

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين
دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة vallée glaces
- تزمالت -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين :
- بلقاسمي فهيمة
- سيد عثمان حنان
تحت إشراف الأستاذ (ة):
- د. بغدود راضية

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم و لقب الأستاذ
رئيساً	د. طالي خيرة
مناقشا	د. دحماني محمد
مشرفاً و مقرراً	د. بغدود راضية

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح أمي الطاهرة

رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى والدي الكريم حفظه الله وأطال في

عمره

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي وأحبائي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

بِقلم حنان



إهداء

إلى والدي الكريمين

عرفانا بفضلهم علي وبما عمراني به من

عطف

ودعوات أنارت لي الطريق

إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل

وإلى زوجي الذي ساندني في هذا

العمل

إلى كل من في ذاكرتي ولم تذكركم

مذكرتي

بِقلم فصيحة



شكر

قال تعالى: "وإذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة

إبراهيم الآية 7

الحمد لله نعمه حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا

تعد ونشكره على توفيقه لإنجاز هذا العمل.

كما نخص بالشكر الأستاذة الفاضلة بغدود راضية لما

منحته من جهد ووقت وارشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز

هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل

مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات للارتقاء لهذا

المستوى دون أن ننسى كل عمال مؤسسة "فالي قلاص"

أخيرا نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على

إنجاز هذا العمل المتواضع...



الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	III- I
قائمة الجداول	I
قائمة الاشكال	II
قائمة الملاحق	III
مقدمة	أ - ز
الفصل الأول	
الفصل الأول: الاطار النظري للمناخ التنظيمي	
تمهيد الفصل الاول	02
المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي	18 - 03
المطلب الاول: مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره	07 - 03
المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي و أهميته	10 - 07
المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي و نماذجه	18- 10
المبحث الثاني: المناخ التنظيمي، مستويات، أنماط و معايير قياسه	28-19
المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي و مداخله	22-19
المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي	27-22
المطلب الثالث: معايير قياس المناخ التنظيمي	28-27
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و القوى المعوقة و المدعمة له	34-29

32-29	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
33-32	المطلب الثاني: القوى المدعمة للمناخ التنظيمي
34-33	المطلب الثالث: القوى المدعمة للمناخ التنظيمي
35	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني
	الفصل الثاني: دراسة الإبداع في المنظمة و اثر المناخ التنظيمي عليه
36	تمهيد الفصل الثاني
42-37	المبحث الأول: ماهية الإبداع
38-37	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
40-38	المطلب الثاني: أهم المفاهيم المتداخلة و المتقاربة لمفهوم الإبداع
42-40	المطلب الثالث: نظريات الإبداع
51-43	المبحث الثاني: مستويات و معوقات الإبداع و سبل تنمية و تشجيعه
48-43	المطلب الأول: مستويات الإبداع
49-48	المطلب الثاني: معوقات الإبداع
51-50	المطلب الثالث: سبل تنمية الإبداع و تشجيعه
56-52	المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

53-52	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الابداع لدى العاملين
54-53	المطلب الثاني: أثر القيادة و الاتصال على الابداع لدى العاملين
55-54	المطلب الثالث: اثر التكنولوجيا على الابداع لدى العاملين
56	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث	
الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي و اثره على ابداع العاملين في مؤسسة vallées glaces - تازمالت-	
59	تمهيد الفصل الثالث
65-60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
61-60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة
62-61	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسة
65-62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80-66	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية
67-66	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية و حدود الدراسة
72-67	المطلب الثاني: مجتمع البحث و أدوات الدراسة
73-72	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبيان

80-73	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة
106-81	المبحث الثالث: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء
92-81	المطلب الأول: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الأول (المناخ التنظيمي)
99-93	المطلب الثاني: تحليل العبارات و اتجاهات الآراء للمحور الثاني (الإبداع)
106-99	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
107	خلاصة الفصل الثالث
112 -108	خاتمة
112- 106	قائمة الملاحق
118 -112	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين	12
02	بعض جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي	22
03	مقياس Likert	72
04	معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	73
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	73
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	74
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	76
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	77
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	78
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	79
11	درجة أهمية بنود الاستمارة	81
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالهيكل التنظيمي	82
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بنظام الحوافز	83
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	85
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاتصال	87
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتكنولوجيا	88
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقيادة	90
18	نتائج المحور الأول	91
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالطلاقة	93
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة المرونة	94

95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأصالة	21
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمخاطرة	22
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالحساسية للمشكلات	23
98	نتائج المحور الثاني	24
100	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	25
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
102	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	27
104	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	28
105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	01
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Vallée Glaces"	02
71	النموذج النظري للدراسة	03
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
75	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	05
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	06
77	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
79	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	08
80	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	09

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة *vallée glaces*، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصال، التكنولوجيا)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة *vallée* و البالغ عددهم 100 عامل وتكونت عينة الدراسة النهائية من 35 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، و لقد استخدمنا استبيان لجمع المعلومات، كما اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة في الاستبيان على برنامج SPSS، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة و تساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبيان وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، حساب معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد، اختبار T، اختبار F، وقد توصلت الدراسة أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة *vallée glaces* من وجهة نظر العاملين فيها و يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع في المؤسسة من وجهة نظر العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à déterminer le climat organisationnel sur la créativité des travailleurs dans la vallée GLACES effet Fondation, à la lumière de certaines des variables qui sont les dimensions du climat organisationnel (structure organisationnelle, système d'incitation, le style de leadership, la participation des travailleurs, communication, technologie), en utilisant l'approche descriptive Afin de vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante à travers l'étude sur le terrain, la population étudiée était composée de 100 travailleurs dans l'organisation de « vallée glaces ». Pour étudier, nous avons utilisé un questionnaire pour recueillir des informations, tel qu'adopté dans l'analyse des données contenues dans le questionnaire sur le programme « SPSS », grâce à l'utilisation de certaines méthodes statistiques appropriées pour les hypothèses de l'étude et ses questions, y compris les moyennes et les écarts-types représentent, a approuvé le compte du questionnaire par coefficient « Olfakronbach », une analyse de régression , calculer le coefficient de corrélation de « Pearson », coefficient de détermination, le test « t », le test « F », l'étude a révélé qu'il

ya des tendances élevées vers le climat réglementaire en vigueur dans la vallée
GLACES Fondation dimensions du point de vue des travailleurs et il y a une tendance
positive à la créativité dans la Institution du point de vue des employés.

مقدمة

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

فالإبداع منذ عهود قليلة أصبح هو منشئ للثروة، وهو جوهر التطوير و التغيير الفعال لأهداف و عمليات أداء العاملين في المؤسسات ، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء المؤسسات، و العاملين فيها، ويعطي المؤسسة القدرة على المنافسة و الوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع.

و يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة وليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضا في تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، و تزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها المؤسسة والمنافسة الشديدة و الدخول إلى العولمة و التغير التكنولوجي السريع مما يفرض على المؤسسة الإبداع المستمر.

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

انطلاقا مما سبق ذكره و نظرا لأهمية موضوعي المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين في المؤسسة، حاولنا أن نتعرف على تطبيقات هذه المفاهيم في المؤسسة محل الدراسة، و بهذا تمحورت الإشكالية في موضوعنا هذا حول التساؤل التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين؟

ولالإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي ؟

- ما دور الإبداع في المؤسسة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين في مؤسسة vallee glaces عند مستوى الدلالة 5% ؟
- فرضيات الدراسة:**
- قصد الإجابة على إشكالية البحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، بغرض تحقيق أهداف الدراسة و هي كالتالي:
- يتمثل المناخ التنظيمي في البيئة الرسمية للمؤسسة و المتكونة من(الهيكل التنظيمي، الإتصال، التكنولوجيا، القيادة، الحوافز و المشاركة في اتخاذ القرارات).
 - الإبداع وسيلة تمكن المؤسسة من الاستمرار و النمو.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5%.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إيجاد اثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، كما انه توجد أهداف فرعية لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين "المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين"
- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- التعرف على أهم العناصر المؤثرة في الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على مستوى الإبداع في المؤسسة
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في شركة " vallée glaces»، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي بشكل عام والسلوك الإبداعي بشكل خاص مما يساعد في استمرارية المنظمة وتطويرها وزيادة فاعليتها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم للإبداع والتطور الذاتي.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

دوافع اختيار معالجة الموضوع دون غيره من المواضيع راجع إلى:

- الرغبة في معرفة مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تحسين وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- يندرج الموضوع ضمن تخصص إدارة الأعمال.
- الاهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1-الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على معالجة "اثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين" و اثر كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على الإبداع.

2-الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على واقع مؤسسة خاصة من خلال دراسة حالة المؤسسة الصناعية "vallée glaces" بتازمالت.

3-الحدود الزمنية:

تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018 .

منهج الدراسة:

إن الموضوع الذي نود معالجته و طبيعة نوع المعلومات المتوفرة عنه و طريقة تحليلها تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، فقد استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره نموذجاً يقوم بتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، و هذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة-حالة مؤسسة "vallée glaces" بتازمالت .

أدوات الدراسة:

قصد إنجاز هذا البحث في جزئه النظري و التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة وتحليلها من أهمها:

- البحث و الإطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، دراسات ذات الصلة المباشرة و غير المباشرة بموضوع الدراسة.
- الاعتماد على الاستبيان و ذلك على البيانات الأولية التي تخدم الموضوع .
- استخدام البرنامج الإحصائي "spss" لمعالجة بيانات الاستبيان.

الدراسات السابقة:

- احتل موضوع المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين، اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة و يظهر ذلك جلياً من خلال الإسهامات المقدمة في العديد من المذكرات التي سنذكر منها مايلي:

- دراسة بلكو مصطفى، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة وقله، السنة 2015-2016 حيث هدفت هذه الدراسة:

✓ التعريف بالمفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي و الإبداع

✓ معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري

وقد أشارت النتائج إلى:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين الهيكل التنظيمي و الإبداع الإداري
- ✓ توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- دراسة أمال رجرجة، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2014 – 2015.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على اثر المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

وقد أشارت النتائج إلى:

- ✓ أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة بكافة عناصره التي تناولت البحث.
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل أو أي بحث من صعوبات وعوائق ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهناها أثناء قيامنا بهذا البحث نذكر:

- صعوبة الحصول على المعلومات من قبل مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.

- محدودية المراجع الموجودة في المكتبة مما تتطلب البحث عن مراجع في جامعات أخرى.

هيكل الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول.

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمناخ التنظيمي حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي وهو بدوره قسمناه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه كل من مفهوم وعناصر المناخ التنظيمي، المطلب الثاني جاء بعنوان خصائص المناخ التنظيمي وأهميته، المطلب الثالث بعنوان أبعاد المناخ التنظيمي و نماذجه، أما المبحث الثاني فدرسنا فيه المناخ التنظيمي ويحتوي على ثلاثة مطالب وتناولنا فيه كل مستوياته في المطلب الأول، و أنماطه في المطلب الثاني و معايير قياسه في المطلب الثالث، ويليه المبحث الثالث والذي قسمناه بدوره إلى ثلاثة مطالب تحت عنوان العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و القوى المدعمة و المعوقة له، حيث قسمناه كالتالي المطلب الأول تناولنا فيه العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، المطلب الثاني القوى المدعمة للمناخ التنظيمي، المطلب الثالث القوى المعوقة للمناخ التنظيمي، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد سلطنا الضوء على مساهمة المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع لدى العاملين، وقسمناه هو كذلك إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الإبداع تدرج ضمنه ثلاثة مطالب، المطلب الأول ذكرنا فيه مفهوم الإبداع، المطلب الثاني تضمن أهم المفاهيم المتداخلة و المتقاربة لمفهوم الإبداع، المطلب الثالث تناولنا فيه نظريات الإبداع ، ويأتي المبحث الثاني بعنوان مستويات الإبداع و معوقاته وسبل تنميته و تشجيعه، و تأتي مطالبه كالتالي المطلب الأول يتضمن مستويات الإبداع المطلب الثاني معوقات الإبداع، المطلب الثالث سبل تنمية الإبداع و تشجيعه، بخصوص المبحث الثالث فقد قسمناه هو الآخر إلى ثلاثة مطالب جاء بعنوان أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين حيث تضمن المطلب الأول أثر الهيكل التنظيمي على إبداع العاملين، أما المطلب الثاني تحدثنا فيه عن اثر القيادة و الاتصال على إبداع العاملين، المطلب الثالث جاء فيه أثر التكنولوجيا على إبداع العاملين. أما في الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى دراسة ميدانية لانطباعات عمال مؤسسة إنتاج الأيس كريم " VALLEE GLACES" حول أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، بتجسيد الإطار النظري على ارض الواقع و هذا من خلال معرفة آراء و اتجاهات عينة الدراسة و قد قسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول

تحت عنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة، وقد قسمناه إلى ثلاثة مطالب المطلب الأول بعنوان التعريف بمؤسسة "VALLEE GLACES" أما المطلب الثاني بعنوان أهمية و أهداف المؤسسة، ويليه المطلب الثالث بعنوان الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما بخصوص المبحث الثاني ف جاء بعنوان تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية وقد قسمناه بدوره إلى أربعة مطالب، المطلب الأول بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة أما المطلب الثاني كان بعنوان مجتمع البحث وأدوات الدراسة، أما المطلب الثالث جاء تحت عنوان صدق وثبات الاستبيان ويليه المطلب الرابع بعنوان الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة، أخيرا المبحث الثالث الذي صيغ على النحو التالي تحليل العبارات واتجاهات الآراء وقد قسمناه بدوره إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول بعنوان العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول (المناخ التنظيمي)، أما المطلب الثاني جاء بعنوان تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني (الإبداع) و أخيرا المطلب الثالث بعنوان تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين، في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم و إتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة، مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، فهو انعكاس للسلوك و الاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي، من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

و بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي: مستويات، أنماط، معايير قياسه.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي والقوى المعوقة والمدعمة له.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره، خصائص المناخ التنظيمي وأهميته، أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واختلف العديد من الباحثين حول إعطاء مفهوم واحد و دقيق حول المناخ التنظيمي و التي سنتناولها في هذا المطلب، بالإضافة الى عناصره.

