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 80,6%، دعمت هذه النسبة بمن يرون أن الهيكل التنظيمي يتيح التنسيق بين جميع العاملين بحثهم على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 100%، لتليها نسبة من يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتيح التنسيق بين جميع العاملين على الرغم من حثهم على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 51,9% ، وفي المقابل نجد أن من لا يحثون على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 19,4% حيث دعمت هذه النسبة بمن يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتيح التنسيق بين جميع العاملين ولا يحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 48,1%.

من خلال النتائج المتحصل نلاحظ أن هناك فرق واضح في إجابات المبحوثين حول موضع إتاحت الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل، حيث عبر أغلبية المبحوثين أن الهيكل التنظيمي يتيح التنسيق بين جميع العاملين ويحث على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل، ونعني هنا بحث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل تلك العلاقة التي تجمع العاملين بالمرؤوسين من حيث تبادل الأفكار والحلول حول مشكلات العمل والعمل على تحسينها في ضوء ثقافة التعاون والتكاتف والتي تعتبر من أهم مبادئ الهيكل التنظيمي في منظمة العمل، في حين أن الفئة الأقل من المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتيح التنسيق بين جميع العاملين ولا يحث على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل، حيث تبقى هذه الفئة تعاني من غياب العملية التواصلية مع المرؤوسين وشعورهم الدائم بعدم الإهتمام بمؤهلاتهم وقدراتهم .

ومنه نستخلص أن الهيكل التنظيمي المحور الرئيسي الذي تدور حوله معظم وظائف الإدارة، على إعتبار أن عملية التكيف والإستقرار والتوازن داخل الهيكل التنظيمي لها دور أساسي في تطوير وتجديد وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح علاقة مساعدة الهيكل التنظيمي على أداء المهام بسهولة بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل.

المجموع		لا		نعم		أداء المهام التغلب على المعوقات
%	ك	%	ك	%	ك	
92,5	62	80	20	100	42	نعم
7,5	5	20	5	/	/	لا
100	67	100	25	100	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين العلاقة مساعدة الهيكل التنظيمي على أداء المهام بسهولة بالتغلب على المعوقات أثناء أداء العمل، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرون بتغلبهم على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 92,5%، دعمت هذه النسبة بمن يرون أن الهيكل التنظيمي يساعد على أداء المهام بسهولة ويتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 100% ، لتليها نسبة من يرون أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على أداء المهام بسهولة ويتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 80% ، وفي المقابل نجد أن من لا يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 7,5%، حيث دعمت هذه النسبة بمن يرون أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على أداء المهام بسهولة ولا يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 20%.

ووفق النتائج الملاحظة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل ويرون أن الهيكل التنظيمي له دور هام في المساعدة على أداء المهام بسهولة والتغلب على الصعوبات والعوارض على إعتباره عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وإستيعاب إحتياجاتها من الوظائف والتخصصات ، وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل والوظيفة ومساهمته في تبسيط إجراء العمل، الذي من شأنه مواجهة التصدعات والصراعات والتقلبات الوظيفية لتهيئة مناخ ملائم وسليم يناسب العاملين على أداء مهامهم وإلتزامهم بالعمل، وهو ما يمكن العاملين من تجاوز الصعوبات والمعوقات أثناء أداء العمل مع الأخذ بعين الإعتبار المستوى والمهارات الذي يتمتع به أغلب المبحوثين في طريقة التعامل مع المشكلات التي تتعرضهم أثناء تأدية مهام العمل، في حين نجد أن المبحوثين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي لا يساعد على أداء المهام ولا يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل وهي الفئة الأقل على مستوى المؤسسة، وهذا الامر طبيعي فأى مناخ تنظيمي في أي مؤسسة مهما كان نوع الهيكل التنظيمي بها

يتعرض إلى الانتقاد، ولا يكاد يجزم بأنه صالح ويتمشى مع كل الظروف والأوقات هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التغلب على المعوقات أثناء العمل يتطلب تمتع العاملين بمهارات وقدرات وإلمام بمتطلبات تلك الوظيفة والتي وفي غالب الأحيان تكتسب عن طريق الخبرة والإدمنية .

