

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -



كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبتين:

- دهيكل فاطمة الزهراء

- بسام وثام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. لعبد قعدة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د. بن عيسى الأزهاري	أستاذة التعليم العالي	مشرفا ومقررا
أ.د. بلخير بساس	أستاذة التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ)

سورة النمل

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أنعم علينا بنعم العلم
ووفقنا لانجاز هذا البحث المتواضع .

كما نتقدم بالشكر والامتنان لأستاذنا الكريم

المشرف "بن عيسى الأزهاري"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

في سبيل ان يكون عملنا في المستوى المطلوب.

كما نتقدم بخالص الشكر لجميع أساتذتنا طيلة مشوارنا

الدراسي

ولا يسعنا إلا أن نشكر موظفي كلية العلوم الاجتماعية

على تعاونهم معنا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم .

الحمد لله واسع الجهد و الكرم و الصلاة على النبي محمد صلى الله عليه و سلم

فلسطين القضية الأولى للإنسانية والعرب، ولن نغير أقوالنا يوماً بأن القدس
عاصمة فلسطين الأزلية مهما تحرّفت بطون الكتب، اللهم انصر اهلنا في
فلسطين .

الى من احمل اسمه بكل فخر الى من دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل ...
اليك "ابي الحبيب" اطال الله في عمره .

الى من احتضني قلبها قبل يديها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى داعمتي
الاولى في مسيرتي ... اليك "امي الحبيبة" اطال الله في عمرها .

الى ضلعي الثابت الذي لا يميل .. الى من رزقت بهم سندا و ملاذي الاول
والاخير .. الى من كانوا لي خير الاصحاب و العائلة اخوتي " عبد الرحمن
،مصطفى (وزوجاتهم واولادهم)، مريم ،سهام ،خديجة ،ابراهيم الخليل" وفقهم
الله .

الى حبيبي "براءة" حفظها الله و انار دربها .

الى من مدت يديها في الاوقات الصعبة صديقة المواقف لا السنين الى شريكتي
في هذا العمل "بسام وئام

." اتقدم بجزيل الشكر لاستاذنا المشرف " بن عيسى الازهاري" على

مجهوداته ومساهماته في توجيهنا لانجاح هذا العمل .

الى كل الاهل و العائلة الكريمة كل بإسمه و مقامه .

الى عمي و استاذي د. " عامر دهيكل

." اهدي فرحة تخرجني الى كل من دعمني في مسيرتي -

فاطمة الزهراء .

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء و الختام وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين .

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها آمنيات الليالي، وأصبح عناني اليوم للعين قرّة لها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقّتي على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي . وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي :

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله فخري واعتزازي : والذي

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، الى ملاكي في الحياة وإلى من سهرت الليالي تنير دربي الى معنى الحب والخنان الى من احتضنتني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها " الى اروع ام في الوجود " : والذي

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة خواتي (فاطمة جميلة أبة صفاء اسراء) وازواجهم(حمزة هشام جيلالي) إلى من تحلت بالأخاء و تميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي في المشوار : صديقتي (فاطمة الزهراء)

الى اصدقائي و جميع من وقف بجواري و ساندوني بكل مايملكون ومن شاركني الفرح والحزن ومن كان لي داعما دائما في النجاح والفشل وأيضاً وفاء وتقدير واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المخلص الذي لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذ الفاضل: بن عيسى الأزهاري على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاء الله كل الخير وأخيرا من قال أنا لها "ناها" وأنا لها أن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل دون توفيق من الله ها هو اليوم العظيم هذا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي شاقة حاملة بها حتى تواليت بمنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقتني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي

. وئام بسام

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار تليجي بالأغواط، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

- هل هناك علاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

- هل هناك علاقة بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي، بالاستعانة بأداة الاستبيان المكون من 33 سؤال، والموزع على عينة قدرها 42 موظف بكلية العلوم الاجتماعية والذين اختيروا بطريقة طبقية.

لنتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة يسودها التعاون بين الموظفين في تحقيق مصالحهم. تساهم نسبة كبيرة من العينة بشكل فعال في حل المشكلات وتسعى إلى تطوير أفكار وأساليب جديدة لإنجاز المهام.

- على الرغم من غياب الحوافز الملموسة مثل المكافآت المالية، إلا ان الموظفون يظهرون روحاً جماعية ورغبة في التطوير الشخصي والمهني.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري، العمل الجماعي، التحفيز، التعاون.

Abstract

This study aims to reveal the relationship between organizational climate and administrative creativity among a sample of employees of the Faculty of Social Sciences at Ammar Thlidji University in Laghouat, by answering the following questions:

-Is there a relationship between organizational climate and administrative creativity among a sample of workers at Ammar Theliji University in Laghouat?

-Is there a relationship between the incentive system and administrative creativity among a sample of workers at Ammar Thlidji University in Laghouat?

-Is there a relationship between teamwork and administrative creativity among a sample of workers at Ammar Theliji University in Laghouat?

To answer these questions, a descriptive approach was used, using a questionnaire tool consisting of 33 questions, distributed to a sample of 42 employees at the College of Social Sciences who were selected in a stratified manner.

Finally, we arrive at the following results:

-The existence of a cooperative relationship between employees in achieving their interests. A large percentage of the sample actively contributes to problem solving and seeks to develop new ideas and methods for completing tasks.

-Despite the absence of tangible incentives such as financial rewards, employees demonstrate a team spirit and desire for personal and professional development.

Keywords: organizational climate, administrative creativity, teamwork, motivation, cooperation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:	
4	1- أسباب اختيار الموضوع
4	2- أهداف الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
5	4- إشكالية الدراسة
6	5- الفرضيات
7	6- تحديد مفاهيم الدراسة
13	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
21	تمهيد
22	1- مفهوم المناخ التنظيمي
24	2- أهمية المناخ التنظيمي
26	3- أنماط المناخ التنظيمي
28	4- عناصر المناخ التنظيمي
31	5- أبعاد المناخ التنظيمي
32	6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
37	7- طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي
41	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
43	تمهيد:
44	1- مفهوم الإبداع الإداري
46	2- أهمية الإبداع الإداري
48	3- خصائص الإبداع الإداري وسمات المبدع
50	4- عناصر الإبداع الإداري
52	5- مراحل الإبداع الإداري
57	6- معوقات الإبداع الإداري
60	7- محفزات الإبداع الإداري
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
65	تمهيد
66	1- مجالات الدراسة
66	2- المنهج المستخدم في الدراسة
67	3- أدوات جمع البيانات
68	4- تحديد مجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها
69	5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
74	6- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
81	7- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
90	8- نتائج الدراسة
93	9- استنتاج عام
95	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فہر س

الجد اول

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس:	69
02	توزيع العينة حسب السن:	70
03	توزيع العينة حسب الأقدمية:	71
04	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:	72
05	توزيع العينة حسب المصلحة المنتمي إليها:	73
06	العلاقة بين العلاقات مع الزملاء والمساهمة في حل مشكلات العمل:	74
07	علاقة الاعتماد المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرار بالسعي إلى تجديد طرق العمل:	75
08	العلاقة بين مساعدة الباحثين لزملائهم في المصلحة مع تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة:	76
09	علاقة اللجوء لطلب المساعدة من الزملاء بالتفكير بتطوير أسلوب انجاز المهام:	77
10	العلاقة بين الاستطاعة على الاعتماد على الزملاء في إنجاز المهام وتطوير المعارف لزيادة الكفاءة:	78
11	علاقة روح التعاون بين الموظفين ومحاولة اكتشاف المشاكل بهدف حلها:	79
12	العلاقة بين استشارة المسؤول للعمال في تطوير أساليب العمل مع وجود تحسن في أداء المصلحة:	80
13	العلاقة بين قيام المؤسسة بدورات تدريبية والمساهمة في حل مشكلات العمل:	81
14	العلاقة بين تقديم المكافآت للعمال والسعي لتجديد طرق العمل:	82
15	العلاقة الاستشارة من طرف المسؤول في حل المشكلات مع تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة:	83
16	علاقة تصرف المسؤول عند إنجاز المهام بطريقة سريعة ومتقنة بتطوير أسلوب انجاز المهام:	85
17	علاقة تصرف المسؤول مع مقترحات الموظفين بتطوير المعارف لزيادة الكفاءة:	86
18	علاقة نظر المسؤولين للموظفين ومحاولة اكتشاف المشاكل بهدف حلها:	87
19	العلاقة حرص المسؤولين على تنمية المهارات مع وجود تحسن في أداء المصلحة:	88

فهرس

الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
56	نموزج أمابيل للإبداع	01
69	توزيع العينة حسب الجنس	02
70	توزيع العينة حسب السن	03
71	توزيع العينة حسب الأقدمية	04
72	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
73	توزيع العينة حسب المصلحة المنتمي إليها	06

مقدمة

في البيئات التنظيمية الديناميكية والتنافسية في الوقت الحاضر، أصبح تعزيز الإبداع الإداري عاملاً حاسماً للنجاح المستمر والابتكار. إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً حيوياً في تحسين أداء الموظفين.

يضمن المناخ التنظيمي الجو السائد والقيم والقواعد ضمن المنظمة، مما يؤثر على تصورات الموظفين وتفاعلاتهم وعمليات اتخاذ القرارات. إنه يعكس التوجهات الجماعية نحو التعاون والابتكار والتكيف، مما يشكل درجة تمكين الموظفين للمساهمة بحلول إبداعية للتحديات التنظيمية.

العمل الجماعي يقف كركيزة للمناخ التنظيمي، حيث يعزز التآلف ومشاركة المعرفة وحل المشكلات الجماعية. إن جودة العمل الجماعي ضمن المنظمة ليست فقط تؤثر على إنجاز المهام ولكنها أيضاً تعتبر عاملاً حافزاً لتوليد أفكار وطرق جديدة. ويعزز العمل الجماعي الفعال بيئة تتبنى وجهات نظر متنوعة، مما يعزز الإبداع والابتكار.

كما يعتبر التحفيز قوة دافعة وراء الجهود الفردية والجماعية ضمن المنظمة. بينما تلعب المحفزات الخارجية مثل المكافآت المالية والمعنوية، فإن الدافع الداخلي الناتج عن الهدف المشترك والحرية والإتقان يمكن أن يؤثر بشكل كبير على انخراط الموظفين وإبداعهم.

على الرغم من الأهمية المعترف بها للمناخ التنظيمي والعمل الجماعي والدافع في تعزيز الإبداع الإداري، إلا أن العلاقات المعقدة بين هذه البنى تظل نسبياً غير مستكشفة، وخاصة في سياق المصالح الإدارية. ونسعى نحن من خلال هذه الدراسة إلى إجراء فحص شامل للعلاقة بين المناخ التنظيمي والعمل الجماعي والتحفيز والإبداع الإداري.

إذ تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الآليات التي من خلالها يؤثر المناخ التنظيمي على ديناميكيات العمل الجماعي ويحفز الموظفين، ويؤثر في نهاية المطاف على الإبداع الإداري. وذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة إلى العناصر التالية: مقدمة وفصل منهجي وفصلين نظريين وفصل تطبيقي، أما الفصل الأول فقد تم التطرق فيه إلى الاعتبارات المنهجية للدراسة من إشكالية وفرضيات وأهداف وأهمية للدراسة وما إلى ذلك كما تم

التطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة، بينما في الفصل الثاني والذي تطرقنا فيه إلى المناخ التنظيمي وذلك من خلال التعرف مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، وأبعاده، وأنماطه، وطرق تحسينه، أما في الفصل الثالث والخاص بالإبداع الإداري فقد تطرقنا فيه إلى مفهومه وأهميته، وخصائصه، ومعوقاته، وما إلى ذلك، أما في الفصل الرابع والخاص بالدراسة الميدانية فقد تطرقنا فيه إلى حدود الدراسة المكانية والزمانية، والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعرف على المنهج المتبع وأداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة هذا في الشق الأول من الفصل، أما في الشق الثاني فقد تم التطرق إلى عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وفي الأخير الاستنتاج العام. ليتم في الأخير اختتام الدراسة بخاتمة تتضمن مجموعة من التوصيات وأفاق للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- إشكالية الدراسة

5- الفرضيات

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

1- أسباب اختيار الموضوع:

وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

-ارتباط وتلاءم الموضوع مع اختصاصنا (علم اجتماع تنظيم وعمل).
-قلة اهتمام الجامعات الجزائرية بالمناخ التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق الإبداع الإداري.

-قابلية الموضوع للدراسة الإمبريقية وامكانية معالجتها علميا ينطبق مناهج وأدوات البحث في علم الاجتماع.

2- أهداف الدراسة

من خلال التراث النظري الإمبريقي ومعايشة الواقع تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف حول موضوع الدراسة والمتمثلة في:

-لفت الانتباه لمثل هذه المواضيع ذات الأهمية البالغة كونها إضافة علمية تفتح آفاق جديدة للباحثين المختصين، لإجراء المزيد من الأبحاث لإثراء المكتبة الجامعية بموضوعات حيوية ومعاصرة.

-إضافة نتائج جديد للتراكمات العلمية السابقة.

-محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

-تسليط الضوء على مفهومي المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

-محاولة الكشف عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه الظاهرة وأبعادها وتمظهراتها على أرض الواقع.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للمناخ التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقا سالكا لكي يساعد على الارتقاء بمستوى الإبداع الإداري للعاملين، ويمكن أن تظهر أهمية هذه الدراسة بشكل جلي من خلال الفوائد المرجوة منها وهي كما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال:

-تساهم هذه الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالموضوع وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة.

ب. الأهمية العملية:

-مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية في اتخاذ قرارات صحيحة، وسليمة حول المناخ التنظيمي السائد والعمل على تعزيز نواحيه الإيجابية من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين بشكل يمكنهم من تفجير وإطلاق طاقاتهم الإبداعية الكامنة وإثارة روح المبادرة لديهم.

-تساهم هذه الدراسة بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات حيث تعتبر مرجعا أساسيا يمكن للباحثين والمهندسين الاستفادة منه.

4-إشكالية الدراسة:

تفرض البيئة العملية الحالية على الجامعات ضرورة تبني الأفكار الإبداعية لضمان استمرارها وتفوقها. إذ أصبح الإبداع الإداري لا غنى عنه لتحقيق النجاح والاستمرار في ظل وجود بيئة تنظيمية تعزز نمو الأفكار الإبداعية بشكل مستمر. يعتبر مناخ الجامعة، والذي يتألف من هيكل تنظيمي معقد وتصورات جماعية وسلوكيات داخل المؤسسة، مركزياً في فهم ديناميات مكان العمل التي تؤثر على رضا الموظفين والإنتاجية والنجاح الشامل للجامعة. يتناول هذا البحث الأبعاد الحيوية لمناخ الجامعة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والعمل الجماعي واتخاذ القرار والاتصال الإداري، لاستكشافها بشكل شامل وتأثيرها على الإبداع الإداري.

حيث نجد أن الفهم الدقيق لمناخ الجامعة يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول العوامل التي تشجع أو تحول دون الإبداع الإداري. باستخدام العدسة النظرية للتحليل الاستراتيجي، يهدف هذا البحث إلى فك رموز التفاعلات المعقدة بين أبعاد مناخ الجامعة وإمكانيات الإبداع الإداري لعمليات الإدارة. يتم التركيز على تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الجامعة. يأخذ الهيكل التنظيمي، كعنصر أساسي في مناخ الجامعة، دوراً حيوياً في تحديد الترتيب الرسمي للأدوار والمسؤوليات والعلاقات الهرمية داخل الجامعة. تسهم عناصر مثل التكوين الهرمي وتقسيم العمل وآليات التقرير في تشكيل بيئة العمل.

أما العمل الجماعي، باعتباره عنصرًا حيويًا، يتطلب الجهود التعاونية للأفراد داخل الجامعة، حيث يؤثر الدعم والتحفيز وإدارة الفرق بشكل كبير على الإمكانيات لدى فرق الإدارة. فالتأزر الذي ينشأ من خلال العمل الجماعي الفعال غالبًا ما يكون حافزًا لتكوين الأفكار وحل المشكلات.

بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار، والتي تعتبر كجزء حيوي من وظائف التنظيم، تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مناخ الجامعة. إذ يمكن أن تؤثر درجة الشمولية والشفافية والقابلية للتكيف في عمليات اتخاذ القرارات إما على تعزيز مكانة المؤسسة الجامعية. ويوفر التحليل الاستراتيجي لمناخ الجامعة إمكانية استجواب هياكل اتخاذ القرارات وعملياتها.

أما الاتصال الإداري، والذي يشمل تدفق المعلومات داخل الجامعة، يعتبر عنصرًا أساسيًا في مناخها التنظيمي. فقد يؤثر الاتصال الفعال، سواء كان رسميًا أو غير رسمي، على نشر الأفكار ودورات ردود الفعل وتبادل المعلومات الحيوية، ودوره في تيسير أو عرقلة العمليات الإدارية. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى كشف أسرار العلاقات المعقدة بين مناخ الجامعة والإبداع الإداري. حيث تهدف إلى توفير فهم شامل وعميق للعوامل التنظيمية التي تسهم أو تعيق الإمكانيات الإبداعية في مجالات الإدارة. ونسعى أيضًا للكشف عن الديناميات المعقدة في العمل وإلقاء الضوء على التفاعلات العملية لقادة الجامعات والممارسين". وذلك من خلال الإجابة على التساؤل العام للدراسة: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

التساؤلات الجزئية:

- هل هناك علاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟
- هل هناك علاقة بين العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

5-الفرضيات:

5-1-الفرضية العامة:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة من عمال جامعة عمار تليجي بالأغواط.

5-2-الفرضيات الجزئية:

- يساهم العمل الجماعي في تطوير طرق أداء المهام لدى أفراد العينة.
- اهتمام المسؤولين بالمبادرات الفردية يساهم في تنمية الأفكار الإبداعية.

6-تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث والأداة الأساسية التي يستخدمها لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية، بحث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ومعطيات علمية وعليه يمكن حصر المفاهيم الأساسية للدراسة فيما يلي:

6-1-مفهوم المناخ:

أ. لغة: هو كل ترجمة للكلمة الفرنسية "Climat" أي حالة الجو السائدة في مكان معين لفترة زمنية طويلة.¹

-المناخ من الفعل: "نوخ" محل الإقامة لتقويم للأيام والأشهر، وهو جمع مناخات أي حالة المكان من حيث اعتدال الأحوال الجوية فيه أو تطرفها.²

ب-اصطلاحا:

كما يعرفه سليمان العميان: "هو تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقف جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا المصطلح على مكان العمل، باعتبار أن التنظيم كيان عضوي مؤسسي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض".³

¹ محمد بيوض، معجم الطلاب الوسيط (فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2، 2002، ص 25.

² يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، دار الفكر للنشر والتوزيع، المغرب، 2002، ص676.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005، ص305.

6-2- مفهوم التنظيم:

أ- لغة: كلمة منظمة أو تنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي الإنجليزي "Organisation"، وتكتب عادة في أمريكا "Organization"، أما في الاصطلاح العربي فهو من "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً"، وكلمة "التنظيم". ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف.¹

ب- اصطلاحاً: هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.²

- كما يعرف بأنه: مجموعة من النشاطات والعلاقات المتداخلة والمخططة والتي تصمم خطتها بشكل منطقي لتحقيق أهداف محددة.³

- وهو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.⁴

6-3- مفهوم المناخ التنظيمي:

هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.⁵

¹ بوفلجة غايت، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر، الجزائر، ط1، 2003، ص5.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، ط1، 2007، ص94.