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

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

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

كما عرف على انه: "مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بنية العمل في المؤسسة بشكل ما يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات"².

- ويعرفه Anatole بأنه: "روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين وتوزيع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم"³.

كما عرفه القربوتي على انه: "مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، ويفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"⁴.

وعرفه آخرون على انه: "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة،

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008 ص 305.

² أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة 2، (بدون دار النشر)، عمان-2006 ص 77.

³ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2005 ص 169.

⁴ القربوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-2009 ص 170.

فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة".¹

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

ويمكننا من خلال التعاريف السابقة القول بأن المناخ التنظيمي: "مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، وتمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والسلوك والمعتقدات، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز".

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي.

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من التغيرات المتداخلة مع بعضها البعض، والتي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأشمل، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:³

1-الهيكل التنظيمي:

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

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

¹ فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-2005 ص 292.

² عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص154

³ عبد الله عوض الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية الحوموية لمدينة الطائف من وجهة نظره، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص25

1- نمط القيادة:

تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفات، أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، كما يعرفها العمري على أنها: "القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم، والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل في الحاضر والمستقبل"¹. كما أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.²

2- الاتصال:

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.³ وهي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والتي تساهم في نقل المفاهيم والأداء والأفكار عبر القنوات الرسمية، وتعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.⁴

¹ يوسف عيد بحر، اتمن سليمان- أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18 العدد 2، 2010، ص 154.

² شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، ص 15.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، (بدون طبعة)، دار الجامعة الإسكندرية للنشر و التوزيع، 2005، ص 340.

⁴ أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 2، العدد 1، 2012، ص 10.

3- التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين، وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي بها أثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع.¹

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود، ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة لتتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.²

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر إقامة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى.³

ويرى الغير في أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هي شرط من شروط المناخ التنظيمي الفعال، ويرى Heckman أن هذا البعد يهتم بمدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة، ويعبر عن مدى إحساس العاملين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، ويبين Chandan أن القرارات الجماعية تكون أكثر فعالية من القرارات التي يتخذها الأفراد المنفصلين بسبب الآتي:⁴

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

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص ص 110-111.

² أكساس نرمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير في تنظيم وعمل)، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012، ص 25.

³ أنير حسو إسحاق " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8 العدد 26، 2012، ص 101.

⁴ أكرم أحمد الطويل إسراء، عبد الله السبعوي، علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومدخل تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد 4، العدد 1، 2014، ص 92.

5- البيئة الخارجية: لقد أوليت المنظمات المعاصرة للبيئة المحيطة بالمنظمة أهمية كبيرة ولاسيما في مجال خلق التوازن والتكيف والاستقرار، كما أكدت أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر لاهتمام، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أدائها والمحافظة على البقاء والتنافس.¹

6- الحوافز:

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

7- طبيعة العمل:

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

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

أولا: خصائص المناخ التنظيمي.

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه، وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كفاءة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به نحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتمثل هذه السمات فيما يلي:⁴

¹ أحمد عبد إسماعيل الصفار، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 3، 2003 ص 357.

² أبان عثمان عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها "رسالة ماجستير" في الإدارة التربوية (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012 ص 40.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 295-296.

1. إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
 2. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.
 3. إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
 4. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر.
 5. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
 - المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
 - العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
 - المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
 - يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
 - للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
 - المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.
- ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي.**

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة على الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية الداخلية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.¹
2. تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المطالبة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها، التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.²
3. تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر لأفعال.³
4. من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطوير الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.⁴
5. إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 17.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 295.

⁴ الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (بدون دار النشر)، (بدون بلد)، 2005، ص 98.

خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر، كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.¹

6. أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته في النقاط التالية:²

✓ تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

✓ تأثير الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودوافعهم، إذ تتوقف كفاءة وفاعلية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

✓ كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها، فإن كلا منهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتجددا.

¹ المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وقيادة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 30-31.

² نقيل بوجمة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة" مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه

سنقوم في هذا المطلب بطرح مجموعة من الأبعاد والنماذج وهي كالآتي:

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي والتي يمكن تلخيصها بما يلي¹:

- 1- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- 2- متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تتركس الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى الموظف فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3- التركيز على الإنجاز كأساس للمكافأة والترقية والتقدم.
- 4- أهمية التدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الموظفين، فالاهتمام بالعنصر البشري من أهم الأمور لماله من تأثير على الموظف ومساعدته في تحقيق أهدافه ورفع معنوياته.
- 5- أنماط السلطة الآلية واتخاذ القرار: عدم مرونة السلطة المركزية يؤدي إلى الحد من الإبداع لدى الموظف حيث لا يملك سلطة اتخاذ القرار ولكن اللامركزية تتيح للموظف فرص الاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.
- 6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل الموظفين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون الموظفين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على إنجاحه، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب "التفرقة" بإثارة الشائعات والمشاكل بين الموظفين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها.
- 7- أنماط الثواب والعقاب: أن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام وعدم الالتزام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تمنح لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بجرافية العمليات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي يؤثر سلباً على عملية الإبداع.
- 8- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها الموظفون مثل عدم فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، اتخاذ إجراءات إدارية غير تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى شعور الموظف بالاستقرار النفسي ورفع روحه المعنوية مما سينعكس إيجاباً على تحسين الأداء.

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

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص ص 119-120.

الجدول رقم (1): أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين.

الأبعاد	الباحث
الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، الاتجاهات، الأهداف، نمط القيادة	Gilmer et Forehand
القيادة، القوة الدافعة، اتخاذ القرارات، الرقابة	Likeret
الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفع، الدعم، التشجيع، المعايير التعارض، الانتماء	Lituin et Stringer
القيادة، الاتصال، الرقابة، الضغط، المخاطرة، المسؤولية، المكافأة	Muchinsky
التفاعل، التأثير، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي، المخاطرة	Littele
الاتصالات، صناعة القرارات، المكافأة، الحوافز، الدفع	Barbara et pope
الضغط، تحدي العمل، الاستقلالية، الدعم	Neal
الالتزام، الضغط، إشباع الحاجات، الرقابة	Susan et Al
وضوح المنظمة، صنع القرارات، تكامل وحدات وأقسام الجهاز، أسلوب الإدارة توجيه الأداء، حيوية الجهاز، التعويضات والمكافآت، تنمية العنصر الإنساني	Gordon
المهام التي يتطلبها العمل، نمط المكافآت، العقاب، أسلوب الإدارة، مدى تأكيد الإنجاز، التدريب، التطوير، الروح المعنوية، طبيعة المنظمة ومرونتها	القريوتي
الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، التقدير، العدالة، الإبداع	Koyes et thomas

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: نادر أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 3، الأردن، 2005، ص 13.

ثانياً: نماذج المناخ التنظيمي:

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج وهي كالتالي:¹

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة مُجَد بوقرة- بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة مُجَد بوقرة، بومرداس، 2010، ص ص 40-41.

1. نموذج Croft and Halpin 1966:

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعية اعتماد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر وهي:

المجموعة الأولى:

- ✓ الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- ✓ التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
- ✓ المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه؛
- ✓ الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- ✓ السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- ✓ الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- ✓ تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- ✓ شعور العاملين بأنهم قد نجحوا.

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

2. نموذج Likert 1967:

يعد Likert من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المداخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي وهي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلط استغلالياً، أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.¹

3. نموذج Stringer et Lituin 1968:

يهدف هذا النموذج لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:²

- ✓ شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة؛
- ✓ شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم؛
- ✓ إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛
- ✓ شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛
- ✓ مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة؛
- ✓ مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛
- ✓ مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛
- ✓ الإحساس بوجود الدعم والمساندة؛
- ✓ مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² الصبري محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 270-271.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز، والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

4. نموذج Campbell et al 1974:

يعد ما قدمه Campbell et al من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:¹

- ✓ الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛
- ✓ مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
- ✓ التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛
- ✓ المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
- ✓ الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛
- ✓ الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
- ✓ التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له؛
- ✓ المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛
- ✓ تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

5. نموذج Lawler et al 1974:

يرى Lawler وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية وهي كالتالي:²

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

- ✓ درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ درجة الرسمية في إجراءات العمل؛
- ✓ درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

¹ الصيرفي مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

المجموعة الثانية: وتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

✓ نمط القيادة؛

✓ نمط المكافآت؛

✓ نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وتسرينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

6. نموذج Downey et al 1974:

وفقاً لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل كذا بوجود تحديد السياسات ووضوحها.¹

7. نموذج steers 1977:

قدم steers نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:²

✓ السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب

✓ هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي

✓ التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه

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

¹ نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (بدون طبعة)، دار البازوري، عمان، 2010، ص 415.

²، مرجع سبق ذكره، ص 416.

8. نموذج مسح المنظمات Survey of organizations Soo:

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت

عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:¹

✓ الاستعداد التكنولوجي؛

✓ مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛

✓ انسياب الاتصالات؛

✓ مستوى الدافعية؛

✓ عمليات صنع القرار؛

✓ نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار، في تنظيم نظم الاتصالات.. الخ.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية

ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت

منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

¹ نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 417.

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي: مستويات، أنماط، معايير قياسه

يعد المناخ مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، نتناول في هذا المبحث المناخ التنظيمي ابتداءً من ذكر مستوياته ومدخله و يختلف أنواعه مع تحديد أهم معايير قياسه.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي ومدخله

أولاً: مستويات المناخ التنظيمي.

يشير الباحثين إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:¹

1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة:

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ، أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين. كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عن الإدارة الوسطى وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

3- المناخ التنظيمي على مستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى.

ثانياً: مدخل المناخ التنظيمي.

هناك مداخل عديدة وضعت من طرف الباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تتمثل في:²

1. المدخل الهيكلي:

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

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

² خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 259.

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- حجم المنظمة.

- عدد المستويات.

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

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

2. المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي

والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، ووفق هذا المدخل يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام.

3. المدخل التفاعلي:

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

4. المدخل الثقافي:

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

ويمكن التمييز بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية فيما يلي:

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

وفي ما يلي توضيح أوجه الاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 324.

الجدول رقم 2: بعض جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

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

المصدر: مُجَّد بن سليم عطية المطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة مدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 19.

المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير ملائم، بينما يفصل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تغلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان.

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي:¹

1- المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملين بأن معظم القرارات تتخذ في قيمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.

¹ المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يصل القائد الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسية في اتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويمثل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثير على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.

2- المناخ التنظيمي المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية لا لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.

3- المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

4- المناخ الانجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج وتنفيذ الأهداف.

بينما يرى Halbin&Croft أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في طرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:¹

¹ سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائفة والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 40-43.

1- المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم أعاقه)، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل.

ويعمل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام الرقابة اللصيقة.

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق الروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي):

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل سلوكه الإداري محدود إلى حد ما.

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر، يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية.

3- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي على أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل إلى الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة، كثرة في الأعمال

الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول، تسطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة التخطيط المحكم، الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقف لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعاً ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه منصب على إنجاز العمل.

3- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

4- المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإدارة فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساس بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

4- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادرة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد

والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:¹

أولاً: المناخ التنظيمي الإيجابي:

وهو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
 - المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
 - العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
 - الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
 - زيادة كفاءة الأفراد وقدرتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى معنوياتهم وتحسين أدائهم.
 - يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
 - العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصالحاة.
 - الحالة المعنوية العالمية لدى الموظفين.
 - التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه Matthew.B.Miler وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:
- مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.
 - وفرة وفعالية الاتصالات.
 - توازن القوى والسلطات.
 - الاستخدام الفعال للموارد.
 - الترابط والتكافل مع المنظمة.
 - المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.
 - الإبداع، الابتكار والتطور.
 - الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.

¹ هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 13.

- المقدرة على التكيف مع المتغيرات.

- توافر آلية دائمة لحل المشاكل.

ثانيا: المناخ التنظيمي السلبي:

وهو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل روتيني وبيئته تماما عن الإبداع وروح الابتكار.

- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.

- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.

- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

وأما likertRensis يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر وهي كالتالي:¹

- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

المطلب الثالث: معايير قياس المناخ التنظيمي

تساهم معايير المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه، وهناك العديد من المعايير التي من خلالها يقاس المناخ التنظيمي ونذكرها كالتالي:²

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن

¹ المغربي كامل، مجّد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، (بدون سنة النشر)، ص 306.

² عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره ص، 159

تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج وفي هذا المجال التدريب ضروري من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وإن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المعايير هما:

1 - المعايير الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

2 - المعايير الوصفية:

والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال معايير قياس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن لمدى صحة واستقرار وثبات المعايير الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المعايير التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.¹

¹ فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 304.