الجدول رقم 13: يوضح علاقة كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي

المجموع		لا		نعم		كفاءات العمال
%	ك	%	ك	%	ك	بيئة محفزة
79,1	53	7,1	1	98,1	52	نعم
20,9	14	92,9	13	1,9	1	لا
100	67	100	14	100	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين العلاقة بين كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي ، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرّون بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 79,1 %، دعمت هذه النسبة بمن يرون أن كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي مع توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 98,1 % ، لتليها نسبة من يرون أن المؤسسة توفر بيئة محفزة للعمل الإبداعي حتى في ظل عدم كفاءات العمال الإيجابية ولا تدعم العمل الجماعي بنسبة 7,1 % ، وفي المقابل نجد أن من لا يقرّون بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة على العمل بنسبة 20,9 %، حيث دعمت هذه النسبة بمن يرون أن كفاءات العمل ليست إيجابية ولا تدعم العمل الجماعي ولا توفر المؤسسة بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 92,9 %، لتليها نسبة 1,9 % من يرون أن كفاءات العمال إيجابية وتدعم العمل الجماعي حتى وإن لم تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول أعلاه نجد أن إجابات أغلب المبحوثين تدل على أن المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للعمل الإبداعي ، ويعود ذلك لكفاءات العمال وقدراتهم ومهاراتهم وطريقة التعامل فيما بينهم وبين المسؤولين، إذا تعد كفاءات العمال الإيجابية من العوامل الحاسمة التي تساهم في خلق بيئة محفزة للعمل الإبداعي ، فإملاك العاملين لكفاءات عالية وعملهم بشكل جماعي مكنهم من تبادل الافكار والخبرات في ظل سلاسة عملية التواصل ونقل الافكار بوضوح لتسهيل تنفيذ المشاريع الإبداعية، كما أن دعم العاملين لبعضهم البعض يعزز الثقة بالنفس ويساعد على مواجهة التحديات بروح إيجابية مما يعزز بيئة العمل الإبداعية وهو ما يدعم على الابتكار والتحسين المستمر

للعمل، بينما نجد أن الأقلية من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تتوفر على بيئة محفزة للعمل الإبداعي ولا على إجابية كفاءات العمال في تدعيم العمل الجماعي ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة من المبحوثين تعاني من غياب عملية التواصل مع زملائهم العاملين والمسؤولين بصفة خاصة بالإضافة إلى عامل الأقدمية ونقص الخبرة في التعامل مع الآخرين .

بناءً على ذلك يمكن القول أن وجود كفاءات عالية بين العمال ودعمهم للعمل الجماعي يساهم بشكل كبير في خلق بيئة للإبداع داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى مزيد من فرص الإبداع والمبادرة وتطوير الافكار الجديدة وبالتالي تحسين الاداء العام وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم14: يوضح علاقة تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة بتشجيع على الأفكار الإبداعية.

المجموع		لا		نعم		أهداف المؤسسة الأفكار الإبداعية
%	ك	%	ك	%	ك	
77,6	52	/	/	98,1	52	نعم
22,4	15	100	14	1,9	1	لا
100	67	100	14	100	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يبين العلاقة بين تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة بتشجيع على الأفكار الإبداعية، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرون بتشجيعهم على الأفكار الإبداعية بنسبة 77,6%، دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة يشجع على الأفكار الإبداعية بنسبة 98,1% ، في حين لم نسجل أي إجابة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يتلائم مع اهداف المؤسسة ، وفي المقابل نجد أن نسبة من لا يقرون بتشجيعهم على الأفكار الإبداعية بنسبة 22,4%، حيث دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يتلائم مع اهداف المؤسسة ولا يشجع على الافكار الإبداعية بنسبة 100%، لتليها نسبة 1,9% من يقرون أن تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة لايشجع على الافكار الإبداعية.