³ طارق عبد الحميد البدري، إدارة التعلم الصفي (الأسس والإجراءات)، دار الثقافة، عمان، ط1، 2005، ص32-33.

⁴ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، ط3، 2005، ص128.

⁵ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الناصر، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، القاهرة، ط10، 2002، ص259.

- ويعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية وغيرها من العوامل".¹

- ويعرفه "القيوتي" بأنه: "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً".

- ويعرفه "ليكرث" بأنه: "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها".²

- ومن جهة عرفه "ماهر" بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بالاستمرار والثبات النسبي".³

- ويرى "الشبكشي" أن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم، حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها.⁴

* التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

هو مجموعة من الخصائص والصفات المكتسبة التي تتأثر بالعلاقات والتفاعلات بين متغيرات داخلية وخارجية تؤثر في أداء المنظمة وسلوك أعضائها، وتتضمن هذه الخصائص [العمل الجماعي، والمشاركة والتحفيز]، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

4-6- مفهوم الإبداع:

أ- لغة: بدع الشيء، يبدعه أو ابتدعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء اخترعته.⁵

على مثال ذلك: فلان بدع في هذا الأمر: أي لم يسبقه أحد.

¹ حسين الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار الجليس، القاهرة، ط1، 2011، ص95.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006، ص142.

³ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، مصر، ط4، 2009، ص303.

⁴ الشبكشي صالح، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص125.

⁵ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ج10، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط3، 1993،

ب- اصطلاحا:

-هو القدرة الذاتية على القيام بعمل خارق ومتميز تكون نتيجته لصالح المجموعة، وهذا العمل قد يتجسد في تقديم خدمة جليلة لا مثيل لها أو صناعة سلعة أو لوحة فنية أو قصيدة شعرية تتميز بخواص نادرة وفريدة.¹

-كما يذكر "ريبر" في قاموسه علم النفس أو مصطلح الإبداع سيستخدم أساسا في التعبير العلمي ليشير إلى العمليات العقلية التي تقود إلى حلول وأفكار وتصورات ومنتجات فنية ونظريات ونتاجات تكون متفردة وجديدة.²

-يعرفه "فتحي جروان" بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء لبنية لخبرات الفرد

السابقة وخبرات المؤسسة أو العالم إذا كانت من مستوى الاختراعات الإبداعية في إحدى ميادين الحياة الإنسانية.³

-كما يعرفه "إيفان" بأنه: "تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة التي طبقتها.⁴

-الإبداع هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة، وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة حيوية، وعموما فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة الخارجة عن المألوف.⁵

¹إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية، للموسوعات، لبنان، ط1، 1991، ص15.

²مجدى عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2009، ص1.

³سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، 2006، ص21.

⁴خليل عبد الرحمن المعاينة ومحمد عبد السلام البوايز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان، ط2، 2004، ص353.

⁵خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008، ص5.

6-5- مفهوم الإدارة:

أ- لغة: هي عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي وينطبق هذا المصطلح على المدير في ضمن التسلسل الهرمي باعتبارهم المشرفين على تسيير الإدارة بمختلف هياكلها، وتوزيع المهام والوظائف.¹

- الإدارة (Management) للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المشروع.²

ب- اصطلاحاً: يعرفها "تايلور" بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".³

- وتعرف كذلك بأنها: "عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الانسيابي في العمل أو على أنها عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت ممكن".⁴

- وتعرف أيضاً بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض مع ين والإشراف عليه.⁵

- يعرفها "ليفينجستون" بأنها: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد البشرية والتسهيلات المتاحة".⁶

6-6- مفهوم الإبداع الإداري:

هو القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته، للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلائقه الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم

¹ فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، عمان، ط1، 2003، ص12.

² منير بن أحمد بن دريدة، استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار، عمان، ط1،

2013، ص27.

³ محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة، الأردن، ط1، 2007، ص7.

⁴ سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة الدراسية الفعالة، دار الفكر، عمان، ط1، 2004، ص14.

⁵ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص7.

⁶ بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008، ص20.

والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة.¹

- كما يعرف بأنه: "هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية."²

- ويعرف بأنه: "التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين من إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج."³

- كما يعرفه بأنه: "هو التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة مما يتضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة فهو يهدف إلى تحسين طرق العمل. وزيادة الأداء بشكل تدريجي."⁴

- يرى "روجرز" أن الإبداع الإداري هو: "كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة."⁵

-التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو كل أسلوب إداري يعمل على استحداث طرق عمل جديدة بأسلوب أكثر فعالية وكفاءة لإنجاز أهداف المؤسسة بطرق وأساليب متعددة كتغيير أسلوب العمل ، وحل المشكلات.

¹أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 7، 2017، ص40.

²سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، 2001، ص598.

³صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط1، الأردن، 2007، ص170.

⁴نجم عبود نجم، الإدارة والإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2005، ص3

⁵جيمس هيجبز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، سلسلة إصدارات، ط2، 2001، ص37.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي:

أ-دراسة — شامي صليحة، بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" مع دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2009.

سعت هذه الدراسة إلى البحث في الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ بالجامعة السابقة الذكر والمتمثلين في فئة الإداريين والأساتذة، وبعد معالجة الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، الحوافز، والمشاركة في صنع القرار) تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا.

_هناك تصور معتدل لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد في حين يوجد تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة محل الدراسة، كذلك أن هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو أساتذة.

ب-دراسة — أكساس نريمان، بعنوان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2011.

سعت هذه الدراسة إلى البحث في الإشكالية التالية: بما يتسم المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

وهدفت الإشكالية إلى معرفة النمط القيادي المعتمد في مؤسسة صيدال باعتبارها مؤسسة صناعية وطبيعة علاقات العمل السائدة بين العاملين ببعضهم ومع رؤسائهم، وتأثير كل من القيادة وعلاقات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وبعد معالجة الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد في مؤسسة صيدال قائم على تطبيق القوانين حرفيا وبصرامة، واصدار تعليمات غير قابلة للنقاش مع عدم مراعاة المشاكل الشخصية للعمال، مما أدى إلى الشعور بالتذمر وعدم الرضا.

- أن العمال في مؤسسة صيدال يتمتعون بعلاقة جيدة مع زملائهم في العمل فأغلبيتهم متضامنين ويساهمون في حل مشاكل زملائهم في العمل سواء المهنية أو الشخصية، كما تم التوصل إلى أن ظروف العمل الاجتماعية تعتبر عنصرا أساسيا في تفسير مستوى الرضا الوظيفي.

ج-دراسة لـ كريم درزواري، بعنوان " الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية" مع دراسة مديريةية الشباب والرياضة بتيزي وزو، رسالة ماجستير،جامعة الجزائر1 ،معهد التربية البدنية والرياضية، فرع الإدارة والتسيير الرياضي، 2011.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الجو التنظيمي السائد داخل الإدارات الرياضية في الجزائر انطلاقا من الإشكالية التالية:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية؟ وبعد معالجة الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في المديرية توجهات ايجابية من حيث مؤشر تحمل المسؤولية، الثقة، والتعاون داخل الإدارة وهو ما يضيفي تكاملا وانسجاما بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى في المديرية.

-سجل كذلك بعض الاختلالات تتمثل في عدم تناسب طبيعة ومهام الوظائف التي يشغلها بعض العاملين مع مؤهلاتهم العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

- كما أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملين وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من وضع برامج تدريبية تتسجم مع احتياجات العاملين.

7-2- الدراسة المتعلقة بمتغير الإبداع الإداري:

أ-دراسة رمضان عموش بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية" دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية "البلاك وموتون" أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم في جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014م.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداعي الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية "البلاك وموتون"، لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة.

أجريت الدراسة الميدانية في خمسة 05 جامعات جزائرية المتمثلة في:

جامعة قاصدي مرياح ورقلة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، جامعة زيان عاشور بالجلفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة غرداية، وقد اعتمد الباحث في اختيار أفراد البحث على العينة العشوائية الطبقية من الموظفين الإداريين من مجتمع البحث والمكونة من 360 موظف إداري.

واعتمد على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان الدراسة على مقاييس ودراسات سابقة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ثم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات واستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج وهي:

-أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال.

-مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق

المتوسط، مما كون اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية.

-لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو

التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف (الجنس، السن، مدة العمل، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية).

- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

ب- دراسة قام بها الباحث " محمد سعد المسوط" بعنوان: " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2011م.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بنية العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

وقد اعتمد الباحث على المسح الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية لدولة الكويت، كما اعتمد على الاستمارة لجمع المعطيات وتحليلها والتي تكونت من 45 سؤالاً.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

-وجود تأثير ذو دلالة معنوية للهيكـل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

ج- دراسة قامت بها الباحثة "مارين سركين" بعنوان "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين" دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير تتضمن إدارة الأعمال التخصص "MBA" السنة الجامعية 2018.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل المتمثلة في (التكنولوجيا، التدريب، الحوافز، المكافأة، ظروف العمل، الهيكل التنظيمي) على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة العاملة بدمشق.

ويتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف السورية الخاصة موضوع الدراسة، والبالغ عددهم 225 موظف وقد تم توزيع 145 استبيان على عينة عشوائية من العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد تم استرجاع 124 استمارة صالحة لدراسة بنسبة استجابة 87% من المجتمع الكلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-وجود تأثير إيجابي لأبعاد بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية الخاصة.

-اتضح أنه يوجد عوامل كثيرة بالنسبة لبيئة العمل لها أثر في الأداء الإبداعي للعاملين وعلى رأسها (الهيكل التنظيمي، التدريب).

-لا تعتمد الحوافز المادية، المعنوية والمكافآت الموزعة على العاملين على أسس واضحة وعادلة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة بيئة العمل من حيث (الهيكل التنظيمي، التدريب، ظروف العمل الحوافز، المكافآت، التكنولوجيا) في الأداء الإبداعي للعاملين.

7-3- الدراسات التي تطرقت لمتغيري الدراسة :

-دراسة الباحث" أثير حسو اسحاق" بعنوان "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأداء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، دراسة نشرت في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 8 / العدد 26/ سنة 2012م.

-هدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وامكانية تعزيزه.

- وتكونت عينة الدراسة من 55 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

-لقد تحقق وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث وهذا ما أكدته إجابات عينة البحث، إذ أثبتت هذه الإجابات وجوب توفر بيئة ملائمة وواعية للإبداع الإداري.

-تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردا وعملية الإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث، إذ أشارت إجابات عنة الدراسات إلى وجود علاقات ارتباط مختلفة القوى بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري كانت أقوىها علاقة بعد الاتصالات في تحقيق الإبداع الإداري.

-إمكانية ضمان استمرار عملية الإبداع حين توفر الأجواء الملائمة لهذه العملية، أي من خلال تحقيق رضا العاملين وولائهم للمنظمة وتسخير كافة موارد المنظمة لتكوين مناخ ملائم من كافة النواحي لاستمرار الإبداع، مثلا بناء الهيكل التنظيمي الملائم لسماع كافة أصوات العاملين والمتضمنة أفكار إبداعية بكلام آخر.

-السماح للعاملين في كافة أنشطة المنظمة من إيصال آرائهم للإدارة العليا وهذا ما أكدته المقابلات الميدانية مع العاملين.

-تحقق وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة، حيث أكدت إجابات العينة وجود تأثير معنوي لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري وتعزيزه.

-تحقق وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة وعملية الإبداع الإداري، إذ أكدت النتائج إلى وجود تباين في أثر هذه الأبعاد على الإبداع الإداري.
-العاملون في المنظمة المبحوثة يدركون أهمية توفر المناخ الملائم لتكون الأفكار الإبداعية.

-إن بعد الاتصالات يعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري إذ أن توفر نظام اتصالات مرن وسريع يضمن وصل المعلومات والمعرفة من وإلى كافة أنشطة المنظمة.

7-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

أبرزت الدراسات السابقة التي اعتمدها متغيري الدراسة الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي، تنوعت العينات بين قصدية وعشوائية على اختلاف المواضيع، إلا أن معظمها كانت موجهة للموظفين الإداريين بشتى المجالات، واستخدمت معظم الدراسات أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعطيات، وعلها اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي، لأنه مناسب لوصف الظاهرة وتحليلها، إلا أنه يسمح بالاستدلال على العلاقات السببية. تنوعت نتائج جميع الدراسات بين نتائج إيجابية وسلبية حول علاقة المتغيرين مع بعضهما، فبعض الدراسات أظهرت وجود علاقة بينهما بينما بعض الدراسات أظهرت عكس ذلك، ويدل هذا على تعقيد الظاهرة وتأثيرها بعوامل متعددة. وفي الأخير ساعدتنا هذه الدراسات في اختيار العينة (موظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار تليجي الأغواط) والأداة المناسبة (الاستبيان) والمنهج (الوصفي) لأهداف دراستنا.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- أهمية المناخ التنظيمي
- 3- أنماط المناخ التنظيمي
- 4- عناصر المناخ التنظيمي
- 5- أبعاد المناخ التنظيمي
- 6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 7- طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي اكتسبت أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، وذلك راجع لتأثيره المباشر وغير المباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، لذلك اتجهت جهود الباحثين في المجال الإداري للتعرف على طبيعة الجو السائد في مكان العمل لأهميته البالغة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، الأمر الذي يتطلب إعطاء صورة واضحة وملمة بمختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وعليه سيتضمن هذا الفصل مفهوم وعناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

1- مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي عرفت جدلا كبيرا بين مختلف الباحثين، ولعل سبب ذلك الاختلاف على مفهوم موحد لهذا المصطلح راجع لتباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه، كما تعد دراسة هذا الموضوع بالأمر الصعب وليس السهل لكونه شيئا غير ملموس ويستدل عليه من خلال تصور الأفراد ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها لظهور في مطلع الستينات من القرن العشرين الميلادي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، وتعود كلمة مناخ إلى الفعل أناخ، فيقال أناخ الشخص بالمكان أي استقر به، ويقال هيا المناخ الملائم أي وفر الظروف المناسبة، وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء إلى تلك البيئة الاجتماعية¹.

إن المستمع لعبارة المناخ التنظيمي يشعر بالاستغراب خاصة إذا لم يكن من أهل الإدارة أو الاختصاص، باعتبار أن مصطلح المناخ التنظيمي تعبير مجازي حيث تتعلق عادة كلمة المناخ بالبيئة وبطبيعة الجو العام من حيث الحرارة والبرودة في أوقات فصول السنة، ولتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، وتم استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي باعتبار المنظمة كيان مؤسسي عضوي وحركي تتفاعل عناصره البشرية والمادية مع بعضها البعض، فالمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي .

¹ - خالد جوبر، "نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر 1، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم التربية البدنية، 2016، ص 37.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

فقد عرف محمد الذنبيات المناخ التنظيمي بأنه: " تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية للمنظمة"¹، يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يشمل خصائص مكان العمل من قواعد وأنظمة وأساليب التي تميزه عن غيره وذات التأثير على سلوك العاملين داخل المنظمة.

أما القريوتي فرأى بأنه: " مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"²، وفي هذا التعريف وصف الكاتب المناخ التنظيمي بالبيئة الداخلية للمنظمة وما تتميز به من خصائص، والتي تؤثر على الفرد كونه جزء منها يتأثر بمختلف السياسات والإجراءات والعمليات الإدارية.

وفي ذات السياق عرف كمال المغربي المناخ التنظيمي 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"³، فالمنظمة لها طابع خاص واستراتيجية معينة تميزها عن باقي المنظمات وهذا ما يخلق تجانسا للمبادئ والقيم التي أنشأت من أجلها، مع العلم أن هذه الأخيرة غير ثابتة بل تتغير نسبيا حسب المتطلبات البيئية.

كما عرفه العميان بأنه: " عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد"⁴، حيث يرى الكاتب أن المناخ التنظيمي بمثابة نظام

¹ - أكرم أحمد رضا الطويل، إسرائ وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص23.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص169.

³ - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 303.

⁴ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 305.

الفصل الرابع: الدراسة اهلدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

اجتماعي كونه يتكون من مجموعة الأفراد يحملون عادات وتقاليد وتوجهات مختلفة يتم توجيهها نحو الهدف المطلوب للرفع من فاعلية الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

تأسيسا لما سبق يتضح أنه هناك تعدد وتنوع المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلا أن غالبية التعاريف اتجهت إلى أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق العاملين داخل التنظيم، ويبرز هذا الإدراك من خلال التفاعل بين المورد البشري والبيئة التنظيمية، وعليه فإن المناخ التنظيمي غير ملموس ولا يمكن إدراكه إلا من خلال اتجاهات العاملين، بمعنى أنه ليس بمقدورنا تحديد طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي دون سؤال المعنيين عن المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه والمبني عادة على إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد أي خبراته، تجاربه، تعليمه وثقافته.

بعد استعراض جملة من المفاهيم حول المناخ التنظيمي يمكن القول بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل داخل المنظمة وهي تتصف بأنها قابلة للقياس، كما يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم تجاه عملهم، ومن بين هذه الخصائص نذكر: الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط الاتصال، الحوافز... إلخ".

2- أهمية المناخ التنظيمي

شهدت مراحل وبداية ظهور المناخ التنظيمي اهتماما شديدا بدراسته وأجمعت أغلب الدراسات على أهمية مناخ العمل معتبرة إياه فكرة قائمة بحد ذاتها لما له من تأثير على مختلف جوانب التنظيم، وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل الذي يضمن استقرارها واستمراريتها، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة لكونه يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة الذي له تأثير كبير على الأفراد كما يساعدهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، كما أنه حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

والعوامل الخارجية، ووسيلة تمكن المنظمة من الوصول إلى حل المشكلات ومواجهة التغييرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل¹.

-يؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة التي تصبوا إليها ويحدث التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري².

-يحقق المناخ التنظيمي التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها كما يساهم في تنمية المنظمة، وذلك من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال³.

-المناخ التنظيمي متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية⁴.

-إن وجود مناخ تنظيمي ايجابي يمنح العاملين الحق في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات في المنظمة⁵.

-يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، إضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأنهم يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء

¹-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص17.

²- فريدة العيفاوي، جمال العيفة، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال"، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، المجلد 29، العدد11، جوان 2016، ص 46.

³- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 294.

⁴-ابراهيم عاشوري، "أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013، ص11.

⁵-طارق الأسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق". رسالة ماجستير. دمشق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص32.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاد مختلفة¹.

3- أنماط المناخ التنظيمي

قدم العديد من الباحثين تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي كمحاولة منهم لتقديم نمط مثالي الذي يسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة، ومن أشهر التصنيفات نجد التصنيف الذي وضعه كل من هالبن وكروفت وهي كالاتي:

-**المناخ المفتوح:** يتمتع العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم، أعباء معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، ارتفاع مستوى الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل موقفية القرار، ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة اللصيقة، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دو شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال، كما يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة².