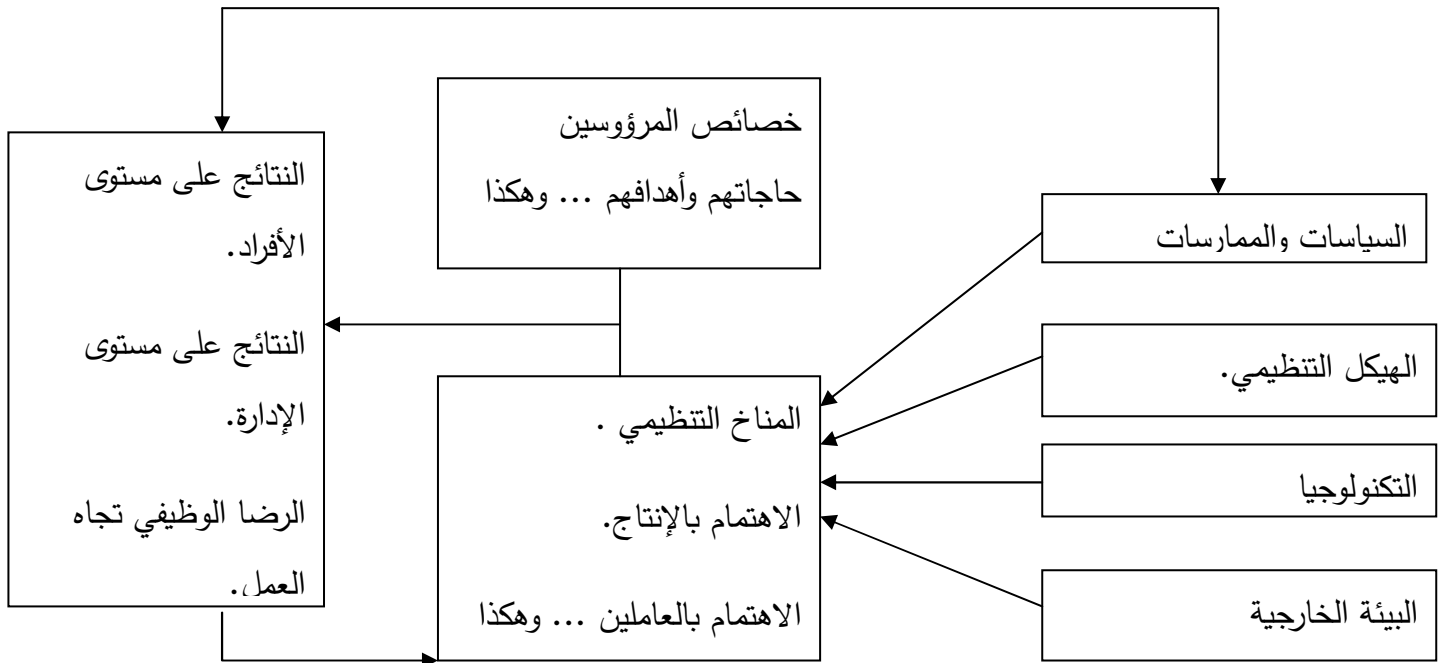
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والقوى المعوقة والمدعمة له

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح وبالتالي يؤثر عليها ويتأثر بها، وسنتطرق في هذا البحث إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وكذا كل من معوقاته ومدعماته.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بالآخر، ويعد المناخ التنظيمي لأي منظمة نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من التغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية، يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها.

الشكل رقم (1): علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات.



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ويمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام وذلك على النحو التالي:¹

أولاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي

– السياسات والممارسات الإدارية: ويتمثل في كل من:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-27.

• المديرين الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمرووسيتهم، هم الذين يسهمون في تكوين المناخ الأناجزي المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة.

• المديرين الذين يتشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي.

- **الهيكل التنظيمي:** تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، والسلطات الرسمية، والقواعد والإجراءات المكتوبة... الخ، أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة، فالانطلاق والتهديد يؤثران على سلوك العاملين وهناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي منها ما يلي: نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية وموقع الفرد داخل التنظيم ونمط السلطة وأسلوب صنع القرار، وحجم المنظمة.

وقد أشار البعض أنه كلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وصرحة وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي إيجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

- **نظام الاتصالات بالمنظمة:** يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، ولذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم بالمنظمة، كذلك لا بد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

- **درجة التكنولوجيا المستخدمة:** يمكن القول أنها كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى تنظيم غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطور.

أما زيادة الاعتماد على الآلية والأوتوماتيكية فإن ذلك لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

- **طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد:** كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

- **نظام إتخاذ القرارات بالمنظمة:** تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية إتخاذ القرارات، ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور

الأفراد بأهميتهم، وكذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف.

ثانيا: العوامل النفسية المؤثرة في المناخ التنظيمي

- **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

✓ بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا وكذلك من خلال تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.

✓ عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

- **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا.

ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشئ بسببه عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

- **الولاء والانتماء:** يقصد بهذا العنصر 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 للمنظمة لإحساس أن العمل بها ارتباطا وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

ثالثا:العناصر الشخصية المؤثرة على المناخ التنظيمي

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أم انثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

رابعا:العناصر البيئية المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة التي نعيشها واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

- **البيئة الاجتماعية:** للبيئة الاجتماعية دور كبير مؤثر على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع لإنجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

. مستوى الدفع على الإنجاز.

. العلاقات الاجتماعية والأسرية.

. طريقة التفكير بشكل علمي.

. الميل نحو التسلط وعدم التفويض.

- **البيئة التكنولوجية:** كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية من وجهة نظر العاملين، وينخفض فيه الابتكار، واستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة، زيادة الثقة، الإبداعات، وتقبل الأفراد لتحمل المسؤولية و في إنجاز العمل.

المطلب الثاني: القوى المعوقة للمناخ التنظيمي.

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي، وتلك العوامل هي:¹

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير.

- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.

- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيز على الإنتاج.

1 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص 27-29

- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية لغاية.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.

المطلب الثالث: القوى المدعمة للمناخ التنظيمي

- يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذات تأثير إيجابي و على المنظمة على من يعمل بها، وتلك العوامل تتمثل في:¹
- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
 - الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة
 - أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
 - اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
 - أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
 - وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
 - معاقبة المخطئ عقاباً يتناسب مع الخطأ.
 - تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية لتحديد الأجور لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا.
 - إن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
 - عدم تأثير أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
 - وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.
 - تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
 - مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ص30

- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول.
- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
- وضوح أهداف المنظمة للأفراد وان تكون قابلة للقياس.
- لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.
- فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
- تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات الواضحة.
- مرونة القواعد واللوائح المعمولة بها في المنظمة.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا مفاهيمه وعناصره وتبيان أهميته، أبعاده ونماذجه، أنماطه، و مختلف جوانبه وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا أنه يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية للمنظمة)، و يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنظمات الأخرى، و يكتسي أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي من مؤهلات، تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم.

ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي ومحاوله تجنب العوامل المؤثرة، لأن المناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و المنظمة.

الفصل الثاني

دراسة الابداع في المنظمة و تأثير المناخ التنظيمي عليه

تمهيد:

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

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإبداع، وكذا التعرف على العلاقة التي تربطه بالمناخ التنظيمي، فقد قمنا بتقسيم الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع.
- المبحث الثاني: مستويات ومعوقات الإبداع وسبل تنميته وتشجيعه.
- المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

لقد تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر حول تقديم مفهوم محدد وواضح لمصطلح الإبداع، فلا يوجد اتفاق جامع بين العلماء والباحثين الذين تطرقوا لموضوع الإبداع نظراً لاختلاف مدارسهم الفكرية وحقول المعرفة التي جاءوا منها هذه من جهة، ونظراً لوجود نوع من التداخل والتشابه بينه وبين مصطلحات أخرى لها المعنى نفسه تقريباً من جهة أخرى.

وستعرض في هذا المبحث إلى ماهية الإبداع وكذا بعض المفاهيم المتداخلة والمتقاربة لمفهومه، بالإضافة إلى نظرياته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

تعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى.

لقد عرف الإبداع لغة واصطلاحاً ونذكرهما كالتالي:

الإبداع لغة: "مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو أبتدعه يعني أنشأه واستخرجه، وأستخلصه أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف"¹

ولفظ المبدع اسم من أسماء الله الحسنى قال تعالى "بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" [البقرة، الآية 118]

الإبداع اصطلاحاً:

يعرف على أنه: القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة/ وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة"²

بالإضافة إلى تعريف آخر نذكر منها مايلي :

يعرف الإبداع بأنه: " العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ"³، ويعرف أيضاً على أنه: "هو التوصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها"⁴.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التو، عمان، 2009، ص 06.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار مكتبة الخامد، الأردن، 2011، ص 34.

³ محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 207 ، ص 28.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن 2011، ص 168.

كما يعرف على أنه: "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام، وأيضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد"¹.

يعرف داركر الإبداع بأنه: "تغير في ناتج الموارد أو بلغة إقتصادية بأنه تغير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"، كما عرف daft الإبداع بأنه: "فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة"

عرفت Amabile 1988 الإبداع كما يلي: "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال من قبل الأفراد والجماعات، وهو نقطة بداية للإبتكار"²

وعرفه Schumpeter على أنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"³

وعرفه Jones على أنه: "العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهارتها ومصادرها، لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق إستجابة أفضل لحاجات متعاملها"⁴

وهناك تعريف شامل للدكتور علي الحمادي والذي يقول فيه ان الإبداع: "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطور فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عليها إنتاج متميز"⁵

ومن خلال ما سبق يمكن لنا تعريف الإبداع على أنه: فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول والأصالة ونفع الفرد و المجتمع.

¹ ريشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، الطبعة 1، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 2014، ص 06.

² هاشم حميدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة 1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 135.

³ ليلي محمد أبو العاد، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة 1، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 279.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 19.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، الطبعة 1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 45.

المطلب الثاني: أهم المفاهيم المتداخلة والمتقاربة لمفهوم الإبداع

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع بالإضافة إلى التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحققة أو مرادفة له ومن بين هذه المصطلحات مايلي:

● الإبداع والابتكار:

- الإبداع هو ابتكار لشيء ما أما الابتكار فهو شكل من أشكال الإنتاج جل أن تعبير ابتكار يتضمن إيجاءاً بأننا نطرح الإجابة التقليدية¹.

- الإبداع يقود إلى أشياء جديدة سواء كانت هذه الأشياء منتجات أو خدمات أما الابتكار فإنه يمثل تبني أو استخدام بعض هذه الأعمال الإبداعية « منتجات أو خدمات » من قبل الفرد والمنظمة².

- كما أشار Cook أن العلاقة بين الإبداع " créativité " و الابتكار " innovation " هي علاقة تكاملية حيث أنه هناك مدخلات للمنظمة تشتمل على الأفكار والعاملين والتمويل وهذا ما يؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المدية³.

- وقد أبدى الباحثين فروقات بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يتركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها وناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة أي هو تطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحمل الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة⁴.

● الإبداع والتغيير: ويمكن توضيح العلاقة بينهما فيما يلي:⁵

الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع وبالتالي فإن الإبداع يتضمن تغيير حادا أو غير متدرج بالنسبة للوضع الراهن ومن هنا فقد اعتبر أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير.

إن الإدارة الإبداعية لا تحشى المواقف الجديدة والتحديات، إذ بإمكانها النظر إليها على أنهما محفزات الإبداع لهذا من أجل إدارة المنشأة بطريقة إبداعية يتطلب ذلك تفكيراً جديداً أو استعداداً للبحث عن بدائل جديدة، كما أن تنفيذ التغيير يتطلب طرفاً إبداعية لنجاح التنفيذ.

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، الطبعة الأولى، مجموعة لنيل العربية، القاهرة، 2004، ص74.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص ص 18 - 19.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ حسين إبراهيم بلوط، المبادئ الإيجابية الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دارالنهضة العربية، بيروت، 2005، ص ص 358 - 359.

⁵ محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 359.

وفي كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم والإبداع، لكن لابد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عادة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.

● الإبداع والاختراع:

إن الإبداع والاختراع مفهومان مختلفين لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.¹ فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع والاختراع في النقاط التالية:

- يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا.
- أما الإبداع كما ذكر سابقا أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصفة بحل مشكلات معينة.
- الاختراع ابتكار مقصود وفكرة يتوصل إليها المخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة.
- الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع أو تقديم خدمات أو اعتماد طريق لم يسبق اعتمادها، يعني أن الاختراع جزء من عملية الإبداع وأن الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق.

● الإبداع والذكاء والموهبة:

كثير من الناس يخلط بين الإبداع والذكاء، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك، فالذكاء يعبر عن قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها، والقدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة، الذكاء يشمل أيضا القدرات التي تساعد الإنسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح، أما الإبداع فهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجدية، ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة، الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعين.²

¹ المنظمة العربية لتنمية الإدارة، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، ص 193.

² سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 3.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:¹

1- **نظرية March et simon ;1958**: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمرُّ بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعود الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

2- **نظرية Burns et Stalker ; 1961**: وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- **نظرية Wilson ;1966**: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني الغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4- **نظرية Harvey et Mill,1970**: قد استفادا مما قدمه كلا من (March et Simon) و(Burns et Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة العريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011م، ص 142-145.

الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- نظرية (Hage and Aiken, 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March et Simon).
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعه: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة، والرضا عن العمل.

6- نظرية (Zaltman and Others, 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء.
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل.

المبحث الثاني: مستويات ومعوقات الإبداع وسبل تنميته وتشجيعه.

يعتبر الإبداع على أنه كل ما هو جديد إما كلياً أو جزئياً، ورغم أنه يتم وفق خطوات إلا أن هذا لا يعني أنه يخلو من المعوقات، وكما أن هناك سبل لتنميته، والإبداع يكون في 3 مستويات و في هذا المبحث سنتطرق إلى كل هذه العناصر.

المطلب الأول: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي كالتالي:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد (Individual innovation):

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى كل من القدرات الإبداعية للفرد المبدع وخصائص الفرد المبدع وهي كالتالي:

1- القدرات الفردية للمبدع: وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:

● التفكير الاستراتيجي:

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

إن التفكير الاستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليل ما يوجد مثله في الدول النامية ومنظمتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين، مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون بين أعضائها.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، صص 32-33.

ويرى مُجد القريوتي أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموماً ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماماً بتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمراً لا بد منه من أجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو بالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الاستراتيجي المحترف¹.