ووفق النتائج الملاحظة في الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين يرون أنهم يشجعون على الأفكار الإبداعية، ويعود ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي واضح ومحدد بشكل جيد ومرن بحيث يعرف كل فرد

في المؤسسة دوره ومسؤولياته، مما يقلل من الإرتباك ويسمح للأفراد بالتركيز على تحقيق الاهداف والعمل بشكل إبداعي، إلى جانب دعم الهيكل التنظيمي للتواصل المفتوح والتعاون بين الأقسام والفرق ويعزز تبادل الافكار والمعلومات و يشجع على أخذ المبادرات وتقديم الأفكار الجديدة، كما أن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع اهداف المؤسسة يشجع العاملين على الإبتكار، خاصة مع وجود نظام المكافآت والتقدير الذي يعزز من حماس العاملين لتقديم أفكار جديدة، ويكون لديهم دافع أكبر للإبداع. إن تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة يعتبر عاملا حاسما في تعزيز البيئة الإبداعية ، فمن خلال تصميم الهيكل التنظيمي الداعم للتواصل ، التعاون ، تقدير الأفكار الإبداعية وتوفير الموارد اللازمة ، يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى من الإبتكار وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وإبداعية.

الجدول رقم 15: يوضح علاقة تسهيل الهيكل التنظيمي لعملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي.

المجموع		لا		نعم		عملية الإتصال بيئة محفزة
%	ك	%	ك	%	ك	
79,1	53	7,1	1	98,1	52	نعم
20,9	14	92,9	13	1,9	1	لا
100	67	100	14	100	53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يبين العلاقة بين تسهيل الهيكل التنظيمي لعملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي ، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرون بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 79,1%، دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين مع توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 98,1 % ، لتليها نسبة من يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين حتى في ظل توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 7,1% ، وفي المقابل نجد أن نسبة يقرون بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 20,9%، حيث دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي لا يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين ولا تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 92,9%، لتليها نسبة 1,9% من يقرون أن الهيكل التنظيمي يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمروءسين حتى و أن لم تتوفر المؤسسة على بيئة محفزة على العمل الإبداعي.

ما هو ملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على وجود بيئة محفزة للعمل الإبداعي، وهو راجع لكون الهيكل التنظيمي يسهل عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال سلاسته وإعتماده على الأسلوب المباشر والمفتوح ، والذي سهل بدوره عملية تبادل الأفكار والملاحظات بشكل أسرع وأكثر فعالية مما ساعد على نشر المعلومات الجديدة والأفكار الإبداعية عبر مختلف مستويات المؤسسة بسرعة، والذي بدوره يتيح للعاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية وتمكينهم من المشاركة في عملية إتخاذ القرار معزز بذلك الشعور بالملكية والمشاركة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحفزهم على تقديم أفكار جديدة ومبدعة، في حين نجد أن فئة قليلة من البحوث يرون أن المؤسسة لا تتوفر على بيئة محفزة للعمل الإبداعي ، وهي تلك الفئة التي تعاني من العزلة والإغتراب في العمل ولا تحافظ على العلاقات والتواصل مع فرق العمل بصفة عامة ومع المسؤولين بصفة عامة .

إن عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي يساهم وبشكل كبير في خلق بيئة محفزة للإبداع ، من خلال تعزيز التواصل الفعال الذي يمكن المؤسسة الإستفادة من كامل إمكانيات موظفيها وتحقيق مستويات عالية من الابتكار والتطوير المستمر .

الجدول رقم 16: يوضح علاقة عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات بحرص المبحوث على تأدية مهامه بأسلوب عمل جيد .