-**المناخ المغلق:** يتسم بقلّة الترابط بين الأفراد وقلّة المسؤولية كما تكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، حيث يقوم القائد بفرض الروتين وأعباء غير ضرورية تعتبر عائق أمام الأفراد للعمل وتؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء لدى الأفراد³، يسود هذا المناخ الفتور لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، إضافة إلى الروتين نتيجة اهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه على الإنتاج فقط.

-**المناخ الذاتي:** يشبه المناخ المفتوح إلا أنه يختلف عنه في إنجاز العمل الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، وهنا لا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا

¹ - حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص95.

² - محمد حسن رسمي، إدارة السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 100.

³ - يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 226.

الفصل الرابع: الدراسة اميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

من السيطرة على العاملين، وترتفع فيه درجات الانتماء، الألفة، الشكلية في العمل، بينما تتخفض فيه درجات التباعد والتركيز على الإنتاج¹.

-المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي²، فالمسؤول على السلطة لا يرغب بظهور أي مبادرة قيادية ولا يحقق أي اشباع للحاجات الاجتماعية وجميع المبادرات تترك للمسؤول الذي يتخذ دور الأب ويلجأ إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء الآخرين إلا أن هذا الاعتبار هو نوع من المهدئات للقلق والتذمر بدلا من الاهتمام الحقيقي بهم لهذا الروح المعنوية تكون منخفضة وإنجاز الأعمال ضعيف³.

-المناخ الموجه: يتميز هذا المناخ بتشدد المدير لإنجاز الأعمال من خلال التوجيه والإشراف وعدم اهتمامه بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، فالكامل يعمل وليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية، وهو أقرب إلى الأسلوب العسكري.

-المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يهتمون بتكوين صداقات فيها دينهم أكثر من التزامهم بمتطلبات عملهم وأدوارهم في المنظمة، أي أن جهودهم توجه لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، فالمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة ما يؤدي إلى بروز رئاسات متعددة⁴.

¹-أيمن سعيد محمود الشرافي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة". رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر، كلية العلوم التربوية، قسم علم النفس، 2013، ص 23.

²- خالد قرواني، "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية. القدس: جامعة القدس المفتوحة، المجلد 2، العدد 26، جانفي 2012، ص 23.

³- أحلام حميد نعمة الجنادي، "مجالات المناخ التنظيمي وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القدس"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية. بادل: جامعة بادل، كلية التربية، المجلد 07 العدد 22، أوت 2015، ص 428.

⁴-عدنان إبراهيم الأوسي" واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. الأنبار: جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص 108.

4- عناصر المناخ التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجملها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، وتكمن عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

-الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أهم مكونات المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى، الإشرافية والتنفيذية، كذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين، الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، ويتشكل الهيكل التنظيمي نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل¹.

-نمط القيادة: يعتبر النمط القيادي من العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة ونوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين، فالنمط التسلطي يحد من مبادرات العاملين ويؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين عكس النمط التشاوري الذي يزيد ثقة العاملين بأنفسهم ومن انتمائهم للمؤسسة، للقيادة وأنماطها أثرا كبيرا في حركية الجماعة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويكمن جوهر العملية القيادية في امتلاك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء².

-طرق اتخاذ القرار: يسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ويجعلهم أكثر استيعابا لظروف المنظمة والعوامل المؤثرة في

¹ - فوزية هواين، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير. سطيف: جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2014، ص59.

² - كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 170.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف، كما أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، فالقرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية¹.

-**العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم البعض، وكذلك بين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، هذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما تكون صاعدة أو نازلة، إيجابية أو سلبية، علاقات مرنة ومتوازنة أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء².

-**نمط الاتصالات:** يسهم نمط الاتصال بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، حيث أن توفر قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويرفع من استعدادهم للتعاون، وتلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمة فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصال كلما زادت كفاءة العمل، وبالتالي فإن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية³، لذا فإن وجود نظام اتصال فعال مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.

¹ - خالد جوبر، مرجع سابق، ص 47.

² - خالد بن محمد بن لويحي الحارثي، "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة طائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة طائف"، رسالة ماجستير مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012، ص 23.

³ - محمد ناصر، نبيل ذنون، رنا ناصر، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. بغداد: جامعة بغداد، العدد 30، 2012، ص 216.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

-**الحوافز:** تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته، فتبني المنظمة لنظام عادل من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم لبذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة، وتشمل أنظمة الحوافز المادية على الأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح، أما الحوافز المعنوية فتتضمن المديح والشكر والتقدير والشعور بالاستقرار الوظيفي.

وعليه فإن وجود أنظمة حوافز جيدة تشعر العاملين بأهميتهم وبوضوح أهدافهم، كما أن تطبيق تلك الأنظمة يتطلب من الإدارة استخدامها بشكل ايجابي لكي تقدمها لمستحقيها المجددين في تنفيذ الأعمال التي يكلفون بها هذا ما ينعكس على إحساس العاملين بوجود مناخ تنظيمي صحي و ايجابي يدفعهم للعمل وتنفيذ كل ما يصدر عن الإدارة¹.

-**طبيعة وإجراءات العمل:** يقصد بها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤوليتها، موقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى، السلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، الشروط، المؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها والمعدات، الأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها²، وتعتبر طبيعة العمل عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة حيث غالبا ما يشعر العامل بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف³.

¹ -رانيا هادف، "المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بالأمن النفسي"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي، العدد03، أكتوبر2014، ص82.

² -إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، 2008، ص51.

³ -نريمان أكساس، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة"، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012، ص92.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- العمل الجماعي: تتزايد درجة ايجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل والمشاركة في تحمل المسؤولية، الترابط والتكامل بين وحدات العمل ووجود ولاء وانتماء لجماعة العمل، وتتحكم نوعية العلاقة التي تسود بين أفراد العمل في التنظيم في إتاحة الفرصة لخلق مناخ ايجادي بين العاملين لأن الفرد لا يعمل بمفرده وإنما يعمل مع مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم من صفات نفسية وثقافية واجتماعية.

كذلك تتزايد درجة ايجابيته بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر أو النزاع أو التشاحن بين أفراد جماعات العمل¹.

-تكنولوجيا العمل: تعتبر التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف من نفشي البطالة وخفض الروح المعنوية، غير أن هذه النظرة لا تتماشى والتطور التكنولوجي الذي يهدف إلى توزيع المهام والواجبات بشكل صحيح بين الأفراد والجماعات، إيجاد شبكات الاتصال التي تحقق التلاحم التنظيمي الذي ينتظر منه الكفاءة والفاعلية، تحديد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل، رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة².

5- أبعاد المناخ التنظيمي:

من الواضح أن هناك خلافات واسعة بشأن تحديد الأبعاد التي يتوجب إدخالها ضمن إطار المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في إيجاد أبعاد عامة تصلح لكل

¹-حبيب الود،"أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شب الطبي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية نفيسة حمود "بارني سابقاً"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012، ص92

²- شافية غليظ، "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم"، مجلة العلوم الإنسانية. قسنطينة: جامعة قسنطينة1، المجلد32، العدد01، ديسمبر2009، ص 130..

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

المنظمات إلا أن الاختلاف من بيئة إلى أخرى حال دون تحقيق ذلك، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي نذكر ما يلي:

- **مرونة التنظيم:** يقصد به قدرة التنظيم على الاستجابة، التكيف والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية¹.

- **التدريب:** حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى الأهداف في الأجل الطويل.

- **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه أما العقاب فيقع على كثير التغيب وغير الملتزم بالتعليمات والقوانين.

- **الاستقرار والأمن الوظيفي:** تتمثل في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي، والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات... إلخ، حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.²

6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل باعتباره نظام اجتماعي مفتوح يؤثر على البيئة المحيطة ويتأثر بها، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية وأخرى نفسية وتتضمن الآتي:

أ- **العوامل الخارجية** تشمل ما يلي:

¹ - نور الدين حاروش، ربيعة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 133.

² - فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012، ص 63.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

-البيئة التكنولوجية: تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها...، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.¹

-البيئة الخارجية: تتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية... إلخ، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.

البيئة الاجتماعية: تشمل البيئة الاجتماعية العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات التي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم من ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم، ويظهر تأثير البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، العمل نحو التسلسل وعدم التفويض؛

-البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة، فعندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة جيدة يميل المديرون للمبادأة بالمخاطرة أو تحمل مخاطرة أكبر، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات أو المخصصات بالمنظمة محدودة وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون لعدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية والمتردد في تصميم برامج عمل محددة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى؛

-البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة العمل في بلد متنامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات دينهم؛

¹ - محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2013، ص20.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

ب- العوامل التنظيمية: تخص كل ما يدور داخل المنظمة نذكر منها:

-النشاط النقابي: لوجود أو غياب النشاط النقابي أثر هام على المناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فالعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو اتحاد ويتجهون للتفاوض على أحكام لعقد عمل أو نظام جيد وما إلى ذلك.

-السياسات والممارسات الإدارية: كلما كانت السياسات الإدارية المحددة للاختيار، الترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي محبط للعزائم والروح المعنوية؛

القيم المهنية: المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته تصبح ملجأ آمن له، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تساهم في هجرتهم وتحفزهم على ترك المنظمة متى سمحت الفرصة لذلك، وعادة ما يعتبر تعارض القيم بين فرد والمنظمة مشكلة من المشكلات التي تواجه المنظمات وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها؛

-طبيعة البناء التنظيمي: كلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات غالبا ما تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي محبطا للعزائم¹.

¹ - كريم دروازي، "الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو"، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، 2011، ص107.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

-**نمط القيادة:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالقادة الذين يتقنون بمرؤوسيهـم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يصر فيه القادة على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم؛

-**نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة، على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب المستوى الوظيفي للفرد إلا أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويخلق مناخا أكثر إيجابية؛

-**الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل من الصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم؛

-**أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة وكذا الأدوار والمسؤوليات الموكلة للأفراد واضحة كلما ضعف وجود التعارض والتناقض في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم¹.

-**الثقافة التنظيمية:** تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم لما لها من تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة؛

-**ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية... إلخ، التي يعمل بها الأفراد، حيث تؤثر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وقد تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد؛

-**درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** إن المناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء

¹ - عايـدة سعيد ديب بنات" ،الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير . غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية ، 2016، ص ص، 42-43.

الفصل الرابع: الدراسة امليدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة¹.

ج- العوامل الشخصية: تتعلق العوامل الشخصية بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى، مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، ومن العوامل الشخصية نذكر ما يلي:

-خصائص العاملين: يتأثر المناخ التنظيمي للمنظمة بالخصائص الشخصية لعاملها، فالمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم البسيط أو الطموح يكون مناخها مختلفا عن المنظمات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، ويكون المناخ أكثر ودا وتآلفا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية².

-قدرات الفرد: إن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام قد يسبب الإحباط لدى الفرد العامل وتتنخفض إنتاجيته نتيجة عدم قدرته على القيام بالأعمال الموكلة إليه على أحسن ما يرام؛

-تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعورا بالذنب وتصيبه حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على أدائه؛

درجة المخاطرة: سيؤدي المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي بإفراط أو عشوائية إلى الإحباط، في حين أن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة، السعودية، 2003، ص 254.

² - خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين: دراسة ميدانية للمعهد التقني، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. كركوك: جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص 116.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

-الولاء والانتماء: يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها، هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وألا بديل من الانضمام للمنظمة.¹

-الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: يترتب على وفرة الموارد المالية شعور العاملين بالثقة بالمنظمة وفي العمل الذي يقومون به وتحقيق الأمن الوظيفي لهم، وهذا بخلاف العسر والضيق الاقتصادي الذي يهدد وجود العاملين و يشكل ضغوطا عليهم لاحتمال الاستغناء عن خدماتهم وتسريحهم في أي لحظة، فقدره المنظمات على اشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين بها يرفع من مستوى أمنهم الوظيفي ويسهم في تكوين مناخ تنظيمي ايجابي، أما عدم القدرة على منح العاملين الرواتب والحوافز الكافية لسد احتياجاتهم الأساسية والثانوية فيترتب عليه انخفاض مستوى الأمن الوظيفي ويسهم في تكوين مناخ تنظيمي سلبي.²

7- طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفًا معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، ولكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها، ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها لخلق المناخ الملائم في ضوءها، ومن الطرق التي تساهم في تكوين مناخ تنظيمي جيد نذكر ما يلي:

¹ - ماجد بن عبد العزيز الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية والاجتماعية، قسم العلوم الإدارية، 2016، ص58.

² - نايف بحار معيكل القحطاني، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013، ص17.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

-السياسات: على المنظمة أن تضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة استجابة كبيرة لأية متغيرات ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل وما يقترن بها من متغيرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها والتكيف لمتغيراتها، على ألا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتغيير وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لأن هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات غير المستقرة والغامضة التي غالباً ما تثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للسخط وعدم الثقة، مثل: سياسة التوظيف، الترقية، النقل، الأجور وإعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تشكل أهمية كبيرة لدى العاملين وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمنظمة، ولذا فإن السياسات المتبعة لدى المنظمة من حيث الاستقرار والثبات والوضوح والعدالة... إلخ، تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء¹.

-تدريب العاملين: وضع مخطط واضح قصد تدريب العاملين لرفع من كفاءتهم وإمكانياتهم مما يسمح بتحسين أدائهم الذي يعود بالفائدة على مؤسستهم، كما يخلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

-الهيكل التنظيمي: على الإدارة أن تقوم بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وتحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والمنظمة على حد سواء، حيث يجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل².

-وسائل وأنماط الاتصال: لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولكن لإيصال المعلومة بالطريقة وفي الوقت المناسبين يجب تحسين طرق الاتصال ذات

¹ - كريم دروازي ، مرجع سابق، ص 109.

² - كاظم حمود خضير، مرجع سابق، ص 173.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

الكفاءة العالية والتي تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة؛

- **عدالة التعامل مع العاملين:** إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال وضع أنظمة عادلة للمكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة والارتياح في وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح ايجابية، إذ أن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها¹.

- **النمط القيادي:** على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع عمالها وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس، الاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب، التغيب، التذمر والتمارض².

- **أساليب الرقابة:** ليست الرقابة وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحراف عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحرافات الحاصلة بالأداء، وهذا من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الدائم.

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، فإيجاد التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمؤسسة ذاتها، لذلك فإن إدارة المنظمة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتخلق مناخا يربط بين أهداف

¹ - محمد الأمين ماحي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير. وهران: جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، 2016، ص30.

² - كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص126.

الفصل الرابع: الدراسة اهلدانية الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى، ومن هنا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإداراتها وذلك بخلق أجواء قادرة على تثبيت الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين¹.

عموماً من أجل إيجاد مناخ تنظيمي مناسب داخل المنظمة يتطلب مراعاة الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية، المشاركة في عملية اتخاذ القرار، الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة، توفير المعلومات اللازمة، الاهتمام بأهداف التنظيم، التأكيد على المسؤولية الشخصية، التحمل والتعامل بفاعلية مع الصراع، إعطاء الاعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع، منح الاستقلالية اللازمة في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة، توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها، التقيد بالسياسات العامة، تحديد أوقات العمل، إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي، التركيز على العمل الجماعي، تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد، تهيئة جو العمل يساعد على الإبداع والتجديد.

كما يجب بناء علاقات إنسانية جيدة عن طريق معرفة احتياجات منتسبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم في تحقيقها، ومن واجب القيادة الاستماع إلى شكاوى وتذمر الأفراد والتعامل معها بإيجابية، إيجاد نظام فعال بين القيادة والمرؤوسين، تصميم برامج تدريبية للمشرفين والتركيز على العلاقات الإنسانية، وضع خطط فعالة لنظام الحوافز والدوافع، استخدام الأساليب القيادية لأكثر فعالية².

¹ - الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، مذكرة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2012، ص48.

² - محمد حنش سالم الغامدي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور: دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، 2014، صص 35-36.

خلاصة الفصل

ما يتبين من خلال استعراض مجموعة التعاريف بخصوص المناخ التنظيمي، أنه مفهوم إدراكي وفي جوهره عملية مكتسبة خاضعة للتطوير المستمر، ويتحقق هذا الإدراك بناء على عدة متغيرات المكونة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة وذات التأثير السلبي أو الإيجابي على سلوك الأفراد العاملين.

كما اتضح مما سبق أن الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لتحقيق أهدافها تؤثر تأثيرا بالغا على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وملائم لأداء الأفراد العاملين لأعمالهم على أحسن وجه ويساعدهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم النفسية والمادية من جهة ويساهم في نجاح وزيادة الانتاج للمنظمة من جهة أخرى، فنوعية وطبيعة المناخ السائد داخل المنظمة إما أن يكون داعما لتحقيق تلك الحاجات أو أن يكون محبطا ويؤدي إلى الكثير من المشاكل.

وكذلك تم التوصل إلى أن دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على طبيعته والعوامل المؤثرة فيه يؤدي إلى اكتشاف النواقص والثغرات على مستوى المنظمة، وهذا ما يساعد على وضع الآليات التي تهدف إلى تحسين طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة والذي من شأنه أن يهيئ الجو الملائم للعمل، كما يفتح آفاقا جديدة أمام العمال ويتيح الفرصة أمامهم للتنسيق والتعاون الجاد، ويضع حولا مناسبة للمشكلات الطارئة التي قد تعترضهم، ويراعي ظروف العمال ويفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين وبين العمال أنفسهم.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

تمهيد:

1- مفهوم الإبداع الإداري

2- أهمية الإبداع الإداري

3- خصائص الإبداع الإداري وسمات المبدع

4- عناصر الإبداع الإداري

5- مراحل الإبداع الإداري

6- معوقات الإبداع الإداري

7- محفزات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى معظم المنظمات والمؤسسات الاقتصادية في تطوير وتنمية مواردها البشرية وتجلّى دورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري لدى عمالها، عن طريق الاستمرار في تنمية الإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسية تحفز الإبداع والمبدعين من أجل اللحاق بركب التقدم التكنولوجي السائد الذي تشهده المجتمعات المعاصرة والمؤسسات الاقتصادية الحديثة، وهذا حتى يتم بلوغ أهداف المنظمة بشكل عام.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

- هو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدة ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو ايجاد شيء لم يكن موجودا من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل وتساهم في تطوير الحياة وتحسينها¹.

- استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة، التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره².

- عرفه جوان Gowan: أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.

- كما أن العالم تورانس Torrance عرفه: الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جديدة لتقدم الآخرين.

- عرفه ألكسندر روشكا: الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول للأفكار والمشكلات والمناهج.

تعريف غسان عبد الحي: "الإبداع هو ايجاد حلول للأفكار والمشكلات والمناهج".

عرفه سيمسون: "الإبداع مبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل

العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية".

وقد اختلفت الآراء وتعددت حول تعريف الإبداع والعمليات الإبداعية فمنها ما يرى أن الإبداع هو مظهر من مظاهر الخصب والسيولة في التفكير فهو يعتمد على كمية الأعمال المنتجة بغض النظر عن قيمتها النوعية في عالم الإبداع الفني والعلمي. في حين يرى

¹ سليم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2009، ص11.

² الأخرس جبرسيد، الإدارة الإستراتيجية وفق نموذج الأوروبي لتميز efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة وسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 45.