● بناء ثقافة المنظمة:

تتم أساساً بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم، وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

فإن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلاً أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية. والتنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، وأساليب التطوير التنظيمي، والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية والجودة، وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية.²

وكما أن هناك قدرات إبداعية أخرى و المتمثلة فيما يلي:³

- **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتقييم أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

¹ عبيوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان، 2006، ص53

² مُجد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص99.

³ سالي زكي مُجد، فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع ، مصر، 2013، ص93.

- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها في الوقت نفسه الذي يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
 - إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محددة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.
 - الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
 - 2- خصائص الفرد المبدع: يمكن لنا شمل خصائص الفرد المبدع في النقاط التالية:¹
 - المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
 - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
 - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة التفكيرية عن تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - الشخصية: يحب الفرد روح المخاطرة، ومستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
 - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:
- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
 - الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
 - التلقائية والمرونة.
 - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
 - الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
 - شفافية تجاه المشكلات ووضوح الرؤية.
- ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع إلا أن هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات حب الاستطلاع، المثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم وتأکید الذات والتلقائية والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة وعدم الانصياع أو المجارة.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص32

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة (Croup Innovation):

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة.. الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:¹

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بمشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداد وحامسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2000، ص ص305-307.

ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة "Organizational Innovation":

لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية، التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت "haroldleavitt". وهي كالتالي:¹

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، وتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم، والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية "problem solving Creative" وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتفصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

وفي دراسة تعتبر من أشهر الدراسات حول فعالية المنظمات قام (wateimun-peters) و (Robert, waterman) بدراسة (04) منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة، تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.

¹ زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، القاهرة، 2007، ص 32-34.

- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السلطة (رقابة فضفاضة control loose) في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- تركيز الاهتمام في مجال العمل الذي تفهمه المنظمة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المنظمة مهارة متصلة فيها.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، ولذلك نجد كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم.

ومن أهم معوقات الإبداع نجد ما يلي:¹

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل: حيث ينسى كثير من القائمين على إدارة بعض المؤسسات أن القوانين والتعليمات وسائل وليس غايات بحد ذاتها، لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها، والمثل على ذلك يتضح، من أن كثيرا من المؤسسات تعتبر أن معيار تقييم موظف ما، هو مدى انضباطية وانتظامه في الدوام والمغادرة، ورغم أن ذلك عنصر مهم إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف إلى الدوام ولكن يقضي يومه دون أداء عمل.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يكتشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم، ولذا يفضلون أن تعتمد المؤسسة عليهم اعتمادا مطلقا، رغم ما يضيفه ذلك عليهم من أعباء.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 321-323.

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء التنظيم المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس موافياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم، إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها، ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً، فمثلاً إذا اعتقد المرؤوسين أن الرئيس "احتل منصبه" لاعتبارات غير موضوعية، وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤثر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير الموضوعية المتمثلة بالجدارة، ولا تؤهل الرئيس للإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجهاز، ويحرص فقط على التفتيش عمّا يسئ لهم، هو شخص هدام في التنظيم، ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي الكريه.
- القيم الاجتماعية السائدة: يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير، فقد لاقى معظم المخترعين والعلماء والأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف، فمن المعروف مثلاً أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، ولذلك غالباً ما يكنى الأشخاص بلقب "أبي فلان" لأن ذلك يضفي عليهم الوقار، فصغار السن لا يحظون بنفس نظرة الاحترام كالكبار، مما يعني أن إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت فهي لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم بأنها محاولات لتجاوز الحدود، فقلما نجد شباباً يشغلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمناً أحد مؤهلات القيادة الإدارية.
- الظروف الاقتصادية: لا يعتقد المؤلف أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب تكون دائماً معوقات للإبداع الحقيقي، بل أن ذلك قد يكون عاملاً دافعاً يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، إذ يصرف الموظف في مثل تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية وقلماً يترك ذلك الانشغال مجالاً للإبداع.
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول "للمناصب" الرفيعة، فكثيراً ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنية التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمناً للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال له في مثل تلك البيئات، ففي هذه الأجواء يصبح الإبداع لو حصل مرضاً ومشكلة تستثير حفيظة المعنيين بمقاومته لكل الوسائل.

المطلب الثالث: سبل تنمية الابداع و تشجيعه

هناك عدة أساليب لتنمية الإبداع وتشجيعه نذكر منها ما يلي:

1- أسلوب العصف الذهني:

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

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:¹

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

وهناك من ذكر أساليب أخرى تتمثل فيما يلي:²

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة طرحها (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.

¹ أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 57.

² رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سبتي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 180.

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم 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 للأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب.

4- أسلوب قيم المراجعة:

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

5- أسلوب التحليل التشكيلي:

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

6- أسلوب التألف بين الأشتات:

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

المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين

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

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع لدى العاملين:

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

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

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

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المطلب الثاني: أثر القيادة والاتصال على الإبداع لدى العاملين.

1- أثر القيادة على الإبداع لدى العاملين:

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية، تضمن للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إلهام والتأثير في الآخرين يجعلهم يعملون بمتابعة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة بإتقان وإبداع. ونبين أثر القيادة على الإبداع لدى العاملين فيما يلي:¹

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

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

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

¹ أمل رجرجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص73.

شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ¹، فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، وتتم وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل.²

2- أثر الاتصال على الإبداع لدى العاملين:

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

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

¹ درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، صص 154-156.

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

³ أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص 423-424.

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

المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على الإبداع لدى العاملين.

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من العوائد التي تعود على المنظمة والأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حياة المنظمة من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة²، حيث تشكل التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية الهامة في التأثير على الإبداع لدى العاملين، فكلما كانت التكنولوجيا في المنظمة تقوم على طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية، مما يؤثر على روح الثقة بين العاملين وتقليل فرص المبادرة وتحجيم إمكانيات إبداعاتهم وبعدهم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير والإبداع والعكس صحيح، بمعنى أن التوجه نحو الانفتاح والتجديد في التكنولوجيا يساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة والتقليص والضياع في الجهود البشرية، ومن هنا يتضح بأن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية بعيدة عن الروتين في الأداء وتساعد في الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال، حيث تسهم التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بشكل صحيح في تحقيق مايلي:³

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

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

² عبد الله عوض الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 13.

³ فوج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 16.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا إعطاء صورة واضحة حول ماهية الإبداع، من خلال تطرقنا لمختلف مفاهيمه و المفاهيم المتداخلة والمتقاربة للإبداع، منها الابتكار، الاختراع، التغيير، الذكاء والموهبة، ومن أبرز النظريات التي تناولت الإبداع والمتمثلة في نظرية march، نظرية Burn، نظرية Wilson ... الخ، حيث قدمت كل منها معالجات مختلفة حول الإبداع.

كما تناولنا في هذا الفصل كل من مستويات الإبداع الذي يصنف إلى ثلاثة مستويات المتمثلة في الإبداع على المستوى الفردي و الجماعي و المنظمة، مع تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الإبداعية مع مجموعة أساليب لتنمية الإبداع وصولاً في الأخير إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين انطلاقاً من أبعاد المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا... الخ".

الفصل الثالث

دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي و تأثيره على ابداع

العاملين في مؤسسة "vallee glaces"

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري في الفصلين السابقين، و المتعلق بأثر المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما نظريا، سنتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي لهذا الموضوع، حيث تم اختيار مؤسسة "vallée glaces" تازمالت وهي مؤسسة متخصصة في إنتاج الآيس كريم محلا للدراسة.

ونتيجة للأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة و المتمثلة في الكشف عن أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة "vallée glaces" تازمالت، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات عن المؤسسة، باستخدام استبيان موزع على عينة من الأفراد بالمؤسسة، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في حزمة برنامج التحميل الإحصائي المعروف ب SPSS، وما يندرج تحته من تحميل للإجابة عن الفرضيات المطروحة. و هذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- تقديم المؤسسة
- تصميم الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية
- تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المبحث الأول: تقديم مؤسسة " تازمالت vallée glaces "

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

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1- نشأة المؤسسة و تطورها:

Vallée glaces هي مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار الشراكة بين الإخوان " zegan " في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) متخصصة في إنتاج الأيس كريم، بسعة 7000 لتر/يوم. تم إنشاؤها في عام 2004، ثم تم إجراء اختبارات الأداء في عام 2005 في وجود مختلف التقنيين و المهندسين، و موردي المعدات في أبريل 2006 حيث كان تاريخ البداية الرسمية للإنتاج. من أجل المراقبة المستمرة لجودة المنتج وللحصول على الإنتاج الأمثل للمستهلك، فقد تم تجهيز الشركة بمنتج مختبر، للتحكم التلقائي من أجل إجراء التحليلات الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية المطلوبة، ويضمن التقنيين المؤهلين دون تهاون احترام الشروط النظافة، والحفاظ على جودة الإنتاج.

2- الموقع الجغرافي:

تقع شركة "valléesglaces" في بلدية تازمالت على بعد 80 كم من ولاية بجاية، ويحدها من الشمال بلدية بني مليكش، ومن الجنوب بوجليل، ومن الشرق ولاية البويرة على مسافة 56 كم، ومن الغرب بلدية الشرفة حيث أن محاذاتها للطريق الوطني رقم 26 منح لها موقعا إستراتيجيا.

3- المهام:

vallée glaces هي شركة صناعية، مهمتها استغلال قدرتها الإنتاجية وكل عوامل الإنتاج من أجل تحقيق مخزون لمنتج نهائي.

4- الموارد البشرية: توظف الشركة ما يقارب 100 موظف، بين الموظفين الإداريين والتجاربيين والتقنيين، و موظفي الإنتاج المدربين في مجال التحضير الصحي للأيس كريم بالإضافة إلى مهندسي الأغذية الزراعية و مراقبة الجودة، والعمال أمتعددي الجوانب (أمناء المخازن، مختصين التبريد، سائقي التسليم..... الخ)

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى أهمية مؤسسة "vallées glaces" وكذلك إلى أهم الأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة "vallées glaces" تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة، باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات ذات استهلاك واسع و أكثر شعبية، و تتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنتجات الأخرى، و هذا نتيجة التحكم في تقنية الإنتاج المتطورة، ويمكن تجسيد أهمية المؤسسة في النقاط التالية:

- تعتبر منتجات المؤسسة ذات أهمية كبيرة للمستهلكين حيث تستهلك من مختلف الفئات العمرية ؛
- تلبي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجات السوق ؛
- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة ؛
- الموقع الجغرافي المتميز الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة؛

ثانياً: أهداف المؤسسة

- حتى تقوي المؤسسة مركزها التنافسي أمام منافسة المنتجات الأخرى، و حتى يتسنى لها جذب المستهلك ودفعه لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل فيما يلي:
- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات ؛
 - وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق ؛
 - إشباع حاجات و رغبات المستهلك؛
 - ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها؛
 - وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
 - تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
 - توسيع وتطوير وحدات الإنتاج و العمل من أجل الوصول الى التكامل الأممي و الخلفي؛
- من خلال هذه الأهداف نلاحظ أن المؤسسة واعية بخطور المحيط الذي تنشط فيه، و قد سطرت أهدافا طويلة و أخرى قصيرة الأجل، ركزت من خلالها على جانبين مهمين هما المنافسة والمستهلك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

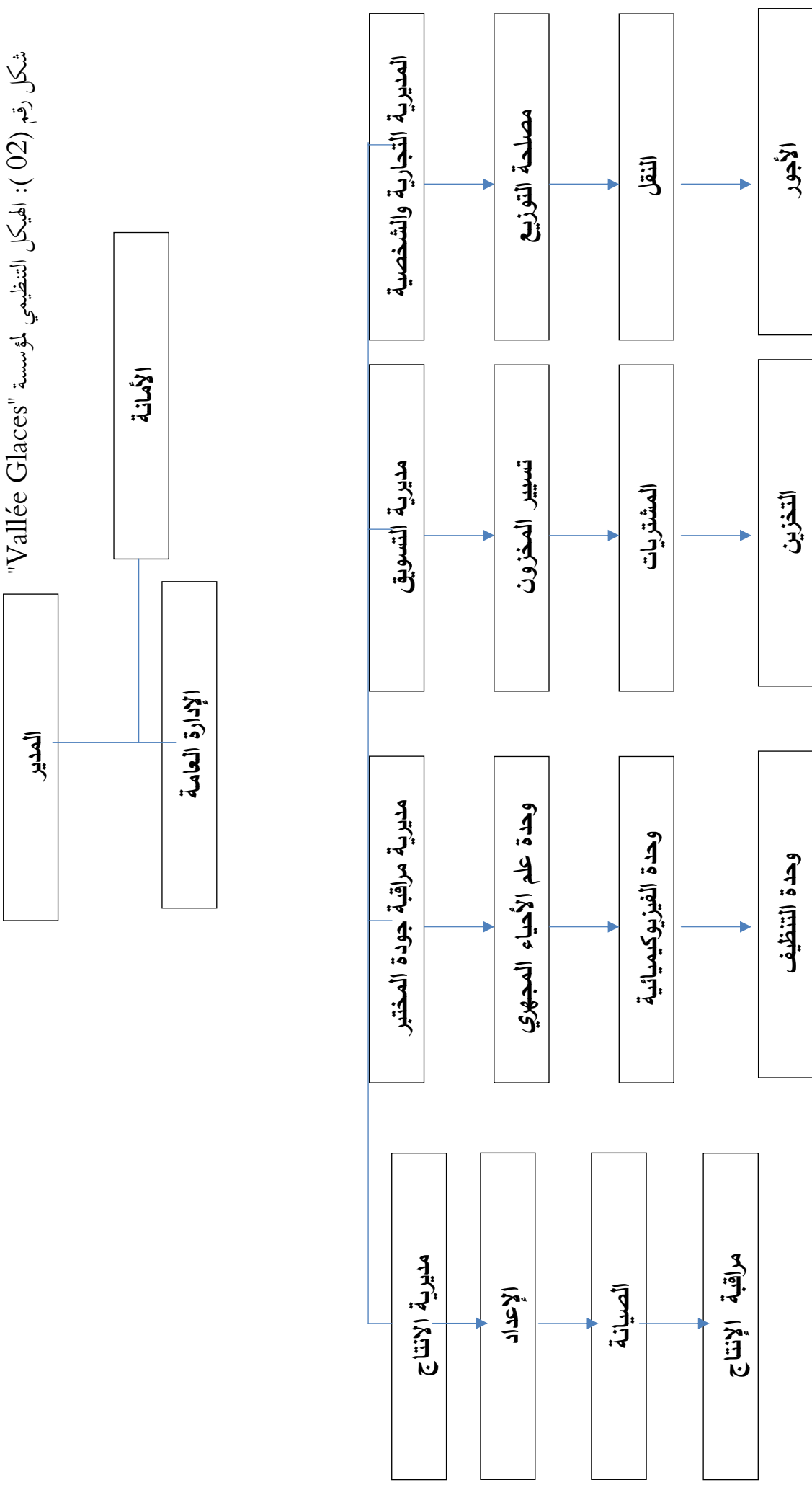
تعتبر مؤسسة "Vallés Glaces" من المؤسسات المتوسطة الخاصة، التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح هذه الوحدة حيث تشترك باقي الوحدات معها، ويقدر عمال المؤسسة بـ 100 عاملاً موزعاً على مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة وهو كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Vallée Glaces"



المصدر: مديرية الإدارة العامة

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

إن مكونات هذا التنظيم تظهر ما يلي:

1- المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديرية في المؤسسة.

2- الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديرية.

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

مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج وعلى السير الحسن له من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

• استقبال المادة الأولية.

• تحضير مكونات المنتج.

• الصيانة الوقائية والفنية.

• تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

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

مديرية مراقبة جودة المختبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية وكذا المنتج النهائي وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر آلة صنع آيس كريم صغيرة تجريبية تضمن اختبار المنتج وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

• احترام مواصفات الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

• إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

• إمكانية التخزين.

مديرية التسويق: تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات "Vallée Glaces"

واعداد مخطط جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات المؤسسة والترويج لها وتضمن:

تسيير المخزون: وهي مكلفة بالإشراف على وحدة تسيير المواد الأولية للمنتجات.

وحدة المشتريات: تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات مادة العمليات الإنتاجية،

وكذا مختلف احتياجات المؤسسة بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة.

وحدة التخزين: تشرف على تخزين المنتجات وتسييرها.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المديرية التجارية والإدارة الشخصية: تشمل المصالح التالية:

مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصحة الإنتاج، حيث يتم ارسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والمتمثلة في:

• القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لأن الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبيات مع تسجيل تاريخ الطلبية وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون.

• استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون.

مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقدير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج.

مصلحة النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبيات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

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

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته ، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع ، الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في موظفين مؤسسة **vallee glaces** وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث .

أولاً: منهج البحث

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. وتم الاعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على المناخ التنظيمي و تأثيره على الإبداع، دراسة حالة مؤسسة "**vallee glaces**" تازمالت

ثانياً: حدود الدراسة

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي و الموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث و تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على موظفين بمؤسسة "**vallee glaces**" تازمالت

● **المجال المكاني:** الدراسة تم إجرائها بمؤسسة "**vallee glaces**" تازمالت

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

- المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد استغرق إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة من 4/03/2018 إلى 2/06/2018.
- المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على المناخ التنظيمي و تأثيره على الإبداع.

ثالثا: عينة الدراسة

تم توزيع 35 استمارة على موظفين مؤسسة "vallée glaces" تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد فترة زمنية امتدت حوالي أسبوعين تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 25 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 9 استمارات لعدم اكتمالها، وتم اعتماد 16 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة و تحديد مجتمع البحث و كيفية اختيار عينة البحث و يستعرض أداة الدراسة و الإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها و ثباتها و أخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث. يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب الاهتمام في الدراسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي و تأثيره على الإبداع ، دراسة حالة مؤسسة "vallée glaces" تازمالت.

بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بالموظفين في مؤسسة محل الدراسة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين بمؤسسة "vallee glaces" وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 35 استبيان على الموظفين لهذه المؤسسة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 25 استبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه ، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة . في هذا المطلب سنتطرق

إلى المصادر الأولية و الثانوية التي تم استخدامها في إعداد أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان و التي سنقوم بعرضها كذلك في هذا المطلب.

• المصادر الأولية لجمع البيانات

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة ، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

• المصادر الثانوية لجمع البيانات

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

• أداة جمع البيانات (أداة الدراسة)

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة و المكتملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث .وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام :يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني المناخ التنظيمي ، القسم الثالث الإبداع.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

القسم الأول: ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية) و التي اعتقدنا أن لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من 34 عبارة والتي تهدف لإبراز المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة قيد الدراسة.

القسم الثالث: يتكون من 21 عبارة تهدف لمعرفة وجود الإبداع في المؤسسة.

ثالثا: اجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ بغرض عرض، معالجة و تحليل المعطيات.

أ-الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for (Social Sciences) الإصدار(22) في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة إتجاه محاور أداة

الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{100 \times \text{التكرار مجموعة}}{\text{للتكرارات الكلي مجموع}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان ، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.60.

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

α : يمثل ألفا كرونباخ

n : عدد الأسئلة

$\sum vi$: التباين لأسئلة المحور

vt : يمثل التباين في مجموع محاور للإستمارة

- معامل الصدق: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات و يشير إلى الاتساق الداخلي لبند الاستبانة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات مفردات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2}{N}}$$

- معامل الارتباط بيرسون

لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع و المستقل، وتم حسابهما انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

5- معامل الارتباط بيرسون R : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6- معامل التحديد R^2 : لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

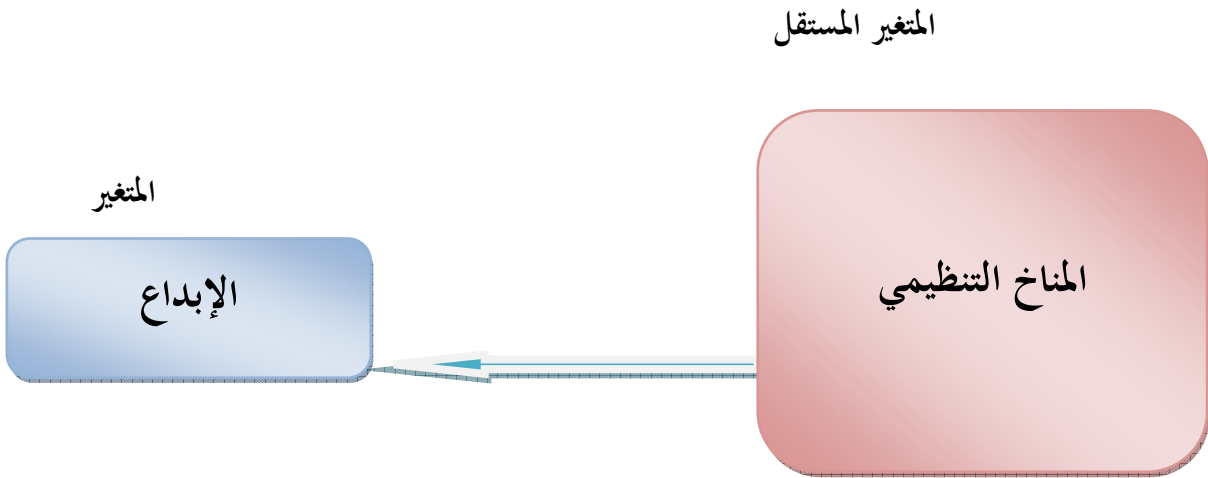
TEST T -7 (One simple test) : لاختبار فرضيات الدراسة و الكشف عن التأثير بين المتغيرات.

TEST F -8 : لقياس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

ب- نموذج الدراسة.

انطلاقاً مما سبق و في ضوء إشكالية البحث و تساؤلات الدراسة و أهدافها وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، تم تطوير نموذج الدراسة و الذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في (المناخ التنظيمي) و متغير تابع تمثل في الإبداع في المؤسسة قيد الدراسة.

الشكل رقم (3) النموذج النظري للدراسة.



من إعداد الطلبة

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

رابعا: مقياس الدراسة

كما تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها، ولترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار إلا بديل واحد فقط استخدمنا في الاستبيان مقياس ليكارت (**Likert**) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (3) مقياس Likert

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان.¹

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي

¹ انظر الملحق رقم 1

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين
في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الجدول رقم (4) معاملات الثبات و الصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	العبارات	معامل الثبات قيمة ألفا كرونباخ (α)	معامل الصدق ($\sqrt{\alpha}$)	عدد الفقرات
المناخ التنظيمي	(34-1)	0,942	0,971	34
الإبداع	(21-1)	0,945	0,972	21
الإجمالي	(55-1)	0,950	0,975	55

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « المناخ التنظيمي » حيث بلغت 0,942 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « الإبداع » 0,945 وهي قيم قوية أكبر من 0.60. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,950 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان أي هناك الثبات و الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الصدق = $\sqrt{\alpha}$).

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة

أولا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	68,8
أنثى	5	31,3
المجموع	16	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الشكل رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4)

من الجدول رقم (5) و الشكل رقم (4) نجد أن الذكور هم الجنس الغالب في هذه المؤسسة بحيث بلغت نسبتهم 68,8 % من أفراد مجتمع الدراسة ، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 31,3% من أفراد العينة هم من فئة الإناث وبالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور لان طبيعة العمل و ظروفه لا تتناسب مع قدرات الجنس النسوي.

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

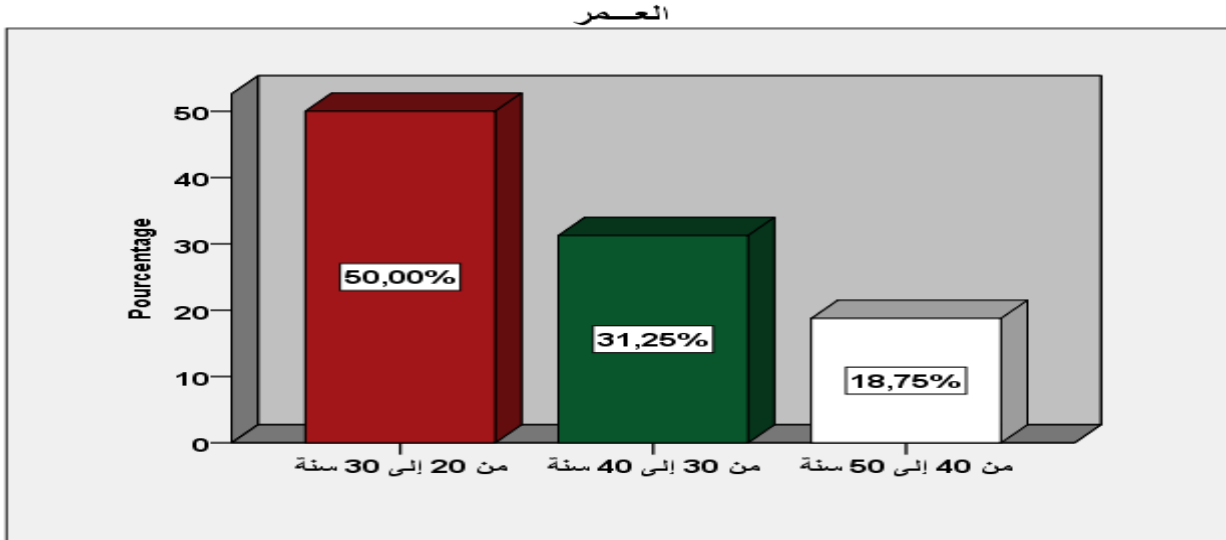
الجدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	8	50,0
من 30 الى 40 سنة	5	31,3
من 40 الى 50 سنة	3	18,8
المجموع	16	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الشكل رقم(5)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (6)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) و الشكل رقم (5) أن الشريحة العمرية الأكثر انتشارا، في العينة المسحوبة من الشباب (من 20 إلى 30 سنة) والممثلة بنسبة 50,0 % وتليها نسبة 31,3 % للفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) ، مقابل الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) والممثلة بنسبة 18,8 % مما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

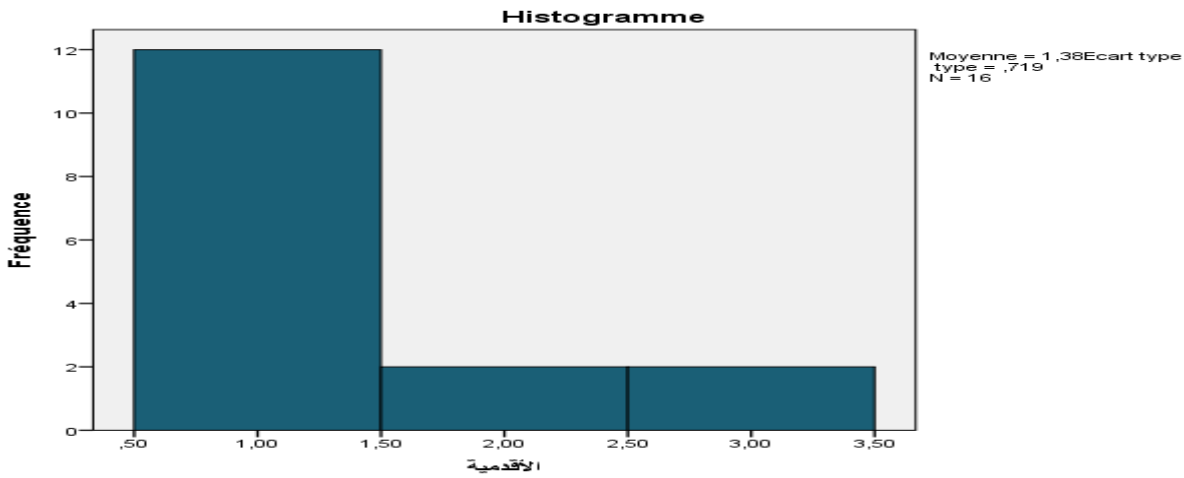
ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم(7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	75,0
من 6 الى 10 سنوات	2	12,5
من 11 الى 15 سنة	2	12,5
المجموع	16	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم(6)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (7)

يوضح الجدول رقم7 والشكل رقم(6) أن نسبة 75,0% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم للفئة أقل من 5 سنوات و 12,5% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم من 10 الى 15 سنة و نفس النسبة للفئة من 11 الى 15 سنة مما يدل على أن المؤسسة أن مواردها البشرية من الشباب حديثي الخبرة .