توزيع المهام والواجبات						تأدية المهام
نعم		لا		المجموع		
ك	%	ك	%	ك	%	
53	100	11	78,6	64	95,5	نعم
/	/	3	21,4	3	4,5	لا
53	100	14	100	67	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين العلاقة بين عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات بحرص المبحوث على تأدية مهامه بأسلوب عمل جيد ، حيث وجدنا في السياق العام أن أغلب المبحوثين يقرون بالحرص على تأدية مهامه بأسلوب عمل جيد 95,5%، دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي عادل في توزيع المهام والواجبات ويحرص على تأدية مهام المبحوث بأسلوب عمل جيد بنسبة 100% ، لتليها نسبة من يقرون أن الهيكل التنظيمي ليس عادل في توزيع المهام والواجبات على الرغم من حرص المبحوثين على تأدية المهام بأسلوب عمل جيد بنسبة

78,6% ، وفي المقابل نجد أن نسبة من يقرون بعدم الحرص على تادية مهامه بأسلوب عمل جيد بنسبة 4,5% وهي النسبة الأقل ، حيث دعمت هذه النسبة بمن يقرون أن الهيكل التنظيمي ليس عادل في توزيع المهام والواجبات ولا يُحرص المبحوثين على تادية المهام بأسلوب عمل جيد بنسبة 21,4%، في حين لم نسجل أي حالة من يقرون أن الهيكل التنظيمي ليس عادل في توزيع المهام والواجبات ولا يُحرص المبحوثين على تادية المهام بأسلوب عمل جيد .

ما هو ملاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين تؤكد على أن عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات لها علاقة وتأثير كبير على حرص العاملين على تادية المهام بأسلوب عمل جيد ، حيث يعبر المستوى المرتفع لإجابات المبحوثين بالحرص على تادية المهام بأسلوب عمل جيد عن الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي العادل في توزيع المهام والواجبات في تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية والالتزام و بأن جهودهم معترف بها ومقدرة، مما يزيد رضاهم عن عملهم وتقديم أفضل ما لديهم في ظل الإنصاف والتوازن في توزيع المهام ، كما أن سياسة العدالة في توزيع المهام والواجبات دافع قوي لتعزيز روح التعاون ولتقديم أفكار جديدة وتجارب وأساليب عمل مبتكرة ما يمكنهم من التفكير بإبداع والتركيز على تادية المهام بأفضل طريقة ممكنة لتحسين أساليب العمل، أما الفئة القليلة التي أعربت عن عدم حرصها على تادية المهام بأسلوب جيد، ولا وجد للعلاقة بين عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات وحرص المبحوثين على تادية المهام بأسلوب جيد، يمكن إرجاعه إلى كونهم محملين بثقل الإعباء وعدم الإيجابية في بيئة العمل وغياب التواصل الفعال بين المستويات الإدارية والعاملين مما يولد شعور العزلة وعدم الأهمية.

إن عدلة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات تساهم وبشكل كبير في تحفيز العاملين على تادية مهامهم بأسلوب عمل جيد ، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام والثقة والتعاون ، الذي بدوره يمكن المؤسسة من تحقيق أداء أفضل .

نتائج الفرضيات

1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها أن : لإتخاذ القرار علاقة بالإبداع داخل المؤسسة.

* أكدت نتائج الدراسة أن نسبة 80,6% من المبحوثين يقرون بحثهم على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين العمل، وأن إتخاذ القرارات الجماعية تؤدي دور هام في التحفيز على تبني الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل مشكلات وتحسين العمل بنسبة 91.1 %، فإتخاذ القرارات الجماعية تلعب دورا محوريا في الحث على تبني الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل من أجل تحسين العمليات والإداء في بيئات العمل.

* إن أغلب المبحوثين يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 92,5% وفي نفس الوقت يرون أن المشاركة في إتخاذ القرارات لها دور في التغلب على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 100%، ولهذا فإن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يلعب دورا حاسما في التغلب على المعوقات أثناء أداء المهام ، من خلال تعزيز التعاون وتحسين التواصل.