آخرون أن مقياس العمل الإبداعي يكمن في وزن العمل وقيمته بالنسبة إلى أعمال الآخرين من حيث جدته وأصالته وقدرته على الامتداد بحدود الخبرة إلى آفاق جديدة.

عرفه هافل: أن الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة.¹
ويقول سميث: إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.²

- الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

- أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها تركيبات أو علاقات في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية حيث يمثل حل المشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي.

- أن العملية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة. ولكنها تمر بمراحل متعددة هي:
مرحلة الإعداد، مرحلة الكمون، مرحلة الإشراق، مرحلة التحقيق.³

عرفه السلمي: بأنه ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد والعاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله. للتوليد المستمر للأفكار الجيدة والأداء المتميز والخروج عن المألوف في تلك الإنجازات. وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية.⁴

¹ عبد العزيز سعيد، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21.

² عبد الله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، الرياض، 2002، ص22.

³ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على الإبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، دراسة الماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012، ص30.

⁴ عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص30.

ومن المنظور الاقتصادي عرفه Drucker: الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي مواد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيز لتوليد القيمة¹.

ويرى Drazin & Schoonhoven: إلى أن نظرية الإبداع هيمنت عليها التفسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاث افتراضات رئيسية: أن الإبداع مرغوب به- وكلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الإبداع².

2- أهمية الإبداع الإداري:

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين ويرى (ديفز) أن الإبداع نمط حياة وسمة شخصية وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد واستخداماته لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد وبعمامة فإن الإبداع الإداري تظهر أهميته في:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

¹ Drucker Peter, **The discipline of innovation**, Havard Business Review, 1998, Nov-Dec, p149.

² Drazin Robert and Schoonhoven Bird, "**Community population and Organization effects and innovation: A Multilevel perspective**", Academy of Management Journal, Vol39. N°5, p1066.

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث في عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة¹.

حيث قال هارولد أندسنون: لا تكمن أهمية الإبداع فقط في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية قيمة، إنما تكمن في كونه عملية مهمة للحياة بحد ذاته².

ويرى بعض الباحثين أنه ما من موضوع أصبح يفوق بأهميته موضوع الإبداع في عصر المعلومات والمعرفة حيث أصبح الطلب عليه وعلى المبدعين يتعاظم يوماً بعد يوم لما للعلماء المخترعين والموهوبين والمبدعين ورجال الإدارة الخلاقين من دور في عمليات حل المشكلات المستعصية والتي من بينها على المستوى العالمي الحفاظ على السلم العالمي والقضاء على الفقر والبطالة والأمراض وهو السبب الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتلك الفئة التي تزيد في الغالب عن 1% من مجموع سكان العالم في معظم الحالات³.

إن الثروة البشرية من هذا النوع أفضل مورد وأكثر نفعاً من أصول كل الثروات الأخرى. إذا كان لاستخدامه في الاتجاه الصحيح فأهمية الدول والأمم إنما تقاس بعقول متميزة بها من المبدعين والموهوبين وتخصيص الرعاية الخاصة للبحث والتطوير مثال: ضربته دول كاليابان وكوريا الجنوبية وماليزيا وغيرها والتي وصفت باسم النور نظراً للقفزة النوعية التي حققتها في مجال التنمية في بضعة أعوام وذلك عن طريق الانفاق المعتبر للمال العام والخاص في سبيل خلق نظام تعليمي جيد وقادر على رفع مؤهلات مواطنين بصفة عامة ورعاية المخترعين بصفة خاصة، إضافة إلى الاندماج للعالم بطريقة تكفل نقل المعارف والتكنولوجيات الحديثة.

¹ محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسط دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص4.

² تيسير صبحي، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، مؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1996، ص65.

³ محمد كنعان، ذاكرة القرن العشرين، دار النفائس، بيروت، 2000، ص15.

وبهذه الصورة تظهر في الأفق في الاهتمامات المعاصرة لم تعد الإدارة الحديثة¹ تشجع أساليب للابتكارات الحديثة فحسب وإنما أضحت تعتمد أيضا على أي من الأساليب غير تقليدية لحل ما يواجهها من مشاكل مستعصية.

إن الابتكار إنما هو في الأصل سمة من سمات الحضارة والتمدن والغلبة به تشد معالم الحضارة وتبلغ مراميها من التنمية والتقدم والرخاء وبدونه يسرع الخراب ويتراجع العمران والصنائع وليس أدل على ذلك مما أشار إليه مؤسس علم الاجتماع العلامة ابن خلدون: "في فصل مبادئ الضراب والأمصار من المقدمة قائلا: "إذا عظم عمران المدينة وكثر سكانها كثرة الأعمال حينئذ وكثر الصنائع إلى أن تبلغ غايتها من ذلك... فإذا تراجع عمراتها وحف سكانها قلت الصنائع لأجل ذلك. ففقدت الإجابة في البناء والأحكام والمعالات عليه بالتميق".²

3- خصائص الإبداع الإداري وسمات المبدع:

3-1- خصائص الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري عدة خصائص ومن بينها:

- يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أم عمليات توليد الأفكار.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.³
- الجودة والأصالة بمعنى أن يكون هذا الناتج جديدا أو غير مسبوق سواء في خبرة الفرد أو المجتمعات التي يقدم فيها أو غير مسبوق على مستوى العالم بأسره خصوصا في الظروف العالمية المعاصرة.
- يكون الناتج ملائما سواء من الوجهة الوظيفية الاستعمالية أو من النواحي الجمالية أو الفنية أو الفكرية أو الثقافية أو الحضارية عموما.⁴

¹ محمد سحنون، دور الإبداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة للجزائرية، قسم إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2004-2005، ص77.

² عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، ج2، الدار التونسية، تونس، 1984، ص434.

³ طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، 2010، ص195.

⁴ زين العابد بن درويش، سيكولوجية الإبداع، أسس النظرية وتطبيقات مؤسسية، القاهرة، 2017، ص28.

وتتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 - توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
 - الأحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- 3-2- سمات الشخص المبدع:**

إن السمة عند علماء النفس تمثل استعدادا عاما أو نزعة عامة تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعين ونوعه وكيفيته وهو يقصدون من استخدام هذا المفهوم للسمة محاولة تفسير السلوك الظاهري للأفراد عن طريق افتراض وجود استعدادات معينة عندهم تكون هي المسؤولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق الذي نلاحظه فيه وقد اتضح لنا مما سبق أن الخصائص العقلية تتمثل في شكل قدرات إبداعية والواقع أن هذه القدرات لا تحدد لنا أكثر من أن هذا الفرد أو ذلك يمتلك استعدادا لا يظهر سلوكا أو أداء إبداعيا بدرجة معينة أما إذا كان هذا الفرد الذي يمتلك هذه القدرات سينتج إنتاجا إبداعيا أم لا فهذه المسألة تتوقف على سماته الشخصية¹.

ومن أهم السمات الشخصية للمبدع هي:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الشعور بالرضا والسعادة أثناء قيامه بأعماله.
- قوة العزيمة والإرادة.
- الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها.
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء.
- اجتناب الروتين والتقليد الأعمى.
- القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشاكل.
- المثابرة والممارسة الأعمال بحزم وثبات.
- الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب.
- القدرة على الإقناع، يتقن العمل الذي يوكل إليه بسرعة وإتقان.

¹ مساد عمر، سيكولوجية الإبداع، دار الصفاء، عمان، 2005، ص 82.

-التفاؤل والإحساس المرهق.

ومن السمات الأخرى: تقبل التعقيد، تقبل ارتفاع مستوى الغموض، انخفاض مستوى القلق عدم الخوف من الوقوع في الخطأ، تفضيل الاستجابات الجديدة، روح الدعابة والمرح والانفتاح الذهني، سعة الخيال، الاجتهاد والنظام، الشعور بالتحدي في مواجهة الصعاب.¹

4- عناصر الإبداع الإداري:

أ-الأصالة: تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المؤلف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير شائعة وغير معروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث.²

ب-الطاقة: تمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة. كالقدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمات معينة والقدرة على التصنيف السريع للكلمات في فئات وأخيرا وليس آخرا، سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد³. وتصنف الطاقة إلى:

- الطاقة اللفظية:

هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب العامل المعنى دورا هاما فيها) مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

- الطاقة الارتباطية:

هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والتضادات).

¹ عبد الله مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعنز، عمان، 2015، ص94.

² عبد الرحمان جبر، الإبداع الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص21.

³ عبد الله الحيزان، مرجع سابق، ص32.

- الطاقة الشكلية:

هي القدرة على الإنتاج السريع للعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات واستنادا إلى المثيرات شكلية أو ووصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم الأشكال حقيقية عديدة.

- الطاقة الفكرية:

هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير مثال: يعطى عنوان ويطلب منه أكبر عدد من الأفكار الهامة التي يوحى بهذا العنوان.

- الطاقة التعبيرية:

هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.¹

ج- المرونة:

ويقصد بها القدرة على التكيف السريع مع المواقف والمشاكل الجديدة وهي بهذا على النقيض من التصلب أو الجمود والوقوف عند فكرة أو طريقة بعينها ومن المرونة ما يتعلق بقدرة الشخص على إنتاج عدد متنوع من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه ومنها ما يتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة بعينها... وتصنف المرونة إلى عدد الأقسام منها:

- المرونة التلقائية أو العفوية: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه.

- المرونة التكيفية: وهنا يقوم الفرد بتغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة.²

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص29.

² عبد الله حيزان، مرجع سابق، ص33.

د- الحساسية:

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون. ويحكى أن أديسون كان يقول لمعاونيه: "لا بد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها".

هـ- الاستنباطية:

المقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصور مبدعة والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.

و- القبول:

إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.¹

5- مراحل الإبداع الإداري:

يتطلب العملية الإبداعية أربع مراحل أساسية وهي كما يلي:

أ- إنتاج الفكرة: (إنتاج وإدارة سير الفكرة):

تتضمن هذه المرحلة ابتكار وجمع وتقويم واقتراح أفكار جديدة يفرض الاستثمار ولتيسير العملية ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتحرير محضر الإبداع وإنشاء مجلس للإبداع يسمى في هذا الصدد فريق الاستقطاب ومهمة محضر الإبداع ينبغي أن تنحصر في تحديد وتأسيس مشروعات إبداعية نشطة تطابق أهداف تطوير العمل إستراتيجياً ويمكن أن تتراوح إمكانيات فريق الاستقطاب من عرض أفكار فرص عملية جديدة إلى تقويم المشروعات حديثة النشأة للوصول إلى المزيد من التطوير.

ب- احتضان الفكرة: (إثراء وبناء الأفكار):

تزداد قيمة الأفكار كلما ازدادت الارتباطات بينها لذلك فحينما يبتكر مدير المنتجات (أو أي عضو بالمؤسسة) أفكار جديدة ينبغي على محفز الإبداع توصيل هذا الشخص

¹ جمال خير الله، مرجع سابق، ص30.

بالزملاء المتعاونين داخل المؤسسة لتطوير اتصال الأفكار. ومحفز الإبداع يعمل فعلا (كوسيلة نقل بشرية) تصل وتعمل شبكيا مع الآخرين. هذا العمل يثري ويبني حصيلة فكرية حول الفكرة الأصلية. وتتم عملية الاحتضان للأفكار المنتقاة فقط وتبلغ ذروتها في التقييم الأخير للتطبيق الاقتصادي للمنتج أو الخدمة واحتمالات السوق التي يحددها فريق الاستقطاب.

ج- قبول الفكرة: (القبول المتزامن والدعم الوظيفي المتداخل):

في هذا الصدد لا يقوم فريق الاستقطاب بتحليل وقبول الأفكار فقط ولكنه أيضا يوفر الموارد المالية والتعليقات البناءة ويوفر عامل ضغط الوقت لضمان تطور المستمر للمنتج أو الخدمة بطريقة فاعلة ولتنسيق عملية الإبداع يعمل محفز الإبداع "كقائد أوركسترا" أو منسق لضمان سير عملية الإبداع ويدعمه أطراف ميكانيكية أساسية مثل فريق الاستقطاب ومحصلة معلومات العميل والعلاقة الودية

كما يعمل بكفاءة في ابتكار وزرع أفكار التطوير الجديد الذي يساير أهداف المؤسسة

د- تحضير الفكرة وإنجازها: (تحقيق وإنجاز الأفكار المقبولة):

إن تحقيق الأفكار يعادل أهمية ابتكارها. فينبغي على تعريف المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل تقديرات التكلفة وحدود التوقيت ومجموعات التحكم المطلوب التي تصطبح مفهوم التصميم وبمجرد أن يقوم فريق التجهيز ببناء إطار التشغيل التجربة، يجب أن يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص واختبار سريعة ولضبط آثار أية متغيرات بخلاف فكرة الاختبار فمن الأهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم اختباره¹.

* بعض النماذج لمراحل الإبداع الإداري:

- نموذج ولاس: قام بتحديد أربعة مراحل يمر بها الإبداع كما يلي:

¹ برفاين جوبنتا، تر أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص257-258.

*-مرحلة الإعداد والتحضير: في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة¹.

*-مرحلة الاحتضان:(الكمون): يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة. كما يمكن الخيال نشيطاً في هذه المرحلة ويكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يركز عليهم على موضوع آخر أو عندما يكاد الاحباط أن يسيطر عليهم.

*-مرحلة الإلهام والاشراق: وهي مرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل مشكلة وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر وكأنه يوجد فرد آخر يلقيه تلك الأفكار.

*-مرحلة التحقق: وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار أفكار جديدة التي توصل إليها المبدع ويفضل أن يجرب كل مبدع قبل أن يعلنها، وأن يتأكل من صحتها كما على الشخص أن يتوقع النقد من الآخرين وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمان ما وفي مكان ما. إن مرحلة تحقق تفيد الشخص المبدع إلى التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة.

- نموذج ستاين:

*- مرحلة تكوين الفرضيات: ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.

*- مرحلة اختبار الفرضيات: وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.

¹ محمد المشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، يناير 2011، ص32.

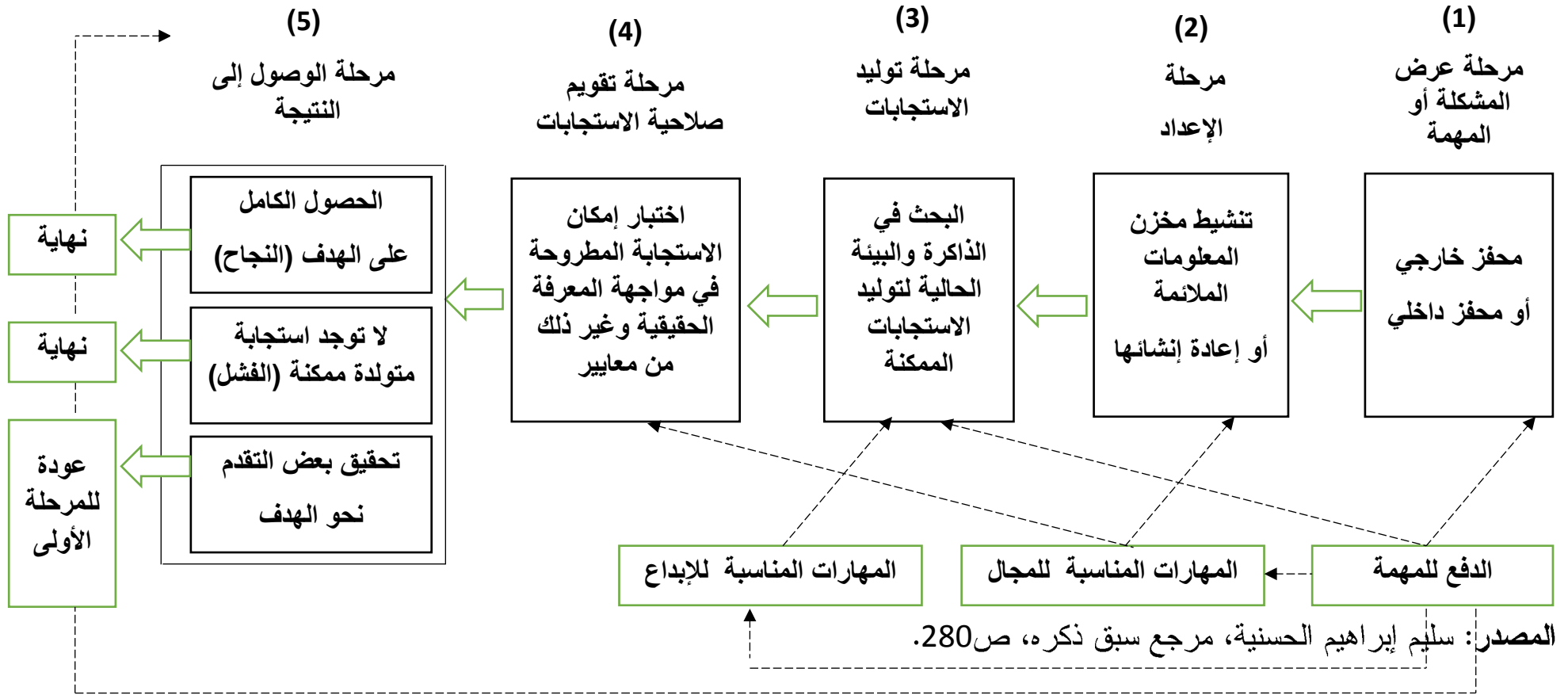
*-مرحلة الوصول إلى النتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك المعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين.¹

- نموذج أما بيل للإبداع:

ضمن هذا النموذج يتم تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع داخل الفرد، و خارج الفرد في البيئة المحيطة بالبيئة الاجتماعية، أما العوامل المؤثرة في الإبداع داخل الفرد فتتمثل في: المهارات ذات الصلة بالمجال، العمليات ذات الصلة بالإبداع، وواقع المهمة، وهذا النموذج مبني على خمسة 05 مراحل وهي مرحلة عرض المهمة، مرحلة الإعداد، مرحلة توليد الاستجابات، ومرحلة تقويمها، وفي الأخير الوصول إلى النتيجة كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن جبر: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص19-21.

الشكل رقم 01: نموذج أمابيل للإبداع:



6- معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية، وسنناقش هذه العوامل كما يلي:¹

أ- المعوقات الشخصية الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.

- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة.

- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.

- تجنب الغموض.

- الخوف من الفشل.

- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.

- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.

- الخوف من تحمل المسؤولية.

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

ب- معوقات من قبل الإدارة: إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع

الإداري، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع الإداري:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها

جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر

مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.

- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.

- النقد بحرية والامتناع عن المديح وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في

أي وقت.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص، 309-312.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- السيطرة على شيء بعناية والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكراراً.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف المعاملين في المستويات الدنيا باسم التفويض السلطة والمشاركة مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين ونقلهم وإلا التهديد بتنفيذ القرارات المعدة مسبقاً والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.

ج- المعوقات التنظيمية:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.... الخ.
- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر موارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.¹

- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.

- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات و المهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تتعدم فرص الإبداع.

- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.

- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

د- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقًا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلًا) التعليمية والعائلية قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.²

¹ - الحراشة محمد صلاح الدين، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، مجلد 33، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 249.

² - حريم حسين، مرجع سابق، ص 312.

7- محفزات الإبداع الإداري.