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

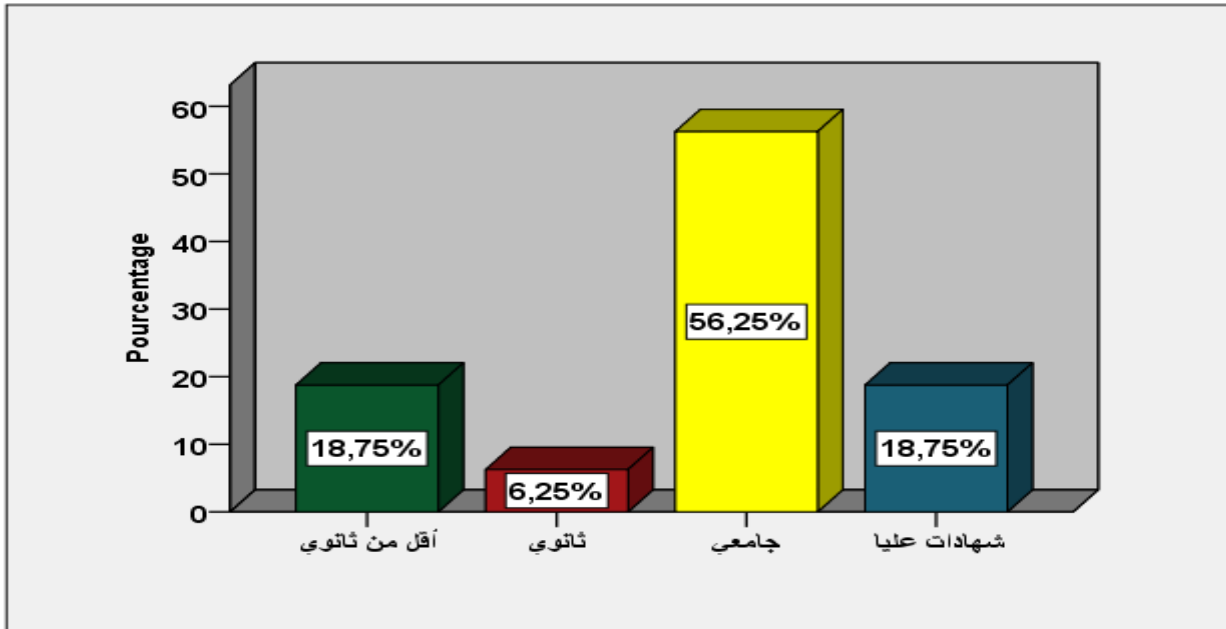
الجدول رقم (8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18,8	3	أقل من ثانوي
6,3	1	ثانوي
56,3	9	جامعي
18,8	3	شهادات عليا
100,0	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (8)

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

من الجدول رقم (8) و الشكل رقم (7) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى الجامعي بنسبة 56,3% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 18,8 % من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى شهادات عليا ، في حين كان الأفراد ذوي المستوى أقل من ثانوي يمثلون ما نسبته 18,8 % و نسبة 6,3 % للمستوى ثانوي و الملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة و المستوى العالي التي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف و التي تملك القدرة للتحكم في التكنولوجيا.

خامسا :توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

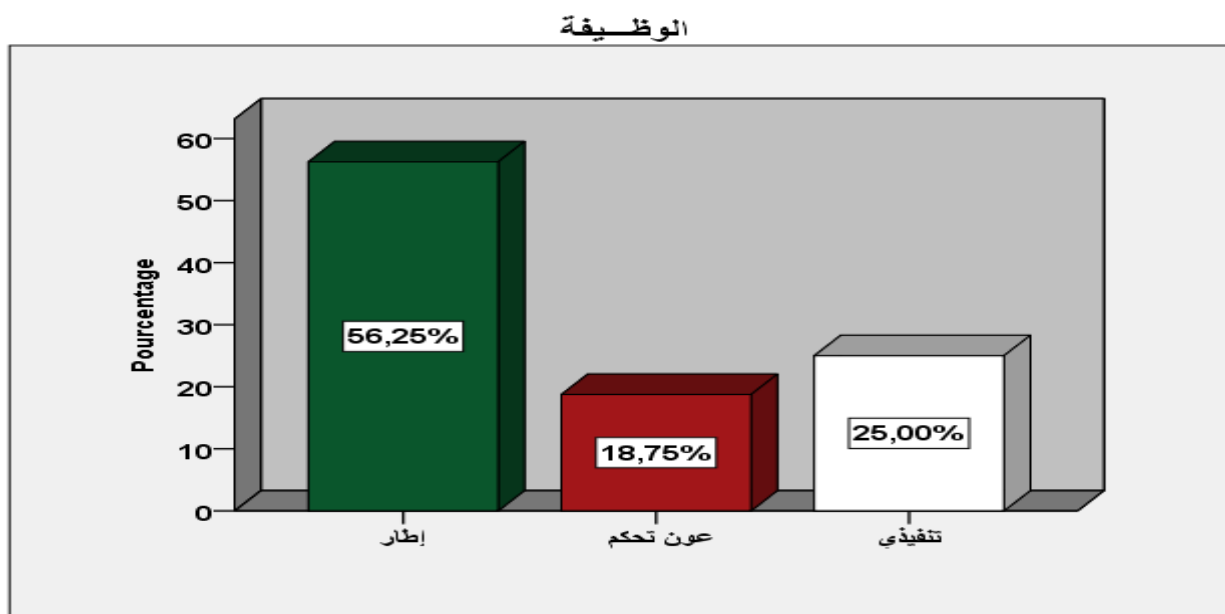
الجدول رقم (9)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	9	56,3
عون تحكم	3	18,8
تنفيذي	4	25,0
المجموع	16	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الشكل رقم(8)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (9)

من الجدول رقم (9) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 56,3 % من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 25,0 % من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تنفيذي، في حين كانت نسبة 18,8 % من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تحكم. الملاحظ من هذه النسب أن مؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين والدراسات العليا الذين يمثلون فئة الإطارات.

سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (10)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
68,8	11	لم يحضر أي دورات
12,5	2	دورة واحدة
12,5	2	دورتان

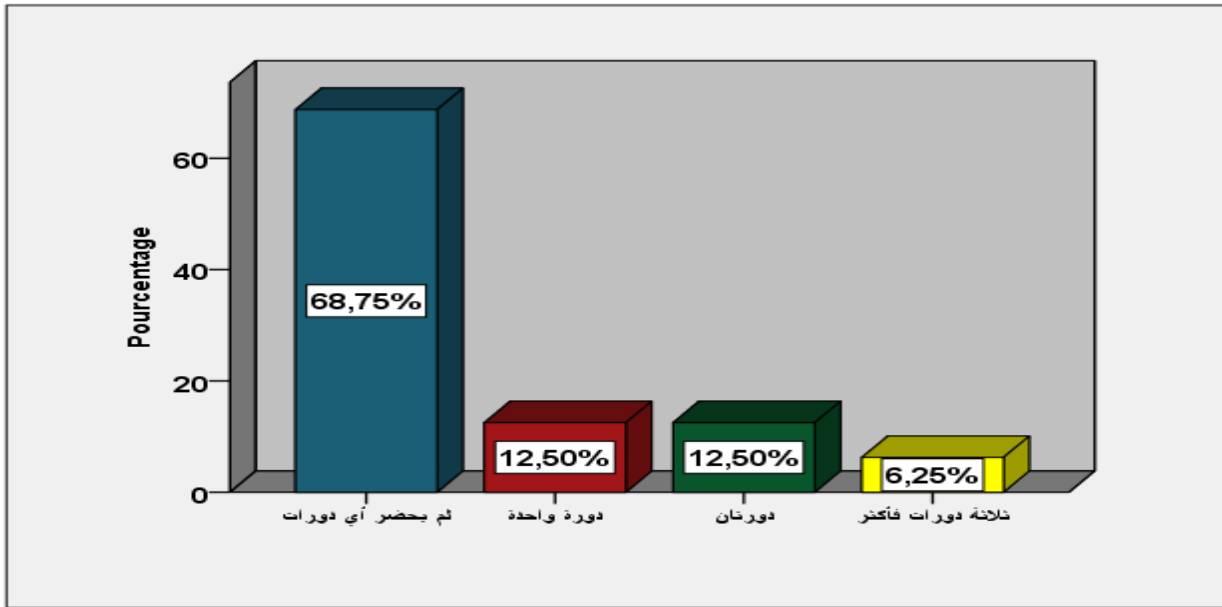
الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

6,3	1	ثلاثة دورات فأكثر
100,0	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10)

من الجدول رقم (10) يتبين أن معظم أفراد العينة لم يحضروا أي دورة تدريبية ما يمثل نسبة 68,8% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 12,5% من أفراد مجتمع الدراسة استفادوا دورة واحدة تدريبية ونفس النسبة من أفراد مجتمع الدراسة استفادوا من دورتين تدريبيتين في حين كانت نسبة 6,3% من أفراد مجتمع الدراسة استفادوا من ثلاثة دورات فأكثر. الملاحظ من هذه النسب أن مؤسسة قيد الدراسة لا تهتم بتكوين موظفيها.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المبحث الثالث: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس لكارتر (**Likert**) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو $5/4$ وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (11) ، وكان الشكل العام لمقياس لكارتر الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (11): درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطلبة

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المطلب الأول تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الأول (المناخ التنظيمي)

أولا: تحليل عبارات بعد الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(12)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالهيكل التنظيمي

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					تكرار النسبة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تجاوز موافق		
5	موافق	0,81	3,44	0	10	3	3	0	1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة
				0	62,5	18,8	18,8	0		
4	موافق	0,73	3,50	0	10	4	2	0	2	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة
				0	62,5	25,0	12,5	0		
3	موافق	0,79	3,69	1	11	2	2	0	3	تخصصات العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي
				6,3	68,8	12,5	12,5	0		
2	موافق	0,50	3,88	1	12	3	0	0	4	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة
				6,3	75,0	18,8	0	0		
1	موافق	0,77	3,94	3	10	2	1	0	5	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية و تدعم العمل الجماعي
				18,8	62,5	12,5	6,3	0		

موافق

0,57

3,69

نتيجة البعد الأول: الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية و تدعم العمل الجماعي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على وجود روح العمل الجماعي و التفاهم بين العاملين ،وجاءت العبارة « خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,88 و انحراف معياري 0,50 و في اتجاه عام موافق مما يدل على وجود هرم سلمي حسب درجة السلطة ، و جاءت العبارة « تخصصات العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,69 و انحراف معياري 0,79 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المناصب المفتوحة في المؤسسة تفي الغرض المراد الوصول إليه و تشجع على العمل الجماعي ، وجاءت العبارة « يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة» في

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 و انحراف معياري 0,73 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الهيكل التنظيمي قابل للتغيير من فترة إلى أخرى حسب التغيرات الطارئة و في الأخير وجاءت العبارة « يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,44 و انحراف معياري 0,51 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تجانس و توافق في الهيكل التنظيمي من حيث توزيع المهام و المسؤوليات.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) يساوي (3,69) و بانحراف معياري 0,57 وفي اتجاه عام موافق؛ مما يدل على أن هناك هيكل تنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة.

ثانيا: تحليل عبارات بعد نظام الحوافز

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بنظام الحوافز

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تكرار موافق	العبارات	الترتيب
4	غير موافق	1,41	2,44	0	6	2	1	7	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل	1
				0	37,5	12,5	6,3	43,8		
5	غير موافق	1,20	2,13	0	4	0	6	6	يغطي الراتب الذي يتقاضاه مستوى المعيشة بشكل عام	2
				0	25,0	0	37,5	37,5		
3	غير موافق	1,41	2,50	1	5	0	5	5	الراتب الذي يتقاضاه يناسب مؤهلاته العلمية و ما تقدمه لها	3
				6,3	31,3	0	31,3	31,3		
3	غير موافق	1,41	2,50	0	7	0	3	6	تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية	4
				0	43,8	0	18,8	37,5		
2	محايد	1,31	2,88	0	8	2	2	4	تجري الرقبة على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	5
				0	50,0	12,5	12,5	25,0		
1	محايد	1,26	3,00	0	9	1	3	3	الحوافز الممنوحة إليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى	6
				0	56,3	6,3	18,8	18,8		
نتيجة البعد الثاني: نظام الحوافز										
		غير موافق	1,16	2,57						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «الحوافز الممنوحة إليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,00 و انحراف معياري 1,26 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذه العبارة و إستنادا على قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول ان الموظف يبذل جهدا للحصول على مكافآت و حوافز مادية، وجاءت العبارة « تجزي الرقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,88 و انحراف معياري 1,31 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل أيضا في هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط القريبة للمجال للغير الموافق يمكن أن نقول أن الترتيبات لا تجرى على أساس الاستحقاق و تجرى في الغموض و في الكواليس ، و جاءت العبارتين « الراتب الذي يتقاضاه يناسب مؤهلاته العلمية و ما تقدمه لها » و « تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,50 و انحراف معياري 1,41 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن العاملين غير راضين على الأجر الذي يتقاضونه و أيضا أن هناك إجحاف في منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية ، وجاءت العبارة « يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,44 و انحراف معياري 1,41 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن العامل في المؤسسة قيد الدراسة غير راض على الأجر مقارنة مع الجهد الذي يبذله و في الأخير وجاءت العبارة « يغطي الراتب الذي يتقاضاه مستوى المعيشة بشكل عام » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,13 و انحراف معياري 1,20 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن الأجر لا يكفي لتغطية احتياجات الموظفين نظرا لغلاء المعيشة.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (نظام الحوافز) يساوي (2,57) و بانحراف معياري 1,16 و في اتجاه عام غير موافق ؛ مما يدل على أن إنعدام نظام للحوافز في المؤسسة قيد الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