* إن أغلب المبحوثين يشجعون على الأفكار الإبداعية بنسبة 77,6 % وفي نفس الوقت يرون أن تشجيع الرئيس المباشر لهم في إتخاذ القرارات له دور في التشجيع على الأفكار الإبداعية بنسبة 87,9 %، وعليه إن تشجيع الرئيس المباشر للمبحوثين على إتخاذ القرارات يساهم في التشجيع على الافكار الإبداعية .

* إن أغلب المبحوثين صرحوا أن الشخص المناسب يوضع في المكان المناسب بنسبة 77,6% وفي نفس الوقت يرون أن مستوى إدارة إتخاذ القرارات الجيدة لها دور في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 93,3%، ولهذا فإن مستوى إدارة إتخاذ القرارات تؤدي دورا هاما في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

* إن أغلب المبحوثين يشجعون على الأفكار الإبداعية بنسبة 77,6 % وفي نفس الوقت يرون أن الثقة في إتخاذ القرارات تشجع على الأفكار الإبداعية بنسبة 89,4 % ، وعليه إن ثقة المبحوثين في عملية إتخاذ القرارات تشجع على الأفكار الإبداعية.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا علاقة إتخاذ القرار بالإبداع داخل المؤسسة ، حيث تبرز أهمية إتخاذ القرار من خلال العملية التشاركية في إتخاذ القرارات الجماعية التي تتيح للمؤسسة الاستفادة من تنوع الأفكار والخبرات المختلفة التي يقدمها الافراد ، والتي تزيد من احتمالية الوصول إلى حلول مبتكرة وفعالة إلى جانب تعزيز شعور الانتماء والمسؤولية بين الموظفين ، كما أن إتخاذ القرارات الفعالة والمدروسة تمكن من تحديد ومعالجة العقبات المحتملة التي تؤثر سلبا على سير العمل وتدفع بالموظفين إلى تجاوز المعوقات بطرق إبداعية وإكتساب الثقة في إتخاذ القرارات الصائبة التي تعتبر عاملا هاما في تجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع والتي يتلقى من خلالها الموظفين التشجيع والتقدير، خاصة من قبل رؤساء العمل المباشرين الذي من شأنه يلعب دورا هاما في تحسين

الأساليب الإبداعية في أداء الموظفين، بدون أن نتجاهل الدور المحوري الذي تؤديه مستوى إدارة اتخاذ القرارات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في العمل .

وبشكل عام يمكن القول أن اتخاذ القرارات الجماعية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والثقة المكتسبة ، وتلقي التشجيع ، ومستوى إدارة اتخاذ القرارات تساهم في الإبداع داخل المؤسسة.

2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها أن : للهيكل التنظيمي علاقة بالإبداع داخل المؤسسة.

* يقر المبحوثين أن المؤسسة تدعم على التجديد والإبتكار بنسبة 79,1% وأن الهيكل التنظيمي لا يتصف بالمركزية يساعد المؤسسة على تدعيم التجديد والإبتكار بنسبة 91,7%، وبالتالي فإن لوصف الهيكل التنظيمي بالمركزية أهمية كبيرة في تحديد تدعيم المؤسسة على التجديد والإبتكار من عدمه.

* يجمع أغلب المبحوثين على حثهم على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 80,6% وأن الهيكل التنظيمي يتيح التنسيق بين جميع العاملين مما يساعد على الحث على الأفكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل بنسبة 100%، وهو دليل على أن إتاحة الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين يلعب دورا هاما في حث المبحوثين على الافكار الجديدة والغير مألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.

* إن أغلب المبحوثين يتغلبون على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 92,5% وأن الهيكل التنظيمي يساعد على أداء المهام بسهولة وبدوره يساهم في التغلب على المعوقات أثناء أداء العمل بنسبة 100%، وعليه إن الهيكل التنظيمي المساعد على أداء المهام بسهولة يساهم بشكل أو بآخر على التغلب على المعوقات أثناء أداء العمل.