هناك العديد من المحفزات التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها :¹

-إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
-تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
-توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

-السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
-التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
-السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
-دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
-الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
-مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
-الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
-تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
-تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.

و على العموم، يمكن حصر اهم محفزات الإبداع في بعض اساليب تنمية الإبداع الإداري وهي كالآتي:

¹- حمود خيضر كاضم، مرجع سابق، ص 213.

أ- أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.¹

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية، الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان

ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين

كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ب- أسلوب دلفي:

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

ج- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. و يستخدم لفظ "الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة

¹ - الزيادات ماهر مفلح، العدوان زيد سليمان، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 17، العدد 2، الأردن، ص ص465-490.

لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل تبين أن دراسة الإبداع الإداري تؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية وكذلك تنمية وتطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لديها والهدف، فقد قمنا في هذا الفصل بعرض الإطار الهام الذي تتبني عليه دراستنا، وهذا من خلال تكوين تصور شامل ومتكامل لموضوع الدراسة الحالية، حيث تطرقنا إلى مفهوم الإبداع وخصائصه وأهميته والمراحل التي يمر بها وكذا العوامل المؤثرة فيه من عوامل اجتماعية ونفسية وما إلى ذلك، وكذا قمنا بسرد بعض المعوقات التي قد تقف حائلا دون التميز والإبداع، وعلى نقيض ذلك تم ذكر بعض المحفزات على سبيل المثال وبعض الأساليب المحفزة للإبداع الإداري.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-المنهج المستخدم في الدراسة

3-أدوات جمع البيانات

4-تحديد مجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها

5-عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

6-عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

7-عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

8- نتائج الدراسة

9-استنتاج عام

تمهيد :

لقد حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث سعينا فيما سبق لإعطاء تصور عن الإطار النظري.

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة لكنه ليس كافيا، إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية إيجاد علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط لإجراء الدراسة الميدانية، بغية الوصول إلى ذلك، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة التي اخترناها عشوائيا.

وقد استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، وقمنا بعد ذلك بإجراء اختبارات الصدق عليها لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء الواقع المطلوب.

ومن أجل عرض النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها انطلاقا من تفرغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الإعلام الآلي spss.

1-مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: باعتبار أن الموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط.
تعريف الكلية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2016/ 2017 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16_72 المؤرخ في 13 جماد الأولى عام 1437 الموافق 22 فبراير سنة 2016، وذلك في إطار الهيكل الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا وكذا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ استحداثها سنة 2010. وتعمل الكلية العلوم الاجتماعية على ضمان التكوين بما تحتويه من الأقسام العلمية التابعة لها وهذا بما يتماشى وجودة التعليم، وعلى كافة المستويات، الإدارية، والبيداغوجية، والبحثية.

-تحديد المجال الزمني:

تم التحاقنا بالميدان فقد كان في 2024/03/20 أولية حيث تم دراسة استطلاعية ثم قمنا بتوزيع الاستمارات بتاريخ 2024/05/07 واسترجاعها بعد يومين.

2-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.¹

وعليه فإن موضوع بحثنا للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري فرض علينا استخدام المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يعني طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلات اجتماعية.²

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 86.

² - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

وقد تم استعمال هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تم بالاستعانة بالمنهج الإحصائي في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على أدق المعلومات لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف وقد كان استخدام هذا المنهج في عرض الجداول والنسب والهدف من هذا المنهج هو التحليل الكمي لقياس الظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.

3- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل المساعدة المناسبة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة واقع وميدان الدراسة.

- الاستبيان:

-الاستبيان: "هي أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.¹ وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث.²

قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم إعداده إعدادا جيدا حتى يغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع والتعدد في الأسئلة وبناءا على هذه المؤشرات وضعت أسئلة استمارتنا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المصلحة التي ينتمي إليها الموظف، الأقدمية، بالإضافة إلى ذلك تتكون من 3 محاور:

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالعمل الجماعي والمكون من 12 سؤال.

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالحوافز والمكون من 8 أسئلة.

المحور الرابع: الإبداع الإداري والمكون من 8 أسئلة.

¹ - محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980، ص46.

² - غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، صص-401، ص-401.

4-تحديد مجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها:

-مجتمع البحث: تعريف مجتمع البحث: هو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، مجموعة من المفردات التي تشترك في صفات وخصائص محددة، الكل الذي نرغب في دراسته.¹ ومجتمع دراستنا هو مجموع موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط والمكون من 84 موظف.

-عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله.² أما بالنسبة لدراستنا فقد قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط.

- طريقة اختيارها: تعتبر الخطوة الاساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الامبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الاساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية الطباقية لعدم التجانس بين أفراد مجتمع الدراسة أين تحصلنا على المعلومات من مصلحة الموظفين بالكلية أين صرح لنا مسؤول المصلحة أن عدد الموظفين مقدر ب84 موظف وموظفة، فقمنا باختيار نسبة 50% من إجمالي أفراد المجتمع حيث قدر عدد عينة بحثنا 42 موظف بين المصالح البيداغوجية والإدارية. والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مرجع سابق، ص 145.

² - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001،

ص115.

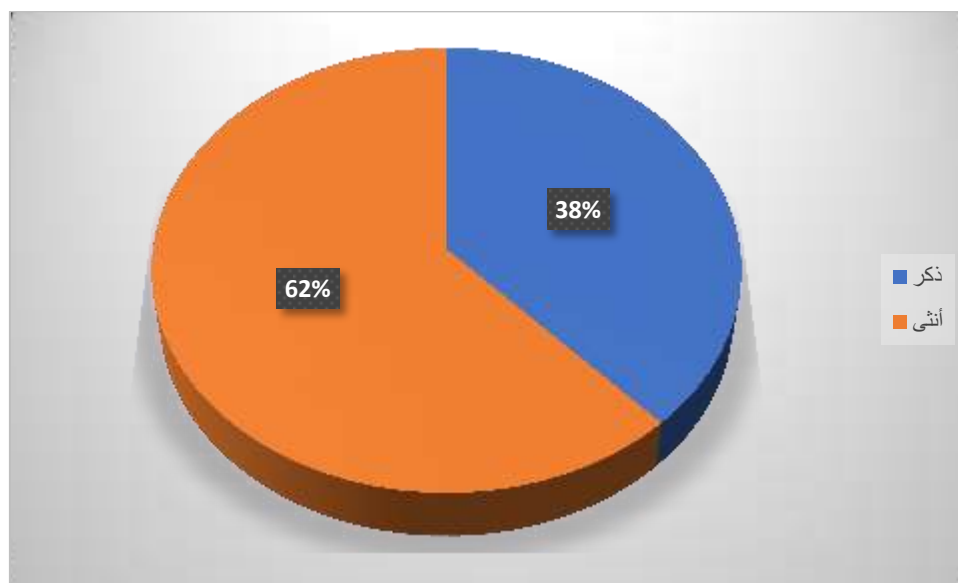
الجدول الأول: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

المصلحة	المجتمع	العينة
المصالح الإدارية	40	20
المصالح البيداغوجية	44	22
المجموع	84	42

5- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	38,1%
أنثى	26	61,9%
المجموع	42	100,0%

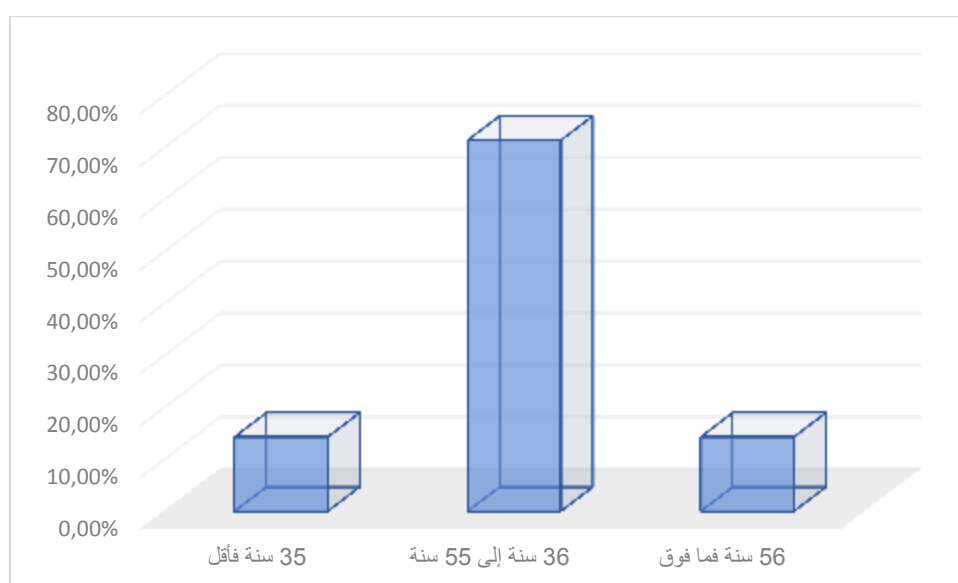


الشكل رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ ان عدد الموظفين في عينتنا ينقسم حسب الجنس إلى 26 موظفة بنسبة 61.9% مقابل 16 موظف بنسبة 38.1% .

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
%14,3	6	35 سنة فأقل
%71,4	30	36 سنة إلى 55 سنة
%14,3	6	56 سنة فما فوق
%100,0	42	المجموع

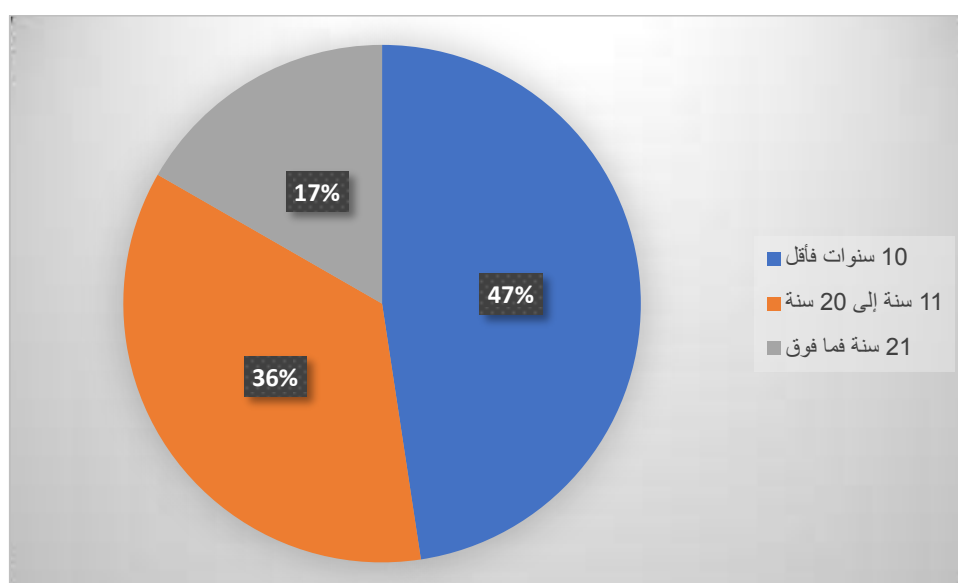


الشكل رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب السن:

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة إلى 55 سنة هم الفئة الغالبة إذ قدر عددهم ب 30 موظف بنسبة 71.4% لتليه الفئتين الأخرين 35 سنة فأقل و 56 سنة فما فوق والمقدر عدد الموظفين بهما ب 6 عمال لكل منهما بنسبة 14.3% .

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
10 سنوات فأقل	20	47,6%
11 سنة إلى 20 سنة	15	35,7%
21 سنة فما فوق	7	16,7%
المجموع	42	100,0%

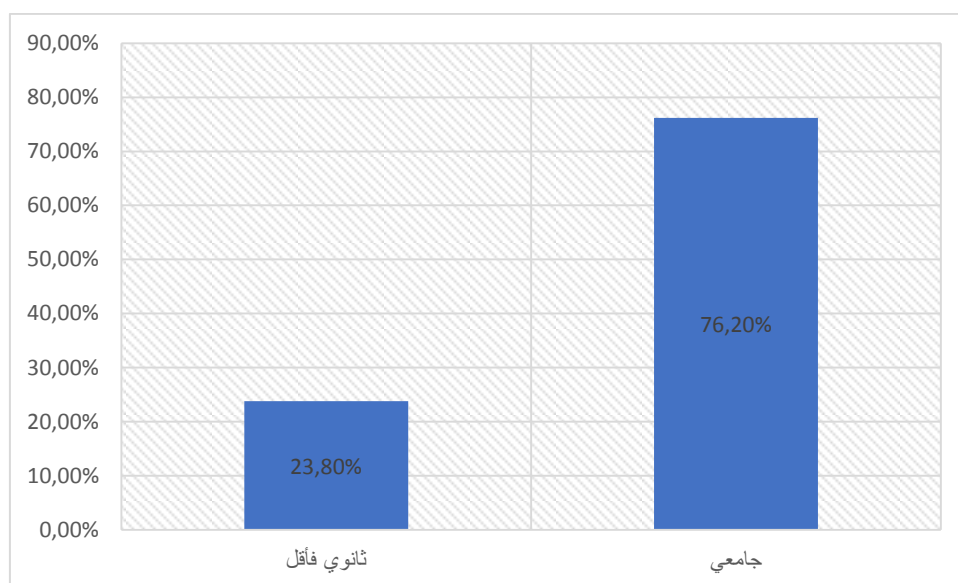


الشكل رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية:

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن عدد الموظفين الذين لديهم أقدمية 10 سنوات فأقل هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 20 عامل بنسبة 47.6%، تليها فئة الموظفين الذين أقدميتهم بالجامعة ما بين 11 سنة إلى 20 سنة وهم 15 موظف بنسبة 35.7%، وتليها في الأخير فئة الموظفين الذين أقدميتهم من 21 سنة فما فوق، وقدروا ب 7 موظفين بنسبة 16.7%.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
23,8%	10	ثانوي فأقل
76,2%	32	جامعي
100,0%	42	المجموع

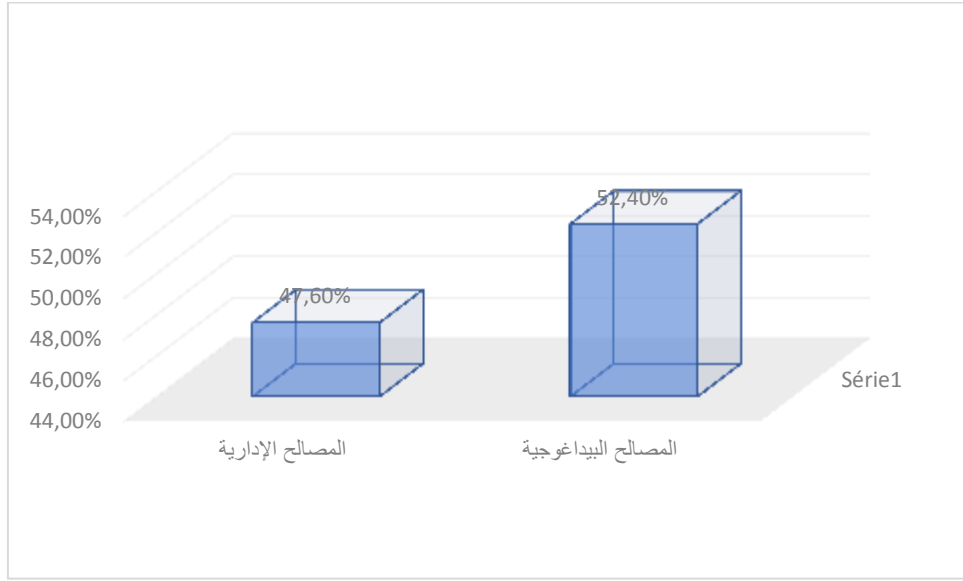


الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

أظهرت النتائج أعلاه أن عدد الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي هم الفئة الأكثر وقدروا ب 32 موظف جامعي بنسبة 76.2% تليها فئة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل وقدروا ب 23.8%.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب المصلحة المنتمي إليها:

النسبة	التكرار	المصلحة
%47,6	20	المصالح الإدارية
%52,4	22	المصالح البيداغوجية
%100,0	42	المجموع



الشكل رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب المصلحة المنتمي إليها.

تنقسم المصالح بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار تليجي إلى نوعين منها ما هو إداري ومنها ماله علاقة بالبيداغوجيا، أما أفراد عينتنا فينقسمون إلى 22 موظف بنسبة %52.4 يشغل بالمصالح البيداغوجية، في الأقسام وغيرها، تليها فئة الموظفين الذين يشغلون بالمصالح الإدارية إذ قدروا ب 20 موظف بنسبة %47.6 .

6- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين العلاقات مع الزملاء والمساهمة في حل مشكلات العمل:

المجموع		صراع		تعاون		العلاقة المساهمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73,8%	31	0,0%	0	77,5%	31	يساهم
26,2%	11	100,0%	2	22,5%	9	لا يساهم
100,0%	42	100,0%	2	100,0%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة يساهمون في حل المشكلات بالعمل مثلما صرح به 73.8% من الموظفين، من بينهم 77.5% يرون أن علاقاتهم بزملائهم علاقة تعاون، بينما صرح 26.2% من أفراد العينة أنهم لا يساهمون في حل المشكلات في العمل من بينهم 100% الذين صرحوا أن يعيشون في صراع مع بعض الزملاء، و22.5% ممن صرحوا بأنهم على علاقة تعاون مع باقي زملائهم.

تشير النتائج السابقة إلى وجود علاقة قوية بين العلاقات التعاونية بين الزملاء ومساهماتهم في حل مشكلات العمل. من جهة أخرى تشير البيانات أيضاً إلى أن الصراع هو مؤشر قوي على عدم المساهمة، حيث أفاد جميع الأفراد الذين يعيشون في صراع بأنهم لا يساهمون في حل المشكلات.

وهذا يؤكد على أهمية تعزيز بيئة عمل تعاونية لزيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين. يجب إعطاء الأولوية لمعالجة الصراعات وتعزيز التفاعلات الشخصية الإيجابية لضمان أن يشعر الموظفون بالتحفيز والقدرة على المساهمة في مبادرات حل المشكلات.

إذ يمكن لإدارة الكلية استخدام هذه الأفكار لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز التعاون بين الموظفين. قد يشمل ذلك أنشطة بناء الفريق، وتدريب حل الصراعات، وخلق ثقافة عمل تقدر التعاون. يمكن تدريب المديرين على التعرف على علامات الصراع ومعالجتها بشكل استباقي للحفاظ على بيئة عمل متناغمة تعزز حل المشكلات الجماعي.

الجدول رقم (07): يوضح علاقة الاعتماد المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرار بالسعي إلى تجديد طرق العمل:

المجموع		لا		أحياناً		نعم		اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	طرق العمل
78,6%	33	85,7%	6	84,0%	21	60,0%	6	يجدد
21,4%	9	14,3%	1	16,0%	4	40,0%	4	لا يجدد
100,0%	42	100,0%	7	100,0%	25	100,0%	10	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين يجددون طرق العمل بنسبة 78.6% من بينهم 85.7% ممن صرحوا أن المسؤول لا يعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، و84% ممن صرحوا بأحياناً، و60% ممن صرحوا بنعم، بينما صرح 21.4% من الموظفين أنهم لا يجددون في طرق العمل من بينهم 40% ممن صرحوا بأن المسؤول المباشر يعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، و16% ممن صرحوا بأحياناً، و14.3% ممن صرحوا بعدم اعتماد المسؤول على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

تشير النتائج السابقة إلى وجود نسبة عالية من الموظفين الذين يسعون إلى تجديد أساليب العمل على الرغم من المشاركة المحدودة من الإدارة في اتخاذ القرار وتشير إلى وجود شعور قوي بالاستقلالية والمبادرة بين الموظفين. هذا يدل على أن موظفي كلية العلوم الاجتماعية لديهم دافع قوي ويأخذون المبادرة لتحسين بيئة عملهم بشكل مستقل. قد ينبع هذا السلوك من إحساس متأصل بالمسؤولية والالتزام بأدوارهم. حتى في غياب مشاركة إدارية مستمرة، يُظهر هؤلاء الموظفون عزمًا على دفع التغييرات الإيجابية وتحسين طريقة عملهم.