ثالثا: تحليل عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تلميحا موافق		
1	موافق	0,68	3,75	1	11	3	1	0	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة	1
				6,3	68,8	18,8	6,3	0		
2	موافق	0,96	3,44	1	9	2	4	0	يتملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل المسؤولية	2
				6,3	56,3	12,5	25,0	0		
5	محايد	1,09	3,13	1	6	4	4	1	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	3
				6,3	37,5	25,0	25,0	6,3		
4	محايد	1,26	3,38	2	8	2	2	2	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود	4
				12,5	50,0	12,5	12,5	12,5		
3	موافق	1,03	3,44	1	9	3	2	1	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	5
				6,3	56,3	18,8	12,5	6,3		

نتيجة البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,75 و انحراف معياري 0,68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المسؤول يعي اهتمام العاملين و يشاركونهم في وضع أهداف المؤسسة ،وجاءت العبارة « يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل المسؤولية » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,44 و انحراف معياري 0,96 و في اتجاه عام موافق نفس الشيء لهذه العبارة أن الإدارة العليا تشارك و تشاور العاملين في اتخاذ القرارات الهامة و تحملهم المسؤولية بعد ذلك ، و جاءت العبارة « يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,44 و انحراف معياري 1,03 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك روح العمل الجماعي و حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ، وجاءت العبارة « يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,38 و انحراف معياري 1,26 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

و استنادا إلى العبارات السابقة يمكن أن نقول أن الإدارة تستخدم أسلوب الحوار و ذلك بعقد اجتماعات ،وجاءت العبارة «يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,13 و انحراف معياري 1,09 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل أيضا في هذه العبارة و استنادا على قيمة المتوسط القريبة للمجال للغير الموافق يمكن أن نقول مما يدل على أن معايير تقييم الأداء واضحة و مفهومة من طرف العاملين .

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرارات) يساوي (3,43) و بانحراف معياري 0,88 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن الإدارة العليا تشارك عمالها في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

رابعا: تحليل عبارات بعد الاتصال

الجدول رقم(15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالاتصال

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	ليسا موافق		
2	موافق	0,81	4,13	5	9	1	1	0	سهولة الاتصال بينك و بين الرئيس	1
				31,3	56,3	6,3	6,3	0		
1	موافق بشدة	0,58	4,25	5	10	1	0	0	هناك سهولة التواصل بينك وبين جميع العاملين	2
				31,3	62,5	6,3	0	0		
4	موافق	0,68	3,94	2	12	1	1	0	الاعتماد على وسائل اتصال حديثة و متطورة من طرف المؤسسة	3
				12,5	75,0	6,3	6,3	0		
3	موافق	0,52	4,00	2	12	2	0	0	سهولة الحصول على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب	4
				12,5	75,0	12,5	0	0		
5	موافق	0,77	3,94	3	10	2	1	0	المعلومات التي تصل إليك تتصف بالدقة	5
				18,8	62,5	12,5	6,3	0		
6	موافق	0,77	3,75	2	9	4	1	0	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة تساعدك على القيام بالعمل بطريقة جيدة	6
				12,5	56,3	25,0	6,3	0		
			4,00	0,59	نتيجة البعد الرابع: الاتصال					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «هناك سهولة التواصل بينك وبين جميع العاملين» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,25 و انحراف معياري 0,58 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على توفر قنوات الاتصال بين العاملين، وجاءت العبارة «سهولة الاتصال بينك و بين الرئيس» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,13 و انحراف معياري 0,81 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك اتصال صاعد و نازل، وجاءت العبارة «سهولة الحصول على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,52 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر المعلومة الملائمة في الوقت المناسب، وجاءت العبارة «الاعتماد على وسائل اتصال حديثة و متطورة من طرف المؤسسة» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

العينة يؤكدون أن هناك توفر وسائل اتصال حديثة و متطورة ، وجاءت العبارة «المعلومات التي تصل إليك تتصف بالدقة» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك دقة في إيصال المعلومات ، و في الأخير وجاءت العبارة «قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة تساعدك على القيام بالعمل بطريقة جيدة» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,75 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على توفر قنوات اتصال تسهل العمل بطريقة جيدة .

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (الاتصال) يساوي (4,00) و بانحراف معياري 0,59 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك سهولة الاتصال بالمؤسسة قيد الدراسة.

خامسا: تحليل عبارات بعد التكنولوجيا

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالتكنولوجيا

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الاتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	إيجابي	غير موافق	تكرار موافق		النسبة
2	موافق	0,70	3,69	1	10	4	1	0	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تناسب و أعمالها	1
				6,3	62,5	25,0	6,3	0		
4	موافق	0,82	3,50	1	8	5	2	0	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار و النقاش بينك و بين العاملين	2
				6,3	50,0	31,3	12,5	0		
3	موافق	0,81	3,56	1	9	4	2	0	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل	3
				6,3	56,3	25,0	12,5	0		
1	موافق	0,57	3,94	2	11	3	0	0	تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أدائك	4
				12,5	68,8	18,8	0	0		
5	محايد	1,17	3,19	1	7	4	2	2	للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت	5
				6,3	43,8	25,0	12,5	12,5		
3	موافق	0,81	3,56	1	9	4	2	0	تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البيئات المحيطة	6
				6,3	56,3	25,0	12,5	0		
نتيجة البعد الخامس: التكنولوجيا										
		موافق	0,67	3,57						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أدائك» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن التكنولوجيا تسهل في رفع مستوى الأداء و ربح الوقت وهذا منطقي، وجاءت العبارة « تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تناسب و أعمالها » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,69 و انحراف معياري 0,70 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن تكنولوجيا المؤسسة لا تخرج من سياق العمل ، و جاءت العبارتين « تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل» و « تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البيئات المحيطة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,56 و انحراف معياري 0,81 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن للتكنولوجيا الحديثة تأثير إيجابي على الإبداع ولكي تتماشى الأفكار مع متطلبات العصر و البيئة التنافسية الشرسة ، وجاءت العبارة « تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار و النقاش بينك و بين العاملين » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,50 و انحراف معياري 0,82 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على العملية الاتصالية وخلق الحوار ، و في الأخير جاءت العبارة «للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,19 و انحراف معياري 1,17 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن للمؤسسة موقع الكتروني لتسهيل الاتصال و التواصل .

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (التكنولوجيا) يساوي (3,57) و بانحراف معياري 0,67 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك توفر للتكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة قيد الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

سادسا: تحليل عبارات بعد القيادة

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالقيادة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					النسبة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	ليست موافق		
3	موافق	0,75	3,81	2	10	3	1	0	1	هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين
				12,5	62,5	18,8	6,3	0		
4	موافق	0,86	3,75	2	10	2	2	0	2	يقدم مسؤولي المباشر الدعم لي للقيام بعملهم
				12,5	62,5	12,5	12,5	0		
6	موافق	0,96	3,56	1	10	3	1	1	3	يهتم مسؤولي بتشجيع الأفراد و دعمهم
				6,3	62,5	18,8	6,3	6,3		
5	موافق	0,96	3,63	1	11	2	1	1	4	يحترم مسؤولي المباشر معنويات العاملين
				6,3	68,8	12,5	6,3	6,3		
2	موافق	0,72	3,88	2	11	2	1	0	5	يشجع الرئيس العاملين الإبداء وجهة النظر و الاقتراحات
				12,5	68,8	12,5	6,3	0		
1	موافق	0,77	4,06	4	10	1	1	0	6	تتم معاملتي بإنصاف مع الآخرين دون تمييز
				25,0	62,5	6,3	6,3	0		

نتيجة البعد السادس: القيادة

موافق 0,75 3,78

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «تتم معاملتي بإنصاف مع الآخرين دون تمييز» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن عدالة و مساواة في التعامل مع العاملين، وجاءت العبارة « يشجع الرئيس العاملين الإبداء وجهة النظر و الاقتراحات » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,88 و انحراف معياري 0,72 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الرئيس يقبل الاقتراحات و وجهات النظر و يضع الثقة في مستخدميه ، و جاءت العبارة « هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,81 و انحراف معياري 0,75 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوس و هو العنصر الأساسي و الكافي في جعل المناخ التنظيمي ملائم ، وجاءت العبارة « يقدم مسؤولي المباشر الدعم لي للقيام بعملهم » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,75 و

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

انحراف معياري 0,86 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تشجيع و تحفيز من الرئيس للمرؤوس، وجاءت العبارة «يحتزم مسئولي المباشر معنويات العاملين» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,63 و انحراف معياري 0,96 و في اتجاه عام موافق و كما أشرنا سابقا على عنصر الثقة و بالتالي حتما يكون الاحترام، و في الأخير جاءت العبارة «يهتم مسئولي بتشجيع الأفراد و دعمهم» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,56 و انحراف معياري 0,96 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن هناك تحفيز و تشجيع من طرف رئيسهم.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد السادس (القيادة) يساوي (3,78) و بانحراف معياري 0,75 و في اتجاه عام موافق؛ مما يدل على أن توفر قيادة ديمقراطية تشاركية.

نتائج المحور الأول: المناخ التنظيمي

الجدول رقم (18) نتائج المحور الأول

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الاتجاه وفق
الهيكل التنظيمي	3,69	0,57	موافق	3
نظام الحوافز	2,57	1,16	غير موافق	6
المشاركة في إتخاذ القرارات	3,43	0,88	موافق	5
الاتصال	4,00	0,59	موافق	1
التكنولوجيا	3,57	0,67	موافق	4
القيادة	3,78	0,75	موافق	2
نتيجة المحور الأول: المناخ التنظيمي				
	3,50	0,55	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاء البعد «الاتصال» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,59 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك توفر لقنوات اتصال و تواصل، و جاء البعد»

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

القيادة « في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,78 و انحراف معياري 0,75 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لها قيادة ديمقراطية، و جاء البعد « الهيكل التنظيمي » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,69 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة لها هرم سلمي للوظائف حسب المسؤوليات ، و جاء البعد « التكنولوجيا » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,57 و انحراف معياري 0,67 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر التكنولوجيات الحديثة بالمؤسسة ، و جاء البعد « المشاركة في اتخاذ القرارات » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,43 و انحراف معياري 0,88 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الإدارة العليا تشارك موظفيها في اتخاذ القرارات ، و في الأخير جاء البعد « نظام الحوافز » في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,57 و انحراف معياري 1,16 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على عدم توفر نظام الحوافز بالمؤسسة قيد الدراسة.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (المناخ التنظيمي) يساوي (3,50) و بانحراف معياري 0,55 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على توفر مناخ تنظيمي ملائم يسوده الثقة و الاحترام المتبادل.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

المطلب الثاني تحليل العبارات واتجاهات الآراء المحور الثاني (الإبداع)

أولا: تحليل عبارات بعد الطلاقة

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة الطلاقة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					تكرار النسبة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تافه موافق	
2	موافق	1,21	3,56	3	8	1	3	1	استطيع التصريح برأي حتى ولو مخالف لرأي رئيسي في العمل
				18,8	50,0	6,3	18,8	6,3	
3	موافق	0,89	3,50	1	9	3	3	0	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة
				6,3	56,3	18,8	18,8	0	
1	موافق	0,57	3,94	2	11	3	0	0	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل
				12,5	68,8	18,8	0	0	
1	موافق	0,57	3,94	2	11	3	0	0	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل
				12,5	68,8	18,8	0	0	
نتيجة البعد الأول: الطلاقة									
موافق				0,71	3,73				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارتين «يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل» و «أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك مهارة في إيجاد الحلول السريعة و توفر مهارات الاتصال السهل بخصوص العمل، وجاءت العبارة « استطيع التصريح برأي حتى ولو مخالف لرأي رئيسي في العمل » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,56 و انحراف معياري 1,21 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تقبل لرأي أو لفكرة جديدة للعامل و لو كان ذلك مخالف لرأي الرئيس ، و جاءت العبارة « يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,50 و انحراف معياري 0,89 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك قدرة على تقديم أفكار جديدة في أقصر وقت.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول (الطلاقة) يساوي (3,73) و بانحراف معياري 0,71 و في اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن توفر عنصر الطلاقة في طرح أفكار إبداعية جديدة.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

ثانيا: تحليل عبارات بعد المرونة

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة المرونة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				تكرار						
				النسبة						
2	موافق	0,44	4,06	2	13	1	0	0	1	استفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة لي
				12,5	81,3	6,3	0	0		
5	موافق	0,87	3,69	2	9	3	2	0	2	احرص في المؤسسة على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة
				12,5	56,3	18,8	12,5	0		
4	موافق	0,52	4,00	2	12	2	0	0	3	احترم في المؤسسة على وجهات النظر الجيدة حتى ولو اختلفت عن وجهة نظري
				12,5	75,0	12,5	0	0		
1	موافق	0,54	4,19	4	11	1	0	0	4	بإمكاني تغيير رأبي عندما اقتنع بعدم صحته
				25,0	68,8	6,3	0	0		
3	موافق	0,37	4,00	1	14	1	0	0	5	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل
				6,3	87,5	6,3	0	0		
				نتيجة البعد الثاني: المرونة						
		موافق	0,46	3,99						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «بإمكاني تغيير رأبي عندما اقتنع بعدم صحته» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,19 و انحراف معياري 0,54 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك إمكانية تغيير الرأي إن لم يكون صائب، وجاءت العبارة « استفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة لي » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,44 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك نقد بناء يحفز ولا يحطم المعنويات في المؤسسة محل الدراسة، وجاءت العبارة « بإمكانني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,37 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن مهارات فنية و ذكاء في التفكير في خلق طرق بسيطة للحل ، وجاءت العبارة « احترم في المؤسسة على وجهات النظر الجيدة حتى ولو اختلفت عن وجهة نظري » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

52 و في اتجاه عام موافق مما يدل على تقبل الفكرة الأحسن و استغلالها ، و في الأخير جاءت العبارة «احرص في المؤسسة على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,69 و انحراف معياري 0,87 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العاملين يبحثون على الأفكار الجديدة التي تواكب البيئة التنافسية المحيطة.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني (المرونة) يساوي (3,99) و بانحراف معياري 0,46 و في اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن الأفكار القديمة قابلة للتغيير أي هناك توفر عنصر المرونة في هذه المؤسسة.