* يرى أغلب المبحوثين أن المؤسسة تتوفر على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 79,1% وفي نفس الوقت يرون أن كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي مما أدى إلى توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 98,1%، مايدل على أن كفاءات العمال ايجابية وتدعم العمل الجماعي تساهم في توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي .

* يشجع المبحوثين على الأفكار الإبداعية بنسبة 77,6% وفي نفس الوقت يرون أن تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة يشجع على الأفكار الإبداعية بنسبة 98,1%، وعليه إن تلائم الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة له دور محوري في الشجع على الأفكار الإبداعية .

* يجمع أغلب المبحوثين على توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 79,1% وفي نفس الوقت يرون أن الهيكل التنظيمي يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين مع توفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي بنسبة 98,1% ، فأن تسهيل الهيكل التنظيمي لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين له علاقة بتوفر المؤسسة على بيئة محفزة للعمل الإبداعي.

نتائج الفرضيات

* يحرص أغلب المبحوثين على تأدية المهام بأسلوب عمل جيد بنسبة 95,5% وفي نفس الوقت يقررون بأن الهيكل التنظيمي عادل في توزيع المهام والواجبات ويحرص المبحوثين على تأدية مهام بأسلوب عمل جيد بنسبة 100%، ولهذا فإن عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات يساهم في حرص المبحوث على تأدية مهامه بأسلوب عمل جيد.

يعد الهيكل التنظيمي من أبرز عناصر المناخ التنظيمي من حيث قدرته على تلبية إحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراء العمل وإضفاء بيئة عمل إبداعية ، فمن خلال المعطيات الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية يتضح لنا أن صفة الهيكل التنظيمي لها تأثير على تدعيم المؤسسة على التجديد والإبتكار ، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي اللامركزي الذي يساهم وبشكل كبير في خلق بيئة أكثر مرونة لتشجيع الافراد على تقديم أفكار جديدة وإتاحة الشعور بالمسؤولية والإستقلالية مما يساعد على تدعيم الإبتكار والتجديد الفعال، كما أن إتاحة الهيكل التنظيمي للتنسيق بين جميع العاملين يساهم في الحث على الافكار الجديدة والغير مألوفاً لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل من خلال تبادل الافكار ومناقشة التحديات بشكل جماعي مما يساهم في توليد حلول مبتكرة، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي المساعد على تأدية المهام بسهولة يؤدي دوراً كبيراً في تمكين العاملين من التغلب على المعوقات أثناء أداء العمل من خلال توفير بيئة عمل منظمة ومرنة ، إضافة إلى كفاءات العمال الإيجابية الداعمة للعمل الجماعي ومساهمتها في توفر المؤسسة على بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي ، فتمتع الافراد بمهارات وقدرات تمكنهم من التعاون بفعالية وتعزيز العمل الجماعي يزيد من فرص الإبتكار، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن أن ننسى دور عدالة الهيكل التنظيمي في توزيع المهام والواجبات وما يضيفه على حرص العاملين في تأدية مهامهم بأسلوب عمل جيد ، وعليه يعد الهيكل التنظيمي المحور الرئيسي لأي مؤسسة وعاملاً مهماً في خلق بيئة عمل إبداعية ، وبوجه عام يمكن القول أن الهيكل التنظيمي بمبادئه كالمركزية واللامركزية و المرونة والتنسيق بالإضافة الى عدالة توزيع المهام والواجبات ، وكفاءات العمال لها دور في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

خاتمة

- خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا أن المناخ التنظيمي يلعب دور محوريا في تعزيز الإبداع ، لذلك على المؤسسات الإهتمام بالمناخ التنظيمي لتحسين الأداء والإبتكار لدى الموظفين من أجل تحقيق التميز في العمل وتوفير بيئة تنظيمية تساعد على تجسيد الإبداع وتدعيمه .

بناءا على الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية :

➤ إن إتخاذ القرارات الجماعية وإشراك الموظفين في إتخاذ القرار، والثقة المكتسبة ، وتلقي التشجيع ، ومستوى إدارة إتخاذ القرارات تساهم في الإبداع داخل المؤسسة.