يبدو أن المشاركة المحدودة من المسؤولين في اتخاذ القرار، رغم كونها عقبة محتملة في العديد من السياقات التنظيمية، قد أوجدت ثقافة فريدة من الاعتماد على الذات والتمكين بين الموظفين. في مواجهة المشاركة الإدارية المنقطعة، قد يشعر الموظفون

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بأنهم مضطرون لتولي مسؤولية عملهم لضمان التحسين المستمر. يمكن أن تكون هذه الثقافة من الاستقلالية سبباً ذا حدين: بينما تعزز المبادرة الفردية والابتكار، قد تؤدي أيضاً إلى شعور بعدم التقدير والإحباط إذا شعر الموظفون أن جهودهم لا يتم الاعتراف بها أو دعمها بشكل كافٍ من قبل الإدارة.

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين مساعدة المبحوثين لزملائهم في المصلحة مع

تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة:

المجموع		البعض فقط		نعم		المساعدة طريقة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,9%	26	0,0%	0	68,4%	26	يغير
38,1%	16	100,0%	4	31,6%	12	لا يغير
100,0%	42	100,0%	4	100,0%	38	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 61.9% من أفراد العينة يقومون بتغيير طريقة العمل من حين لآخر بأفكار جديدة، من بينهم 68.4% ممن يساعدون زملائهم في العمل بالمصلحة، من جهة أخرى صرح 38.1% من الموظفين أنهم لا يغيرون طريقة العمل من بينهم 100% من الموظفين الذين يساعدون البعض فقط من زملائهم، و31.6% ممن يساعدون زملائهم في المصلحة.

تعكس هذه النتائج بيئة عمل تعاونية وداعمة داخل كلية العلوم الاجتماعية. ويشير المستوى العالي من التعاون المتبادل بين الموظفين إلى ثقافة عمل متماسكة حيث يتم تقدير العمل الجماعي والتعاون بشكل كبير. من المحتمل أن يعزز هذا النهج الجماعي في العمل التواصل والثقة والتآزر بين الموظفين.

إن غياب الصراعات والمشكلات بين الموظفين يؤكد أكثر على الطبيعة المتناغمة لبيئة العمل. مثل هذا الجو يكون مواتياً لتبادل الأفكار بشكل مفتوح والتغذية الراجعة البناءة، مما يتيح للموظفين الشعور بالراحة والدعم في جهودهم للابتكار. عندما يعمل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الموظفون معاً بشكل متناغم ويدعمون بعضهم البعض، فإنهم يخلقون أرضية خصبة للإبداع والتحسين المستمر.

إن حقيقة أن غالبية الموظفين يسعون بنشاط إلى تغيير أساليب العمل بأفكار جديدة تشير إلى ثقافة تنظيمية ديناميكية. من المحتمل أن يكون هذا الميل نحو الابتكار مدفوعاً بروح التعاون والجهود الجماعية للموظفين لتحسين عمليات عملهم. فمن المرجح أن يجرب الموظفون طرقاً جديدة، ويتشاركون الاستراتيجيات الناجحة، ويتعلمون من تجارب بعضهم البعض. يمكن لهذا الدورة المستمرة من الابتكار والتحسين أن تعزز بشكل كبير الكفاءة والفعالية العامة للمنظمة.

الجدول رقم (09): يوضح علاقة اللجوء لطلب المساعدة من الزملاء بالتفكير بتطوير

أسلوب انجاز المهام:

المجموع		لا		أحياناً		نعم		طلب المساعدة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تطوير الأسلوب
85,7%	36	60,0%	3	60,0%	6	100,0%	27	نعم
14,3%	6	40,0%	2	40,0%	4	0,0%	0	لا
100,0%	42	100,0%	5	100,0%	10	100,0%	27	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 85.7% من الموظفين يفكرون في تطوير أساليب إنجاز المهام لديهم من بينهم 100% من أفراد العينة الذين يطلبون المساعدة من زملائهم في إنجاز المهام، و60% ممن صرحوا بأحياناً وبلا لطلب المساعدة من الزملاء، بينما صرح 14.3% من أفراد العينة أنهم لا يفكرون في تطوير أساليب المهام من بينهم 40% لكل من صرح بأنه لا يطلب المساعدة من زملائه، وممن يطلبها أحياناً.

يتضح من خلال ما سبق أن موظفي الكلية مميزون برغبتهم في اللجوء إلى بعضهم البعض للحصول على المساعدة، مما يعزز من جو من التعاون المتبادل. هذا السلوك يعكس ثقافة عمل حيث يتم تشجيع التعاون ويشكل جزءاً أساسياً من العمليات

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

اليومية. وعدم وجود صراعات ومشاكل كبيرة يعزز هذا البيئة، مما يجعلها ملائمة للتواصل المفتوح وحل المشكلات بشكل جماعي.

ويمكن تصور القيم التعاونية بين الموظفين إلى عدة عوامل، كالهوية المهنية المشتركة والأهداف المشتركة داخل كلية العلوم الاجتماعية تسهم بشكل كبير في تعزيز الانتماء الجماعي نحو نجاح المؤسسة، مما يحفز الموظفين على دعم بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك، تقليل البيئة المتناغمة للضغوط والصراع الذي يعد عائقاً للتعاون الفعال.

فعندما يشعر الموظفون بالدعم ويُشجعون بعضهم البعض على طلب المساعدة، فإنهم أكثر عرضة لتجريب الأفكار الجديدة. هذه الثقافة من الاستمرار في التحسين والتعاون المتبادل تسهل تدفق الأفكار والحلول الابتكارية، مما يعزز الكفاءة العامة للعمليات الإدارية.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين الاستطاعة على الاعتماد على الزملاء في إنجاز المهام وتطوير المعارف لزيادة الكفاءة:

المجموع		لا		نعم		الاعتماد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تطوير المعارف
88,1%	37	71,4%	5	91,4%	32	نعم
11,9%	5	28,6%	2	8,6%	3	لا
100,0%	42	100,0%	7	100,0%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة يسعون إلى تطوير معارفهم من أجل زيادة الكفاءة حيث قدروا بنسبة 88.1% من إجمالي العينة من بينهم 91.4% ممن صرحوا بنعم بأنهم يستطيعون الاعتماد على زملائهم في العمل في إنجاز المهام و 71.4% ممن لا يستطيعون ذلك، بينما صرح 11.9% من الموظفين بأنهم لا يقومون بتطوير معارفهم لزيادة الكفاءة من بينهم 28.6% ممن لا يستطيعون الاعتماد على

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

زملائهم في إنجاز المهام، و8.6% ممن يستطيعون الاعتماد على زملائهم في إنجاز المهام.

يتضح من خلال ما سبق أن غالبية الموظفين تسعى بنشاط لتعزيز معارفها لتحسين الكفاءة. هذا الميل يشير إلى أن الموظفين يقدرون التعلم المستمر ومحفزات على زيادة فعاليتهم في أداء مسؤولياتهم. يدعم هذه النتيجة أن من بينهم أولئك الذين يعتقدون أنهم يمكنهم الاعتماد على زملائهم في إنجاز المهام وذلك للدور القوي للدعم المتبادل والتعاون داخل الكلية. هذه الأخلاق التعاونية حاسمة في تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي حيث يتم التركيز على العمل الجماعي وحل المشكلات بشكل مشترك عوضاً عن الجهود الفردية. القدرة على الاعتماد على الزملاء لا تعزز فقط كفاءة العمل ولكنها تعزز أيضاً ثقافة الثقة والترابط بين الموظفين. من جهة أخرى أشارت نسبة قليلة إلى أن بعض الموظفين لا يسعون بنشاط لتطوير معارفهم لتحقيق مكاسب في الكفاءة، جزء من هذه الفئة صرح بعدم قدرته على الاعتماد على الزملاء لإنجاز المهام. يعتبر التركيز الكبير في الكلية على تطوير المعرفة والكفاءة أمراً ضرورياً لمواكبة تطورات التعليم العالي المتزايدة. في عصر يواجه فيه المؤسسات ضغوطاً متزايدة للابتكار والتفوق، يقوي القوة العاملة التي تسعى باستمرار إلى تحسين قدرة الكلية على البقاء تنافسية ومتميزة.

الجدول رقم (11): يوضح علاقة روح التعاون بين الموظفين ومحاولة اكتشاف

المشاكل بهدف حلها:

المجموع		بيئة تعاونية		تكامل وتفاهم		دعم متبادل		روح التعاون حل المشاكل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
81,0%	34	60,0%	6	91,7%	11	85,0%	17	نعم
19,0%	8	40,0%	4	8,3%	1	15,0%	3	لا
100,0%	42	100,0%	10	100,0%	12	100,0%	20	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن 81% من أفراد العينة يحاولون اكتشاف المشاكل

التي تعترض إنجاز المهام من بينهم 91.7% ممن وصف لنا روح التعاون بينهم في العمل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أنها وصلت إلى حد التكامل والتفاهم، و85% ممن يصف روح التعاون السائدة بالدعم المتبادل، و60% ممن يصفها بالبيئة التعاونية، كما نجد 19% لا يسعى لاكتشاف المشاكل بهدف حلها، من بينهم 40% ممن صرحوا لنا أن روح التعاون بينهم يوصف كبيئة تعاونية، و15% وصفها بالدعم المتبادل، و8.3% ممن وصفوها بالتكامل والتفاهم. أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين يشاركون بنشاط في تحديد ومعالجة المشكلات التي تؤثر على إنجازهم لمهامهم. مما يبرز التزامهم بالتغلب على التحديات وضمان عمليات العمل الفعالة. ويصف غالبيتهم أيضا تعاونهم بأنه وصل إلى مستوى التكامل والتفاهم المتبادل. هذا المستوى العالي من التعاون المتبادل يشير إلى بيئة عمل متماسكة وداعمة حيث يتعاون الزملاء بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة.

يمكن أن يُعزى إلى طبيعة العمل الأكاديمي غالبًا ما تتطلب التعاون البيئي والجهود الجماعية نحو أهداف البحث والتدريس علما أن بعض الموظفين يشتغلون بالمصالح البيداغوجية. هذه الهوية المهنية المشتركة من المحتمل أن تسهم في شعور قوي بالمجتمع والمسؤولية الجماعية بين الموظفين.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعمال في تطوير أساليب العمل مع وجود تحسن في أداء المصلحة:

المجموع		لا		نعم		الاستشارة تحسن الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38,1%	16	33,3%	6	41,7%	10	تحسنت كثيرا
38,1%	16	33,3%	6	41,7%	10	نوعا ما
23,8%	10	33,4%	6	16,6%	4	السابق أفضل
100,0%	42	100,0%	18	100,0%	24	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد تقاربا طفيفا بين تصريحات الموظفين بالنسبة لتحسن أداء المصلحة إذ صرح 38.1% من افراد العينة أنه الأداء في المصلحة تحسن كثيرا، من بينهم 41.7% صرح أن المسؤول المباشر يستشيرهم في تطوير أساليب العمل،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

و33.3% لا يستشارون من طرف المسؤول المباشر، نفس الشيء لمن صرحوا بتحسين أداء الإدارة نوعاً ما، بينما صرح 23.8% من أفراد العينة الإجمالي أن الأداء السابق للمصلحة كان أفضل، من بينهم 33.4% ممن صرحوا أن المسؤول المباشر لا يستشيرهم في تطوير أساليب العمل، و16.6% ممن صرحوا أن المسؤول يستشيرهم .

7- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين قيام المؤسسة بدورات تدريبية والمساهمة في

حل مشكلات العمل:

المجموع		أحياناً		نعم		الدورات المساهمة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73,8%	31	41,7%	5	86,7%	26	نعم
26,2%	11	58,3%	7	13,3%	4	لا
100,0%	42	100,0%	12	100,0%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن 73.8% من الموظفين صرحوا بأنهم سبق لهم وحل مشكلات العمل من بينهم 86.7% ممن صرحوا بأن المؤسسة قامت بدورات تدريبية، و41.7% ممن صرحوا بأحياناً، بينما صرح 26.2% أنهم لم يسبق لهم حل مشكلات في العمل، من بينهم 58.3% ممن صرحوا أنهم أحياناً ما يتلقون دورات تدريبية من طرف الجامعة، و13.3% ممن صرحوا بقيامهم بالعديد من الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة.

يتضح من خلال ما سبق أن جزءاً كبيراً من الموظفين لديهم خبرة في حل مشكلات العمل،

وذلك لاستفادتهم من الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة. هذا يدل على أن الجامعة تلعب دوراً فعالاً في تعزيز مهارات وكفايات قوتها العاملة من خلال فرص التعلم المنظمة. مثل هذه المبادرات حاسمة في تجهيز الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة للتعامل مع المهام المعقدة بفعالية، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والتطوير المهني.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ويعكس توفير الجامعة لدورات تدريبية التزامها بدعم نمو الموظفين شخصياً ومهنياً. بالإضافة إلى اكتساب المهارات التقنية، وتعزز هذه المبادرات الشعور بالاستثمار والانتماء بين أعضاء الفريق. إذ يشعر الموظفون بالتقدير عندما تستثمر المؤسسات في تطويرهم، مما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتعمل ثقافة مكان العمل التي تشجع وتسهل التعلم المستمر تسهم في مناخ مميز بالدافعية والانخراط والاستعداد للابتكار. عندما يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارات الحديثة، يكونون أفضل استعداداً لمواجهة التحديات بإبداع وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين تقديم المكافآت للعمال والسعي لتجديد طرق العمل:

المجموع		لا		أحياناً		نعم		المكافآت طرق العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
78,6%	33	79.4%	27	66,7%	2	80%	4	يجدد
21,4%	9	20.6%	7	33,3%	1	20%	1	لا يجدد
100,0%	42	100,0%	34	100,0%	6	100,0%	5	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الموظفين دائماً يسعون لتجديد طرق العمل حيث قدروا بنسبة 78.6% من إجمالي العينة، من بينهم 79.4% صرحوا بعدم تلقيهم للمكافآت، و80% صرحوا بنعم، و66.7% ممن صرحوا بأحياناً، من جهة أخرى صرح الموظفون بنسبة 21.4% أنهم لا يجدون طرق العمل من بينهم 33.3% صرحوا بأحياناً فيما يخص تلقي المكافآت، و20.6% صرحوا بعدم تلقيهم لها، و20% صرحوا بنعم أنهم يتلقون المكافآت.

نلاحظ أن غالبية كبيرة من الموظفين يسعون باستمرار إلى تجديد طرق عملهم مثلما ذكرنا سابقاً في الجدول رقم 07. إلا أننا وجدنا غياب المكافآت، وذلك راجع إلى طبيعة المؤسسة كجامعة تعمل ضمن نظام الوظيف العمومي. فالمؤسسات العامة غالباً ما تكون

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

لديها هياكل رواتب ثابتة وحوافز مالية محدودة مقارنة بنظيراتها في القطاع الخاص. ومع ذلك، فإن التزام الموظفين بتجديد طرق عملهم باعتباره يعكس التفاني في النمو المهني والتحسين.

فتقافة تجديد طرق العمل باستمرار تسهم في بناء بيئة عمل تعاونية وداعمة. والموظفون الذين يعملون على تحسين ممارساتهم عرضة لمشاركة الأفكار وأفضل الممارسات مع زملائهم، مما يعزز التعاون والتعلم المتبادل. هذه الروح التعاونية يمكن أن تؤدي إلى عمليات اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتدفق أعمال متنسق.

بينما قد تشجع غياب المكافآت المالية الكبيرة التحفيز الداخلي بين الموظفين. التحفيز الداخلي الذي يشير إلى الرغبة الداخلية في أداء العمل بشكل جيد واستمتاعهم بالعمل ذاته دون الاعتماد على المكافآت الخارجية. عندما تكون الحوافز المالية محدودة، قد يركز الموظفون أكثر على التطوير الشخصي والنمو المهني، والمساهمة بشكل معنوي في رسالة وأهداف المؤسسة.

ويدعم هذا التركيز على تجديد طرق العمل قدرة الكلية على الابتكار والتكيف مع التغيرات في المناظر التعليمية. إذ يزدهر الإبداع الإداري في البيئات التي تمكن الموظفين من تجريب الأفكار والمقاربات الجديدة، حتى في غياب الحوافز المالية التقليدية. من خلال تعزيز ثقافة تقدير الابتكار والتحسين المستمر، يمكن لكلية العلوم الاجتماعية تعزيز كفاءتها التشغيلية وعروضها الأكاديمية وفعاليتها التنظيمية بشكل عام.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة الاستشارة من طرف المسؤول في حل المشكلات مع

تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة:

المجموع		لا		نعم		الاستشارة طريقة العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,9%	26	11,1%	2	100,0%	24	نعم
38,1%	16	88,9%	16	0,0%	0	لا
100,0%	42	100,0%	18	100,0%	24	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن 61.9% من الموظفين يسعون إلى تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة، من بينهم 100% من الموظفين الذين صرحوا أن المسؤول يستشيرهم في حل المشكلات و11.1% ممن صرحوا بأن المسؤول يستشيرهم فيما يخص المشكلات والصعوبات التي تعترض العمل، من جهة أخرى صرح 38.1% من إجمالي العينة أنهم لا يقومون بتغيير طريقة العمل بطريقة جديدة، من بينهم 88.9% ممن صرحوا أن المسؤول المباشر عليهم لا يقوم باستشارتهم في حل المشكلات.

يتضح من خلال ما سبق أن جزءاً كبيراً من الموظفين يسعون للبحث عن أفكار جديدة لتغيير طرق عملهم. هذا السلوك يشير إلى وجود فريق عمل متحفز على التحسين والتكيف لتلبية التحديات والتوقعات ضمن بيئتهم الأكاديمية. وتعكس هذه الرغبة في الابتكار رغبة في النمو والكفاءة، وهما أمران حاسمان في الحفاظ على التنافسية والأهمية في مجال التعليم العالي وهذا ما أشرنا إليه سابقاً في الجدول رقم 8.

ومن خلال الجدول دائما يبرز دور المسؤولين في استشارة الموظفين أثناء عمليات حل المشاكل. فالموظفون الذين يدركون أن مسؤوليهم يشملونهم في معالجة القضايا يبدون اهتماما أكبر نحو الابتكار في طرق عملهم. ويبرز هذا العلاقة أهمية القيادة الداعمة في تعزيز بيئة تشجع على الإبداع والمبادرة بين أفراد الفريق.

فيمكن اعتبار ممارسة استشارة الموظفين في حل المشاكل شكلاً من أشكال التحفيز الإداري. فعندما يبحث المسؤولون عن آراء أعضاء الفريق، فإن ذلك يعكس الثقة والاحترام والاعتراف بخبراتهم. وهذا لا يعزز فقط الرضا الوظيفي بل يزرع أيضاً شعوراً بالملكية والمسؤولية بين الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح علاقة تصرف المسؤول عند إنجاز المهام بطريقة سريعة ومنتقنة بتطوير أسلوب إنجاز المهام:

المجموع		لا يبالي بالأمر		الاعتراف والتشجيع		تصرف المسؤول تطوير الأسلوب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
85,7%	36	88,9%	24	80,0%	12	نعم
14,3%	6	11,1%	3	20,0%	3	لا
100,0%	42	100,0%	27	100,0%	15	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن 85.7% من إجمالي أفراد العينة مهتم بإيجاد طرق سريعة لتطوير أسلوب إنجاز المهام وبصفة منتقنة، من بينهم 88.9% ممن صرحوا بعدم مبالاة المسؤول المباشر حيال ذلك، و80% صرحوا أن مسؤولهم يولي هذا التصرف الأهمية فيقوم بالاعتراف به وتثمينه وتشجيعه، في حين صرح ما نسبة 14.3% من إجمالي العينة أنه لا يقوم بتطوير أسلوبه في العمل، من بينهم 20% صرح أن المسؤول يثمن هذا التصرف من خلال التشجيع والاعتراف، بينما صرح 11.1% أنه يرى أن المسؤول المباشر لا يهتم للأمر ولا يلقي له بالاً.

يظهر بوضوح أن عدداً كبيراً من المسؤولين في الكلية يتبنون نهج القيادة التسلطي. الذي يتميز بعملية اتخاذ القرار من الأعلى إلى الأسفل حيث يمارس الشخصيات السلطوية السيطرة على المهام والتوجيهات، في كثير من الأحيان دون طلب آراء أو أفكار من الموظفين. هذا النقص في اتخاذ القرارات المشاركة والتركيز على إصدار الأوامر بدلاً من تعزيز التعاون يمكن أن يعيق الإبداع والابتكار بين أفراد الفريق. الموظفون الذين ينظرون إلى رؤسائهم بصفتهم سلطويين قد يشعرون بالقيود في التعبير عن أفكارهم، مما يسهم في بيئة عمل حيث يتم التقليل من قيمة المبادرة والإبداع أو تقييدهم.

مثلما صرح لنا موظف بأن مسؤوله صرح له بوضوح أن دوره هو إصدار الأوامر بدلاً من استقبال الاقتراحات، تسلط الضوء على الإحباط والاستياء الذي قد ينشأ تحت مثل هذا النوع من القيادة. تعكس هذه البيانات وجهة نظر قد تفضيل الهرمية والسلطة على

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشمولية وتمكين الموظفين. هذه النماذج السلطوية يمكن أن تخلق حاجزاً أمام التواصل المفتوح ومشاركة الأفكار، مما يعيق الإمكانيات المحتملة لحلول مبتكرة ونمو المؤسسة. بالرغم من هذه التحديات، يظهر موظفو كلية العلوم الاجتماعية إصراراً ومبادرة في تطوير طرق عملهم باستمرار. هذا التفاني في تحسين الذات والابتكار رغم الممارسات القيادية المقيدة يدل على أن الموظفين مدفوعون بدافع شخصي لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم وفعاليتهم في أدوارهم.

الجدول رقم (17): يوضح علاقة تصرف المسؤول مع مقترحات الموظفين بتطوير المعارف لزيادة الكفاءة:

المجموع		يهملها		يحاول مناقشتها		تصرف المسؤول تطوير المعارف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
88,1%	37	91,2%	31	75,0%	6	نعم
11,9%	5	8,8%	3	25,0%	2	لا
100,0%	42	100,0%	34	100,0%	8	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن الموظفين أغلبهم صرح بسعيه لتطوير معارفه لزيادة كفاءته إذ قدرت نسبتهم بـ 88.1% من إجمالي العينة من بينهم 91.2% صرح أن المسؤول لا تعامل مع مقترحاتهم بالشكل المطلوب ودائماً يهملها، و 75% منهم صرح أن المسؤول يحاول مناقشة مقترحاتهم، من جهة أخرى صرح 11.9% من إجمالي العينة بأنه لا يسعى لتطوير معارفه، من بينهم 25% ممن صرحوا بأن المسؤول يحاول مناقشة مقترحاتهم عند تقديمهم لها، وبينما صرح 8.8% أنه يهملها.

تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين تعبر عن الالتزام بتعزيز مهاراتهم، يشير هذا الالتزام إلى إدراك من قبل الموظفين لأهمية التعلم المستمر وتطوير المهارات في أدوارهم ضمن المؤسسة.

ومع ذلك، تظهر صورة متناقضة بشأن الممارسات الإدارية. فنسبة ملحوظة من الموظفين يشعرون بأن مقترحاتهم لا تُعالج بشكل كافٍ من قبل المسؤولين، مع سيطرة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

شعور بالإهمال تجاه اقتراحاتهم. تبرز هذه الفجوة انقطاعاً بين توقعات الموظفين من صنع القرار المشارك والأسلوب القيادي المتسلط الذي يسود بين بعض المسؤولين. على الرغم من هذه التحديات، يُعرب جزء كبير عن اعترافهم بجهود المسؤولين في مناقشة مقترحاتهم.

علاوة على ذلك، يعبر أقلية من الموظفين عن عدم اهتمامهم بتعزيز معارفهم، مما يشير إلى مستويات متفاوتة من التحفيز للانخراط في مبادرات التطوير المهني. تشير الفجوة بين طموحات الموظفين والممارسات الإدارية أسئلة حول الاتصال التنظيمي وفعالية القيادة والتأثير المحتمل على روح الموظفين وفعالية المؤسسة. يمكن أن يساهم التعامل مع هذه الديناميكيات في خلق بيئة عمل أكثر دعماً وتعاوناً، مما يعزز رضا الموظفين.

الجدول رقم (18): يوضح علاقة نظر المسؤولين للموظفين ومحاولة اكتشاف المشاكل

بهدف حلها:

المجموع		طاقات بشرية		مجرد وسائل		نظر المسؤولين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	حل المشاكل
81,0%	34	93,1%	27	53,8%	7	نعم
19,0%	8	6,9%	2	46,2%	6	لا
100,0%	42	100,0%	29	100,0%	13	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن 81% من إجمالي أفراد العينة صرح أنه يحاول اكتشاف مشاكل العمل بهدف التخلص منها وحلها، من ضمنهم صرح 93.1% أن المسؤولين يرون طاقات بشرية، و53.8% ممن صرحوا بأن المسؤول صفة نظرته للعمال لا تتجاوز أنهم مجرد وسائل، من جهة أخرى صرح 19% أنهم لا يسعون إلى اكتشاف مشكلات العمل بغرض حلها من بينهم 46.2% ممن يرون أن المسؤول يراهم مجرد وسائل.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أظهرت نتائج الجدول السابق تناقضا في كيفية نظر المسؤولين إلى الموظفين. بينما يعتبر جزء كبير من المسؤولين الموظفين كطاقات بشرية فعالة، مما يدل على الاعتراف بقدرتهم على المساهمة بشكل معنوي في المؤسسة، هناك أيضا شريحة ملحوظة حيث يعتبر المسؤولون الموظفين مجرد وسيلة لتحقيق غايات معينة. هذا التباين في التصور يعكس مواقف متباينة تجاه دور الموظفين ومساهماتهم داخل الكلية.

عندما يُنظر إلى الموظفين كطاقات بشرية فعالة، يكون هناك مناخ تنظيمي أكثر إيجابية. هذا التصور يشير إلى أن المسؤولين يقدرون المهارات والمعرفة والقدرات لديهم. هذا التعرف يمكن أن يعزز الشعور بالتمكين والدافع بين الموظفين، مما يشجعهم على المشاركة الفعالة في عملهم، وتقديم الأفكار، وتحمل المسؤولية عن مهامهم. في المقابل، يعاني المناخ التنظيمي عندما يُنظر إلى الموظفين على أنهم مجرد وسيلة لتحقيق أهداف معينة. حيث يُنظر إلى الموظفين في الأساس بأنهم يقومون بإنجاز مهامهم بتفانٍ ولا يُعطى الاعتراف بمساهماتهم وقدراتهم. يمكن أن يؤدي هذا التصور إلى الشعور بالإحباط، والرضا المنخفض لدى الموظفين. فعندما يشعرون الأفراد بأنهم غير مقدرين أو متجاهلين، فإنهم قد يكونون أقل عرضة للابتكار أو التعاون أو الاستثمار بشكل كامل في عملهم، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية العامة وفعالية المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة حرص المسؤولين على تنمية المهارات مع وجود

تحسن في أداء المصلحة:

المجموع		لا		نعم		الحرص تحسن الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38,1%	16	35,3%	6	40,0%	10	تحسنت كثيرا
38,1%	16	29,4%	5	44,0%	11	نوعا ما
23,8%	10	35,3%	6	16,0%	4	السابق أفضل
100,0%	42	100,0%	17	100,0%	25	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد تقارباً طفيفاً بين تصريحات الموظفين بالنسبة لتحسن أداء المصلحة إذ صرح 38.1% من أفراد العينة أنه الأداء في المصلحة تحسن كثيراً، من بينهم 40% صرحوا أن المسؤولين يحرصون على تنمية مهارات الموظفين، و35.3% صرحوا عكس ذلك، ومن جهة أخرى صرح 38.1% من أفراد العينة صرحوا أن أداء المصلحة تحسن نوعاً ما من بينهم 44% صرحوا أن المسؤولين يحرصون على تنمية المهارات و29.4% صرحوا عكس ذلك، في حين صرح في الأخير ما نسبته 23.8% أن أداء المصلحة السابق كان أفضل من بينهم 35.3% يصرح أن المسؤولين لا يحرصون على تنمية المهارات، وفي حين صرح ما نسبته 16.4% عكس ذلك.

أوضحت النتائج السابقة وجود تقارب بين موظفي الكلية فيما يتعلق بدرجة الأولوية التي يمنحها المسؤولون لتطوير مهارات الموظفين. إذ تعتبر نسبة كبيرة من الموظفين أن هناك جهوداً مشتركة من المسؤولين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم. هذا التصور الإيجابي يشير إلى وجود تقدير ودعم للنمو المهني داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأن مهاراتهم مقدرّة ومُحسنة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، والدافع، والولاء نحو المؤسسة.

كما ينفق الموظفون في عينات مختلفة على أن هناك درجة من التحسين في أداء أقسامهم. يشير هذا التوافق إلى وجود جهود مستمرة أو مبادرات تهدف إلى تعزيز الكفاءات التشغيلية، وتحقيق نتائج أفضل، وربما الاستجابة للتحديات أو التغذية الراجعة التي تلقوها من أصحاب المصلحة.

فبيئة العمل التي تولي أهمية لتطوير المهارات تعزز ثقافة الإستمرارية في التعلم والتحسين. حيث أنها تمكن الموظفين من تحمل التحديات الجديدة، والمساهمة بشكل أكثر فعالية في الرسالة العامة للمؤسسة. تُشجع هذه الأجواء الداعمة أيضاً على بناء شعور بالمجتمع بين الموظفين، مما يعزز التعاون وتبادل المعرفة وحل المشكلات بشكل جماعي.

فالتحسينات المدركة في أداء الأقسام تدل على استجابة وقدرة التكيف المؤسسية. المؤسسات التي تسعى بنشاط لتحسين مؤشرات الأداء هي في وضع أفضل لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتغيرة، سواء كانوا طلاباً أو هيئة تدريس أو موظفين إداريين. هذه القدرة على التكيف أمر حاسم في سياق التعليم العالي، حيث يجب على المؤسسات التعامل مع التغيرات في المنهاج الدراسي، وتوقعات الطلاب، والتقدم التكنولوجي، والمتطلبات التنظيمية الخارجية.

8- نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه والتي تتمحور حول علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط إلى مجموعة من النتائج تمكنا من خلالها الإجابة على التساؤلات في الدراسة وفرضياتها وتتمثل فيما يلي:

8-1- نتائج الفرضية الأولى:

- أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم 06 أن أغلب أفراد العينة يساهمون في حل المشكلات بالعمل مثلما صرح به 73.8% من الموظفين، من بينهم 77.5% يرون أن علاقاتهم بزملائهم علاقة تعاون.

- بينما من خلال الجدول 07 فقط أظهرت النتائج أن أفراد العينة الذين يجددون طرق العمل بنسبة 78.6% من بينهم 85.7% ممن صرحوا أن المسؤول لا يعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

- أما نتائج الجدول رقم 08 فقد أظهرت أن 61.9% من أفراد العينة يقومون بتغيير طريقة العمل من حين لآخر بأفكار جديدة، من بينهم 68.4% ممن يساعدون زملائهم في العمل بالمصلحة.

- وفيما يخص الجدول 09 وجدنا أن 85.7% من الموظفين يفكرون في تطوير أساليب إنجاز المهام لديهم من بينهم 100% من أفراد العينة الذين يطلبون المساعدة من زملائهم في إنجاز المهام.

-كما ظهر لنا من خلال الجدول رقم 10 أن معظم أفراد العينة يسعون إلى تطوير معارفهم من أجل زيادة الكفاءة حيث قدروا بنسبة 88.1% من إجمالي العينة من بينهم 91.4% ممن صرحوا بأنهم يستطيعون الاعتماد على زملائهم في العمل في إنجاز المهام و71.4% ممن لا يستطيعون ذلك.

أما في الجدول رقم 11 فوجدنا أن 81% من أفراد العينة يحاولون اكتشاف المشاكل التي تعترض إنجاز المهام من بينهم 91.7% ممن وصف لنا روح التعاون بينهم في العمل أنها وصلت إلى حد التكامل والتفاهم، و85% ممن يصف روح التعاون السائدة بالدعم المتبادل، و60% ممن يصفها بالبيئة التعاونية.

-أما في الجدول رقم 12 فوجدنا تقارباً طفيفاً بين تصريحات الموظفين بالنسبة لتحسن أداء المصلحة إذ صرح 38.1% من أفراد العينة أنه الأداء في المصلحة تحسن كثيراً، من بينهم 41.7% صرح أن المسؤول المباشر يستشيرهم في تطوير أساليب العمل، و33.3% لا يستشارون من طرف المسؤول المباشر.

8-2- تفسير نتائج الفرضية الثانية:

-اتضح من خلال الجدول رقم 13 أن 73.8% من الموظفين صرحوا بأنهم سبق لهم وحل مشكلات العمل من بينهم 86.7% ممن صرحوا بأن المؤسسة قامت بدورات تدريبية، و41.7% ممن صرحوا بأحياناً.

-أما الجدول رقم 14 فقد وضح لنا أن الموظفين دائماً يسعون لتجديد طرق العمل حيث قدروا بنسبة 78.6% من إجمالي العينة، من بينهم 79.4% صرحوا بعدم تلقيهم للمكافآت.

-ومن خلال الجدول رقم 15 الذي يتضح أن 61.9% من الموظفين يسعون إلى تغيير طريقة العمل بأفكار جديدة، من بينهم 100% من الموظفين الذين صرحوا أن المسؤول يستشيرهم في حل المشكلات .

-ويظهر من خلال الجدول رقم 16 أن 85.7% من إجمالي أفراد العينة مهتم بإيجاد طرق سريعة لتطوير أسلوب إنجاز المهام وبصفة متقنة، من بينهم 88.9% ممن صرحوا بعدم مبالاة المسؤول المباشر حيال ذلك.

-وبخصوص تصرفات المسؤولين مع مقترحات الموظفين وعلاقتها بتطوير المعارف لزيادة الكفاءة أظهرت لنا نتائج الجدول 17 أن أغلب الموظفين صرح بسعيه لتطوير معارفه لزيادة كفاءته إذ قدرت نسبتهم بـ 88.1% من إجمالي العينة من بينهم 91.2% صرح أن المسؤول لا يتعامل مع مقترحاتهم بالشكل المطلوب ودائماً يهملها.

أما الجدول رقم 18 فقد أظهر أن 81% من إجمالي أفراد العينة صرح أنه يحاول اكتشاف مشاكل العمل بهدف التخلص منها وحلها، من ضمنهم صرح 93.1% أن المسؤولين يرون طاقات بشرية، و 53.8% ممن صرحوا بأن المسؤول صفة نظرته للعمال لا تتجاوز أنهم مجرد وسائل.

-أما في الجدول رقم 19 بخصوص حرص المسؤولين على تنمية المهارات مع وجود تحسن في أداء المصلحة المنتمي إليها فقد وجدنا تقارباً طفيفاً بين تصريحات الموظفين بالنسبة لتحسن أداء المصلحة إذ صرح 38.1% من أفراد العينة أنه الأداء في المصلحة تحسن كثيراً، من بينهم 40% صرحوا أن المسؤولين يحرصون على تنمية مهارات الموظفين، و 35.3% صرحوا عكس ذلك.

9- استنتاج عام:

من خلال نتائج الدراسة نستطيع أن نستنتج علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الأغواط:

إذ من الواضح أن التعاون والتآزر يسود بين الموظفين في تحقيق مصالحهم. تساهم نسبة كبيرة من العينة بشكل فعال في حل المشكلات وتسعى إلى تطوير أفكار وأساليب جديدة لإنجاز المهام. من المهم الاعتراف بوجود صراعات داخل مكان العمل، وإن لم تكن ظاهرة، مما قد يعيق الفعالية الشاملة للتعاون.

كما تشير النتائج إلى وجود نوع من القيادة التسلطية لدى بعض مسؤولي المصالح، مما قد يشكل تحديات أمام الإبداع الإداري. إن الافتقار إلى اتخاذ القرارات التشاركية والتشاور مع الموظفين يمكن أن يخنق الابتكار ويعوق تنفيذ الأفكار الجديدة.

وعلى الرغم من غياب الحوافز الملموسة مثل المكافآت المالية، إلا أن الموظفين يظهرون روحًا جماعية ورغبة في التطوير الشخصي والمهني.

كل هذا يعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع التعاون والابتكار وتمكين الموظفين. إن معالجة القضايا المتعلقة بأسلوب القيادة وتوفير سبل الاعتراف والنمو المهني يمكن أن تساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري داخل الكلية.

خاتمة

من خلال معالجتنا للعلاقة المعقدة بين المناخ التنظيمي والعمل الجماعي والدافع والإبداع الإداري. قمنا بتسليط الضوء على الدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تشكيل اتجاهات وسلوكيات الموظفين، مما يؤثر في نهاية المطاف على قدرتهم على المساهمة بإبداع داخل السياق الإداري.

إذ أكدت نتائجنا على أهمية دور المناخ التنظيمي الإيجابي المتمثل في التعاون والابتكار والقابلية للتكيف. فمن الملموس أن المناخ الداعم يشجع على العمل الجماعي الفعال، ويسهل تبادل المعرفة، ويمكن الموظفين من توليد أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات. وبالإضافة إلى ذلك، يظهر التحفيز الداخلي في الجهود الفردية والجماعية، مما يؤثر بشكل كبير على انخراط الموظفين وإبداعهم.

رغم الجوانب الإيجابية للمناخ التنظيمي، كشفت دراستنا أيضاً عن تحديات، ولا سيما وجود القيادة التسلطية. فإن فرض الهياكل الهرمية ونقص العمليات المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن يعيق تدفق الأفكار بحرية ويكبح الإبداع داخل الإطار الإداري. ومن الضروري معالجة مثل هذه المسائل لتنمية بيئة تساعد على الإبداع والابتكار الإداري.