➤ إن الهيكل التنظيمي بمبادئه كالمركزية واللامركزية و المرونة والتنسيق بالإضافة الى عدالة توزيع المهام والواجبات ، وكفاءات العمال لها دور في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

- القرآن الكريم

- المعاجم

1. معجم الاوكس فورد مترجم من الإنجليزي إلى العربي.

- الكتب:

1. إبراهيم علي رابعه، مهارة الإتصال، دار الألوكة، الأردن، 2015.

2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت المجلد الثامن جرف العين.

3. أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، دار الهنا للطباعة، الاسكندرية ، 2000.

4. أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي، ب. د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، تلمسان، 2005.

5. بلال خلف الله سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

6. بوبكر عواطي، منشورات مكتبه اقرأ، ط1، قسنطينة، 2009.

7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.

8. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

9. روث ولاس ، إلسون وولف، نظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، ترجمة عبد الكريم الحوراني، الاردن، 2012.

10. زيد منير عبوي، معجم مصطلحات a العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

11. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

12. عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع و الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

13. عبد الفتاح عبدالحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

قائمة المراجع

14. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دار النمير، دمشق، 2002.
15. عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999.
16. فاروق عبده فليه وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2005.
17. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
18. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
19. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2004.
20. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل، الاسكندرية، 2008.
21. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
22. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2004.
23. محمد حسن محمد حمداً، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2008.
24. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5 ، دار وائل، الاردن، 2009.
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
26. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية، القاهرة، 2012.

قائمة المراجع

27. مصطفى رابحي، عثمان عليان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظريه والتطبيق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، 2013.

- المجالات:

1. سناء مصطفى محمدا أبو ليفة علاقة الإدارة الاحتواء العالي وتعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوط لتكرير البترول. المجلة العربية للإدارة مج 36 عدد 01- جامعة أسبوط لسنة 2016
2. حوامدة باسم علي عبيد و حراشة محمد عبود، "مستوى الأبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن" مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية و الدراسات الإسلامية، السعودية، المجلد 18، العدد2، 2006.
3. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، لبنان، 2013، ص 208.
4. عمر عبد الرحيم رابعه، درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد07، العدد03، جامعة السلطان قابوس، الاردن، 2013، ص423.
5. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بآداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.
6. قويدر الواحد عبد الله: دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الجزائر - دراسة حالة مؤسسة ألقو فود كافي أروما، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، مجلد 17، العدد 25 ، 2021.

قائمة المراجع

7. محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، عمان، العدد 2، 2006.

- رسائل التخرج:

1. طلال مصير ونجم الغزاوي. أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر، 2011 .
2. إبراهيم بن حمد البدر، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم، السعودية، 2006.
3. أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، معهد: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2018/2019.
4. إيهاب محمود عايش الطيب. أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008 .
5. بيستون نجاه علي و اري عادل حميد ، المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الأبداع الإداري، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات في اقليم كردستان، ب س.
6. توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009..

قائمة المراجع

7. زينب حارث " دور المناخ التنظيمي في تعزيز البداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدارجات والدارجات النارية "سيكما" بقالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة 8 ماي 1945،قالمة للسنة ،2017- 2018 .
8. سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غي إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
9. الشيماء احمد عبدالله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
10. صبرينة حمياني ، مصطفى بن عودة، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 1 عدد4 ،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2019، ص163.
11. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
12. عيسى عبدالله علي حمد، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
13. فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين

قائمة المراجع

والمعلمات فيها، رسالة ماجستير في الادارى التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

14. قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة سانت كليمينتس، البصرة، العراق، 2009.

15. مزارى عبدالقادر، شقنان سعيد، أهمية الإتصال الداخلي في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية باتصالات الجزائر فرع حاسي الرمل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال و علاقات عامة، قسم العلوم الإعلام و الإتصال ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية والحضارة، 2018.

16. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة، كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006.

17. نصر عوادي: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية -دراسة ميدانية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية

جامعة حمة لخضر الوادي، 2018-2019

- الكتب باللغة الأجنبية:

1. Brunet luc et ph d, climat organizationnel et efficacité scolaire revue, québécoise de psychologie, vol21, n1 ,canada ,2001.
2. John p .compbell. and all, the measurement of organizatoin offectienss revleant of relevant research and opimion.mary,

personnel resarch and development, center .san diego, california, 1974.

3. Lorain jean et brunet, climat organisationnel satisfaction au taravail et perception du syndicalisme, revue relat ind, vol 39,n04, 1984,.

4. Srivastava s .k, oganizational behaviour and management, 1st education, publisked by sarup and sons, Darya gani, new delhi2, 2005,.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

إمتحان حول:

دور المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي
بالمؤسسة

دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر الأكاديمي علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، نود أن نضع بين أيديكم هذا الإمتحان الذي صمم لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة، راجون منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة وتستخدم لأغراض

علمية فقط.

إشراف الأستاذ:

علي بوخلخال

إعداد الطالبتين:

* زينب تمير

* صفية لعطر

السنة الجامعية: 2023 / 2024

• المحور الأول: البيانات الاجتماعية والديمغرافية

- س1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- س2. السن: أقل من 25 سنة ☐ 25 - 29 سنة ☐ 30 - 34 سنة ☐ 35 - 39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐
- س3. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐
- س4. الاقدمية: أقل من 3 سنوات ☐ 4 - 6 سنة ☐ 7 - 9 سنة ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

• المحور الثاني: اتخاذ القرارات

- س5. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات بمؤسستك؟ ☐ فردية ☐ جماعية
- س6. هل تحرص مؤسستك على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؟ ☐ نعم ☐ لا
- س7. هل ترى بأن رئيسك المباشر في العمل يشجعك على اتخاذ القرارات؟ ☐ نعم ☐ لا
- س8. هل سبق لك وأن ساهمت في اتخاذ القرارات بمؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا
- س9. كيف تصف مستوى إدارة عملية لتخاذ القرارات بمؤسستك؟ ☐ متوسط ☐ جيد
- س10. هل توفر مؤسستك الثقة لدى العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟ ☐ نعم ☐ لا

• المحور الثالث: الهيكل التنظيمي

- س11. يتصف الهيكل التنظيمي بمؤسستك بالمركزية؟ ☐ نعم ☐ لا
- س12. هل يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين؟ ☐ نعم ☐ لا
- س13. يساعد الهيكل التنظيمي بمؤسستك على أداء المهام بسهولة؟ ☐ نعم ☐ لا
- س14. هل كفاءات العمال في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي؟ ☐ نعم ☐ لا
- س15. هل ترى بأن الهيكل التنظيمي في مؤسستك يتلاءم مع أهداف المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
- س16. هل ترى بأن الهيكل التنظيمي بمؤسستك يسهل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؟ ☐ نعم ☐ لا
- س17. هل ترى بأن الهيكل التنظيمي بمؤسستك عادل في كيفية توزيع المهام والواجبات؟ ☐ نعم ☐ لا

• المحور الرابع: الابداع التنظيمي

- س18. هل يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمؤسستك؟ ☐ نعم ☐ لا

- س19. هل تدعم مؤسستك العاملين على التجديد والابتكار؟ نعم ☐ لا ☐
- س20. هل يوجد نظام في مؤسستك يدعم التنافسية بين العاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- س21. هل تشجع مؤسستك الأفكار الابداعية في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- س22. هل تحت دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- س23. هل تحرص على انجاز ما يسند إليك من مهام بأسلوب عمل جديد؟ نعم ☐ لا ☐
- س24. هل بإمكانك التغلب على المعوقات التي تواجهك أثناء أداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐
- س25. هل تتوفر مؤسستك على بيئة محفزة على العمل الابداعي؟ نعم ☐ لا ☐