ومن المهم في المستقبل أن تعتمد المؤسسات طرقاً قيادية قائمة على المشاركة تقدر إسهامات الموظفين، وتعزز ثقافة الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتشجع على التجريب. من خلال تعزيز مناخ أكثر شمولية وتمكيناً، يمكن للمؤسسات أن تطلق الإمكانيات الإبداعية الكاملة لقوى العمل الإدارية.

وفي الأخير على الرغم من تحديات دراستنا في المناخ التنظيمي، إلا أنها أشارت أيضاً إلى الإمكانية الهائلة لتعزيز الإبداع الإداري من خلال تدخلات مستهدفة ومبادرات استراتيجية. من خلال استغلال العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، يمكن للمؤسسات أن تتمكن من تحقيق النجاح والابتكار المستمر.

توصيات الدراسة:

- يجب على المنظمات أن تعطي الأولوية لاعتماد أنماط القيادة المشاركة التي تقدر مساهمة الموظفين وتشملهم في عمليات اتخاذ القرارات.

-إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على قبول الأفكار الجديدة والتغذية الراجعة البناءة والتعاون ضروري. إذ يجب على القادة تعزيز العمل الجماعي، وتبادل المعرفة، والتعاون بين الأقسام لتحفيز الإبداع والابتكار.

- يزيد الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين من مهاراتهم وقدراتهم، مما يمكنهم من التفكير بشكل إبداعي والتعامل مع التحديات من منظور مختلف.

-تنفيذ نظم مكافأة وتكريم تعترف وتحتفي بالمساهمات الإبداعية، يتحفز الموظفون على المشاركة في الأنشطة الإبداعية. يعزز تكريم الأفكار المبتكرة والنتائج الناجحة ثقافة الإبداع داخل المنظمة.

آفاق الدراسة:

-إجراء دراسات طويلة المدى لفحص كيفية تأثير التغييرات في المناخ التنظيمي وأنماط القيادة والعوامل الدافعة على الإبداع الإداري مع مرور الوقت.

- فحص دور التكنولوجيا في تشكيل المناخ التنظيمي وتأثيرها على الإبداع الإداري. استكشاف كيف يمكن للتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي وأدوات التعاون الافتراضي، تعزيز الإبداع والابتكار في العمليات الإدارية.

- استكشاف العلاقة بين رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي والإبداع الإداري. استكشاف كيفية تأثير عوامل مثل التوازن بين العمل والحياة، وإدارة الضغوط، والدعم التنظيمي على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بين الموظفين الإداريين.

قائمة

المرجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً-القواميس والمعاجم:

1-ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، ج10، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط3، 1993.

2-إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية، للموسوعات، لبنان، ط1، 1991.

3-فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، عمان، ط1، 2003.

4-مجدى عزيز إبراهيم، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2009.

5-محمد بيوض، معجم الطلاب الوسيط (فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2، 2002.

6-يوسف محمد البقاعي، قاموس الطلاب، دار الفكر للنشر والتوزيع، المغرب، 2002.

ثانياً-الكتب:

7-أكرم أحمد رضا الطويل، إسرائ وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

8-برافين جوبتنا، تر أحمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر، القاهرة، 2008.

9-بشير عباس العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008.

10-بوفلجة غايت، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر، الجزائر، ط1، 2003.

11-تيسير صبحي، يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة والإبداع، مؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1996.

12-جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

13-جيمس هيجبز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمان توفيق، سلسلة إصدارات، ط2، 2001.

- 14- حسين الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار الجليس، القاهرة، ط1، 2011.
- 15- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 16- حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014.
- 17- خليل عبد الرحمان المعاينة ومحمد عبد السلام البواليز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان، ط2، 2004.
- 18- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
- 19- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، ط1، 2007.
- 20- زين العابد بن درويش، سيكولوجية الإبداع، أسس النظرية وتطبيقات مؤسسية، القاهرة، 2017.
- 21- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، 2006.
- 22- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، 2001.
- 23- سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة الدراسية الفعالة، دار الفكر، عمان، ط1، 2004.
- 24- سليم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 25- الشبكشي صالح، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 26- صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط1، الأردن، 2007.
- 27- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الناصر، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، القاهرة، ط10، 2002.
- 28- طارق عبد الحميد البدري، إدارة التعلم الصفي (الأسس والإجراءات)، دار الثقافة، عمان، ط1، 2005.
- 29- طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، 2010.

- 30- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 31- عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، ج2، الدار التونسية، تونس، 1984.
- 32- عبد العزيز سعيد، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 33- عبد الله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مجلة البيان، الرياض، 2002.
- 34- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة، السعودية، 2003.
- 35- عبد الله مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان، 2015.
- 36- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
- 37- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 38- غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.
- 39- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 40- كاظم حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 41- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 42- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، مصر، ط4، 2009.
- 43- محمد حسن رسمي، إدارة السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 44- محمد سحنون، دور الإبداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة للجزائرية، قسم إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2004-2005.
- 45- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، ط3، 2005.
- 46- محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 47- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 48- محمد كنعان، ذاكرة القرن العشرين، دار النفائس، بيروت، 2000.
- 49- محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة، الأردن، ط1، 2007.
- 50- محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980.
- 51- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 52- مساد عمر، سيكولوجية الإبداع، دار الصفاء، عمان، 2005.
- 53- منير بن أحمد بن دريدة، استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار، عمان، ط1، 2013.
- 54- نجم عبود نجم، الإدارة والإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2005.
- 55- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006.
- 56- نور الدين حاروش، ربيعة حاروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 57- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- ثالثاً- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 58- ابراهيم عاشوري، "أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013.
- 59- الأخرس جبرسيد، الإدارة الإستراتيجية وفق نموذج الأوروبي لتمييز efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة وسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
- 60- أيمن سعيد محمود الشرافي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحافظات غزة". رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر، كلية العلوم التربوية، قسم علم النفس، 2013.
- 61- أيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، 2008.
- 62- حبيب الود، "أثر المناخ التنظيمي على ممارسة مرونة العمل لدى فئة شب الطبي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية نفيسة حمود "بارني سابقا"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012.
- 63- خالد بن محمد بن لويحي الحارثي، "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة طائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة طائف"، رسالة ماجستير مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2012.
- 64- خالد جوبر، "نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر 1، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم التربية البدنية، 2016.

- 65- الشيماء أحمد عبد الله عدوان، "المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين"، مذكرة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2012.
- 66- طارق الأسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق". رسالة ماجستير. دمشق، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال 2015.
- 67- عايدة سعيد ديب بنات، "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير . غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية ، 2016.
- 68- عبد الرحمان جبر، الإبداع الإداري وأثره في الأداء الوظيفي في دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 69- عبد الرحمن جبر: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 70- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- 71- فهد نجيم راجح السلمي، "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2012.
- 72- فوزية هواين، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير. سطيف: جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2014.

- 73- كريم دروازي، "الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو"، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، 2011.
- 74- ماجد بن عبد العزيز الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل"، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية والاجتماعية، قسم العلوم الإدارية، 2016.
- 75- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسط دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 76- محمد الأمين ماحي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير. وهران: جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، 2016.
- 77- محمد المشوط: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، يناير 2011.
- 78- محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2013.
- 79- محمد حنش سالم الغامدي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور: دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الدراسات الأمنية، 2014.

- 80- نايف بحار معيكل القحطاني، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني"، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013.
- 81- نريمان أكساس، "المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة"، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012.
- 82- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على الإبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، دراسة الماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012.

رابعاً-المجلات العلمية والندوات:

- 83- أحلام حميد نعمة الجنادي، "مجالات المناخ التنظيمي وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة القادسية"، مجلة العلوم التربوية والإنسانية. بادل: جامعة بادل، كلية التربية، المجلد 07 العدد 22، أوت 2015.
- 84- أيوب ناديا، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد 7، 2017.
- 85- الحراحشة محمد صلاح الدين، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، مجلد 33، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
- 86- خالد قرواني، "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة البحوث الإنسانية والاجتماعية. القدس: جامعة القدس المفتوحة، المجلد 2، العدد 26، جانفي 2012.

- 87-خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين: دراسة ميدانية للمعهد التقني"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. كركوك: جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2017.
- 88-رانيا هادف، "المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بالأمن النفسي"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي، العدد 03، أكتوبر 2014.
- 89-الزيادات ماهر مفلح، العدوان زيد سليمان، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 17، العدد 2، الأردن، 2017.
- 90-شافية غليظ، "أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم"، مجلة العلوم الإنسانية. قسنطينة: جامعة قسنطينة 1، المجلد 32، العدد 01، ديسمبر 2009.
- 91-عدنان ابراهيم الأوسي، "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. الأنبار: جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- 92-فريدة العيفاوي، جمال العيفة، "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال"، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، المجلد 29، العدد 11، جوان 2016.
- 93-محمد ناصر، نبيل ذنون، رنا ناصر، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. بغداد: جامعة بغداد، العدد 30، 2012.
- خامسا-المراجع باللغة الأجنبية:

94-Drazin Robert and Schoonhoven Bird, "Community population and Organization effects and innovation: A Multilevel perspective", Academy of Management Journal, Vol39. N°5.

95-Drucker Peter, **The discipline of innovation**, Havard Business Review, 1998, Nov-Dec..

الملاحق

الملحق رقم 01 : استبيان الدراسة

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استبيان

في إطار البحث العلمي:

نحن بصدد اعداد مذكرة تخرج ماستر علم الاجتماع التخصص تنظيم وعمل تحت عنوان
المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة موظفي كلية العلوم
الاجتماعية بجامعة الأغواط نرجو من سيادتكم المحترمة ملء هذا الاستبيان ونحيطكم
علما ان هذه المعلومات للأغراض العلمية فقط

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

تحت اشراف الدكتور:

د. بن عيسى الأزهاري

من إعداد الطالبتين:

- دهيكل فاطمة الزهراء

- بسام وئام

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: 35 سنة فأقل 36 سنة إلى 55 سنة 56 سنة فما فوق

3-الأقدمية 10 سنوات فأقل 11 سنة إلى 20 سنة 21 سنة فما فوق

4-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي

5-المصلحة التي تنتمي لها: المصلحة الإدارية (الإدارة،...) المصلحة البيداغوجية (الأقسام،...)

المحور الثاني البيانات المتعلقة بالعمل الجماعي

6-كيف تقيم العمل الجماعي داخل المصلحة التي تنتمي إليها؟ في المستوى متوسط ضعيف

7-كيف هي علاقتك مع جل زملائك داخل المصلحة؟ تعاون صراع

8-كيف تتم العمليات داخل المصلحة؟ بصورة جماعية طغيان الطابع الفردي

9-هل يعتمد مسؤولك المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم أحيانا لا

10-هل تلجأ لمساعدة زملائك في المصلحة عند تلقي أي مشكلة؟ نعم البعض فقط

11-هل تلجأ لطلب المساعدة عند تلقي أي مشكلة في العمل؟ نعم أحيانا فقط لا

12-هل يتدخل مسؤولك المباشر لتذليل الصعوبات أثناء أداء المهام؟ نعم أحيانا فقط

13-هل يتبنى مسؤول العمل فكرة العمل بروح الفريق الواحد؟ نعم لا

14-هل يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل الى ايجاد بدائل مبتكرة لحل المشكلات؟ نعم لا

15-هل تستطيع الاعتماد على زملائك في انجاز المهام؟ نعم لا

16-كيف تصف روح التعاون بين افراد فريقك؟ دعم متبادل تكامل وتفاهم بيئة تعاونية

17-هل يلجأ المسؤول لاستشارتكم في تطوير أساليب العمل؟ نعم لا

المحور الثالث: الحوافز

- 18- هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟ نعم أحيانا لا
- 19- هل تقدم المؤسسة مكافأة للموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل؟ نعم أحيانا لا
- 20- هل يلجأ المسؤول المباشر لاستشارتكم في حل المشكلات؟ نعم لا
- 21- عند إنجاز المهام بطريقة سريعة ومتقنة كيف يتصرف المسؤول؟ الاعتراف والتشجيع لا يبالي بالأمر
- 22- هل يتيح المسؤول المباشر الحرية في طريق إنجاز المهام؟ نعم لا
- 23- كيف يتصرف المسؤول مع مقترحات وآراء الموظفين؟ يحاول مناقشتها يهملها
- 24- كيف ينظر المسؤول للموظف؟ مجرد وسائل طاقات بشرية
- 25- هل يحرص المسؤول المباشر على تنمية مهاراتك؟ نعم لا

المحور الرابع الإبداع الإداري:

- 26- هل سبق وأن ساهمتم في حل مشكلات العمل؟ نعم لا
- 27- هل تسعون أحيانا لإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل؟ نعم لا
- 28- هل سبق لكم تغيير طريقة العمل من خلال أفكار جديدة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم فيما تمثلت هذه الأفكار:
- 29- هل تفكر في تطوير أسلوب إنجاز المهام؟ نعم لا
- 30- هل تعمل على تقديم مقترحات لتحسين أداء مهامك؟ نعم لا
- 31- هل تسعى أحيانا لتطوير معارفك المتعلقة بالعمل لزيادة كفاءتك؟ نعم لا
- 32- هل تحاول اكتشاف المشاكل التي تعترض إنجاز المهام بهدف حلها؟ نعم لا
- 33- هل ترى أن هناك تحسن في أداء المصلحة التي تنتمي لها؟ تحسنت كثيرا نوعا ما السابق أفضل

الملحق رقم 02: نتائج الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	16	38,1	38,1	38,1
Valid أنثى	26	61,9	61,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
35 سنة فأقل	6	14,3	14,3	14,3
Valid 36 سنة إلى 55 سنة	30	71,4	71,4	85,7
56 سنة فما فوق	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10 سنوات فأقل	20	47,6	47,6	47,6
Valid 11 سنة إلى 20 سنة	15	35,7	35,7	83,3
21 سنة فما فوق	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	10	23,8	23,8	23,8
Valid جامعي	32	76,2	76,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المصلحة الإدارية	20	47,6	47,6	47,6

المصالح البيداغوجية	22	52,4	52,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

7س * 26س Crosstabulation

		7س		Total	
		تعاون	صراع		
26س	نعم	Count	31	0	31
		% within 7س	77,5%	0,0%	73,8%
لا	لا	Count	9	2	11
		% within 7س	22,5%	100,0%	26,2%
Total		Count	40	2	42
		% within 7س	100,0%	100,0%	100,0%

9س * 27س Crosstabulation

		9س			Total	
		نعم	أحيانا	لا		
27س	نعم	Count	6	21	6	33
		% within 9س	60,0%	84,0%	85,7%	78,6%
لا	لا	Count	4	4	1	9
		% within 9س	40,0%	16,0%	14,3%	21,4%
Total		Count	10	25	7	42
		% within 9س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

10س * 28س Crosstabulation

		10س		Total	
		نعم	البعض فقط		
28س	نعم	Count	26	0	26
		% within 10س	68,4%	0,0%	61,9%
لا	لا	Count	12	4	16
		% within 10س	31,6%	100,0%	38,1%
Total		Count	38	4	42
		% within 10س	100,0%	100,0%	100,0%

11س * 29س Crosstabulation

		11س			Total	
		نعم	أحيانا	لا		
29س	نعم	Count	27	6	3	36
		% within 11س	100,0%	60,0%	60,0%	85,7%
29س	لا	Count	0	4	2	6
		% within 11س	0,0%	40,0%	40,0%	14,3%
Total		Count	27	10	5	42
		% within 11س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

15س * 31س Crosstabulation

		15س		Total	
		نعم	لا		
31س	نعم	Count	32	5	37
		% within 15س	91,4%	71,4%	88,1%
31س	لا	Count	3	2	5
		% within 15س	8,6%	28,6%	11,9%
Total		Count	35	7	42
		% within 15س	100,0%	100,0%	100,0%

16س * 32س Crosstabulation

		16س			Total	
		دعم متبادل	تكامل وتفاهم	بيئة تعاونية		
32س	نعم	Count	17	11	6	34
		% within 16س	85,0%	91,7%	60,0%	81,0%
32س	لا	Count	3	1	4	8
		% within 16س	15,0%	8,3%	40,0%	19,0%
Total		Count	20	12	10	42
		% within 16س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

17س * 33س Crosstabulation

		17س		Total	
		نعم	لا		
33س	تحسنت كثيرا	Count	10	6	16
		% within 17س	41,7%	33,3%	38,1%
33س	نوعا ما	Count	10	6	16
		% within 17س	41,7%	33,3%	38,1%
33س	السابق أفضل	Count	4	6	10
		% within 17س	16,7%	33,3%	23,8%
Total		Count	24	18	42

% within 17س	100,0%	100,0%	100,0%
--------------	--------	--------	--------

18س * 26س Crosstabulation

		18س		Total	
		نعم	أحياناً		
26س	نعم	Count	26	5	31
		% within 18س	86,7%	41,7%	73,8%
لا	لا	Count	4	7	11
		% within 18س	13,3%	58,3%	26,2%
Total		Count	30	12	42
		% within 18س	100,0%	100,0%	100,0%

19س * 27س Crosstabulation

		19س			Total	
		نعم	أحياناً	لا		
27س	نعم	Count	4	2	27	33
		% within 19س	66,7%	33,3%	90,0%	78,6%
لا	لا	Count	2	4	3	9
		% within 19س	33,3%	66,7%	10,0%	21,4%
Total		Count	6	6	30	42
		% within 19س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

20س * 28س Crosstabulation

		20س		Total	
		نعم	لا		
28س	نعم	Count	24	2	26
		% within 20س	100,0%	11,1%	61,9%
لا	لا	Count	0	16	16
		% within 20س	0,0%	88,9%	38,1%
Total		Count	24	18	42
		% within 20س	100,0%	100,0%	100,0%

21س * 29س Crosstabulation

		21س		Total	
		الاعتراف والتشجيع	لا يبالي بالأمر		
29س	نعم	Count	12	24	36
		% within 21س	80,0%	88,9%	85,7%
لا	لا	Count	3	3	6
		% within 21س	20,0%	11,1%	14,3%
Total		Count	15	27	42

% within 21س	100,0%	100,0%	100,0%
--------------	--------	--------	--------

23س * 31س Crosstabulation

		23س		Total	
		يحاول مناقشتها	يهملها		
31س	نعم	Count	6	31	37
		% within 23س	75,0%	91,2%	88,1%
لا	لا	Count	2	3	5
		% within 23س	25,0%	8,8%	11,9%
Total		Count	8	34	42
		% within 23س	100,0%	100,0%	100,0%

24س * 32س Crosstabulation

		24س		Total	
		مجرد وسائل	طاقات بشرية		
32س	نعم	Count	7	27	34
		% within 24س	53,8%	93,1%	81,0%
لا	لا	Count	6	2	8
		% within 24س	46,2%	6,9%	19,0%
Total		Count	13	29	42
		% within 24س	100,0%	100,0%	100,0%

25س * 33س Crosstabulation

		25س		Total	
		نعم	لا		
33س	تحسنت كثيرا	Count	10	6	16
		% within 25س	40,0%	35,3%	38,1%
نوعا ما	نوعا ما	Count	11	5	16
		% within 25س	44,0%	29,4%	38,1%
السابق أفضل	السابق أفضل	Count	4	6	10
		% within 25س	16,0%	35,3%	23,8%
Total		Count	25	17	42
		% within 25س	100,0%	100,0%	100,0%