ثالثا: تحليل عبارات بعد الأصالة

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأصالة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تماما موافق		
				تكرار						النسبة
4	موافق	0,77	3,94	3	10	2	1	0	1	احرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد
				18,8	62,5	12,5	6,3	0		
3	موافق	0,68	3,94	3	9	4	0	0	2	ابتعد عن استخدام التقليدية لحل مشكلات العمل
				18,8	56,3	25,0	0	0		
2	موافق	0,57	3,94	2	11	3	0	0	3	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق أليها احد
				12,5	68,8	18,8	0	0		
1	موافق	0,52	4,00	2	12	2	0	0	4	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل
				12,5	75,0	12,5	0	0		
موافق			0,57	3,95	نتيجة البعد الثالث: الأصالة					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,52 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر القدرة

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

و المهارة في خلق أفكار جديدة، وجاءت العبارة « بإمكانني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق أليها احد » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك القدرة بتقديم اقتراحات جديدة لم يسبق اقتراحها ، و جاءت العبارة « ابتعد عن استخدام التقليدية لحل مشكلات العمل » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك حداثة التفكير و النظر للمشاكل من كل الزوايا ، وجاءت العبارة « احرص على انجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,77 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن هناك ابتعاد عن الطرق التقليدية واستحداث طرق جديدة للعمل.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثالث (الأصالة) يساوي (3,95) و بانحراف معياري 0,57 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك استحداث أفكار جديدة أصيلة لم يسبق لها أحد و الابتعاد عن الأفكار التقليدية.

رابعا: تحليل عبارات بعد المخاطرة

الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمخاطرة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تجاوز موافق	العبارات	رقم
				تكرار						
				النسبة						
2	موافق	0,50	4,13	3	12	1	0	0	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أداء عملي	1
				18,8	75,0	6,3	0	0		
3	موافق	0,44	4,06	2	13	1	0	0	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف	2
				12,5	81,3	6,3	0	0		
4	موافق	0,57	4,06	3	11	2	0	0	أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	3
				18,8	68,8	12,5	0	0		
1	موافق	0,54	4,19	4	11	1	0	0	يتوفر لدي القدرة على بدل المزيد من الجهد في العمل مهما تتطلب من الوقت	4
				25,0	68,8	6,3	0	0		

موافق 0,47 4,11

نتيجة البعد الرابع: المخاطرة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «يتوفر لدي القدرة على بذل المزيد من الجهد في العمل مهما تتطلب من الوقت» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,19 و انحراف معياري 0,54 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المبدع له القدرة بذل المزيد من الجهد ولو طال الوقت ،وجاءت العبارة « يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أداء عملي » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,13 و انحراف معياري 0,50 و في اتجاه عام موافق مما يدل المشاكل لا تؤثر على معنويات المبدع بل تزيده الحزم ،و جاءت العبارة « أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,44 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العامل المبدع لايأس و لا يفشل في عمله حتى يحقق هدفه ، وجاءت العبارة « أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,06 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن العامل المبدع لا يتوقف البحث عن الأفكار الإبداعية حتى يجد الحل . وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (المخاطرة) يساوي (4,11) و بانحراف معياري 0,47 وفي اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على توفر عنصر المخاطرة في إيجاد الأفكار الإبداعية.

خامسا :تحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات

الجدول رقم (23)المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية الخاصة بالحساسية للمشكلات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات					العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تكرار موافق	
1	موافق بشدة	0,58	4,25	5	10	1	0	0	بإمكاني ملاحظة العيوب و النقصان التي يلاحظها زملائي في العمل
				31,3	62,5	6,3	0	0	
2	موافق	0,52	4,00	2	12	2	0	0	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها
				12,5	75,0	12,5	0	0	
4	موافق	1,20	3,38	2	8	1	4	1	لا أفكر في مشكلات العمل الا عند حدوثها
				12,5	50,0	6,3	25,0	6,3	
3	موافق	0,68	3,94	2	12	1	1	0	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
				12,5	75,0	6,3	6,3	0	

نتيجة البعد الخامس: الحساسية للمشكلات

0,47 موافق 4,11

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «بإمكانني ملاحظة العيوب و النقائص التي يلاحظها زملائي في العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,25 و انحراف معياري 0,58 و في اتجاه عام موافق مما يدل على دقة الملاحظة للعامل المبدع، وجاءت العبارة « أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,52 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العامل المبدع له الحدس و الإحساس بوقوع المشاكل قبل حدوثها ، و جاءت العبارة « اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,94 و انحراف معياري 0,68 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن نظرة تنبؤية لمواجهة العراقيل التي يمكن حدوثها ، وجاءت العبارة « لا أفكر في مشكلات العمل الا عند حدوثها » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,38 و انحراف معياري 1,20 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الفكرة تأتي عند حدوث المشكلة.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الخامس (الحساسية للمشكلات) يساوي (4,11) و بانحراف معياري 0,47 و في اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك حساسية للمشكلات في المؤسسة قيد الدراسة.

نتائج المحور الثاني: الإبداع

الجدول رقم (24) نتائج المحور الثاني

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الاتجاه	وفق
الطلاقة	3,73	0,71	موافق	5	
المرونة	3,99	0,46	موافق	2	
الأصالة	3,95	0,57	موافق	3	
المخاطرة	4,11	0,47	موافق	1	
الحساسية للمشكلات	3,89	0,56	موافق	4	
نتيجة المحور الثاني: الإبداع					
	3,94	0,47	موافق		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

حسب آراء أفراد العينة جاء البعد «المخاطرة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,11 و انحراف معياري 0,47 و في اتجاه عام موافق مما يدل على توفر عنصر المخاطرة في طرح الأفكار الجديدة، و جاء البعد «المرونة» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,99 و انحراف معياري 0,46 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك قابلية تغيير الفكرة إن لم تصلح ، و جاء العبد «الأصالة» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,95 و انحراف معياري 0,57 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك أصالة في طرح الأفكار و الابتعاد عن تقليد أفكار الآخرين ، و جاء العبد « الحساسية للمشكلات» في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,89 و انحراف معياري 0,56 و في اتجاه عام موافق مما يدل على هناك نظرة تنبؤية في حدوث المشاكل و الإحساس بها ، و جاء العبد « الطلاقة» في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,73 و انحراف معياري 0,71 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك حرية في طرح أفكار جديدة.

وبصفة عامة قد تبين: أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الإبداع) يساوي (3,94) و بانحراف معياري 0,47 و في اتجاه عام موافق ؛ مما يدل على أن هناك إبداع في المؤسسة قيد الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة.
تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

-فرضيات الدراسة

- (قبول الفرضية الصفرية) H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)
- (رفض الفرضية الصفرية) H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05)

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين بمؤسسة Vallée .glace

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين
في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	0,523	1	0,523	2,598	0,129
الخطأ Résidus	2,818	14	0,201		
الإجمالي	3,341	15			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	2,746	0,748	3,671	0,003	
المناخ التنظيمي	0,340	0,211	1,612	0,129	
معامل الارتباط (R= 0,396) ، معامل التحديد (R ² = 0,175) ، المتغير التابع : الإبداع					

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (2,598) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,129) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,396 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,175 وهذا يعني أن 17.5 % فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في المناخ التنظيمي و 82.5 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T 1,612 : بمستوى دلالة 0,129 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نقبل

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين بمؤسسة و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين بمؤسسة Vallée glace عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا :نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاتحدار Régression	0,251	1	0,251	1,137	0,304
الخطأ Résidus	3,090	14	0,221		
الإجمالي	3,341	15			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	3,101	0,793	3,910	0,002	
الهيكل التنظيمي	0,227	0,213	1,066	0,304	

معامل الارتباط (R= 0,274) ، معامل التحديد (R² = 0,075) ، المتغير التابع : الإبداع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,137) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,304) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور بعد المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,274 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد ضعيف يساوي 0,075 وهذا يعني أن 7.5 % فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الهيكل التنظيمي و 92.5% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 1,066$ بمستوى دلالة **0,304** وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع لدى العاملين.

الجدول رقم (27) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاتحدار Régression	0,305	1	0,305	1,408	0,255
الخطأ Résidus	3,036	14	0,217		
الإجمالي	3,341	15			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	3,216	0,620	5,190	0,000	
القيادة	0,191	0,161	1,186	0,255	

معامل الارتباط ($R= 0,302$) ، معامل التحديد ($R^2 = 0,091$) ، المتغير التابع : الإبداع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,408) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,255) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور بعد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,302 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد ضعيف يساوي 0,091 وهذا يعني أن 9.1% فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد القيادة و 90.9% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T = 1,186 بمستوى دلالة 0,255 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة والمتغير التابع المتمثل في الإبداع.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين
في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاتصال والابداع لدى العاملين.

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	0,542	1	0,542	2,711	0,122
الخطأ Résidus	2,799	14	0,200		
الإجمالي	3,341	15			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	2,649	0,791	3,350	0,005	
الاتصال	0,322	0,196	1,647	0,122	

معامل الارتباط (R= 0,403) ، معامل التحديد ($R^2 = 0,162$) ، المتغير التابع : الإبداع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (2,711) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,122) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور بعد المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,403 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد ضعيف يساوي 0,162 وهذا يعني أن 16.2 % فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الاتصال و 83.8 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 1,647$ بمستوى دلالة **0,122** وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الإبداع.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكنولوجيا والابداع لدى العاملين.

الجدول رقم (29) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاتحدار Régression	0,003	1	0,003	0,013	0,911
الخطأ Résidus	3,338	14	0,238		
الإجمالي	3,341	15			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (Constante)	3,861	0,684	5,645	0,000	
التكنولوجيا	0,021	0,188	0,114	0,911	

معامل الارتباط ($R= 0,030$) ، معامل التحديد ($R^2 = 0,001$) ، المتغير التابع : الإبداع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (0,013) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (**0,911**) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر بعد المتغير المستقل والمتمثل في التكنولوجيا على المتغير التابع والمتمثل في الإبداع ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,030 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ضعيف جدا بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد ضعيف جدا يساوي 0,001 وهذا يعني أن 1 % فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد التكنولوجيا و 99.0% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في التكنولوجيا والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T = 0,114$ بمستوى دلالة **0,911** وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نرفض الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و الإبداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الإبداع.

الفصل الثالث: دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي وأثره على إبداع العاملين في مؤسسة VALLEE GLACES بتازمالت

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسة "vallée glaces" تازمالت .

استهدفت هذه الدراسة استعراض الإطار الميداني كتجسيد للإطار النظري على أرض الواقع، و هذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء عينة الدراسة المتمثلة في عمال المؤسسة محل الدراسة حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين، و هذا من خلال تصميم استبيان و استخدام الأساليب الإحصائية و تحليل النتائج المتوصل إليها، وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور الكبير للمناخ التنظيمي في رفع القدرة على الإبداع في المؤسسة، حيث وحسب نتائج الاستبيان ساهمت مختلف أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز ونمط القيادة ومشاركة العاملين، الاتصال، التكنولوجيا) في تدعيم الإبداع للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

كما أبرز هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بالمؤسسة كالنشأة و الموقع الجغرافي، أهميتها و أهدافها وكذا الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح التي يتكون منها.

خاتمة

تم إبراز من خلال هذا البحث الأثر الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تفعيل إبداع العاملين في المؤسسة، فقد أصبح للمناخ التنظيمي و الإبداع لدى العاملين دور كبير و أهمية واضحة على كفاءة و فعالية أنشطة المؤسسة، لذلك زاد الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة و ضمان البقاء و الاستمرارية للمؤسسات في حين أن الإبداع أصبح أمراً في غاية الأهمية لما له من اثر ايجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح و من أهم سبل النجاح المؤسسات إيجاد مناخ تنظيمي ملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها.

تمثلت إشكالية البحث في مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين وتم قياس وتحليل هذا التأثير في مؤسسة "vallée glaces" وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت كمحاولة لمعرفة الأثر الناجم عن المتغيرين في المؤسسات .

بناء على التحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

النتائج النظرية

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار في بيئة عمل المنظمة.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم، و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم و اتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره و المبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد و المؤلف من خبراته و دوافعه و تجاربه وتعلمه و ثقافته.
- يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من خلالها الوصول لحل المشكلات و مواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الداء بشكل متكامل.

- يتعلق المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري من ناحية، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.
- المناخ التنظيمي هام لكل مؤسسة، فإذا التزم به الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق و التعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الضروري و أهداف المنظمة و العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد.
- الإبداع يتمثل في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء داخل المؤسسة
- إمكانية ضمان إستمرار عملية الإبداع حين توفر الأجواء الملائمة لهذه العملية.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة vallée glaces جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,50) و بانحراف معياري (0,55).
- بينت النتائج أن المناخ التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، حيث جاء البعد «الاتصال» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,00 و انحراف معياري 0,59، و جاء البعد « القيادة » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,78 و انحراف معياري 0,75، و جاء البعد « الهيكل التنظيمي » في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,69 و انحراف معياري 0,57، و جاء البعد « التكنولوجيا » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,57 و انحراف معياري 0,67، و جاء البعد « المشاركة في اتخاذ القرارات » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,43 و انحراف معياري 0,88، وفي الأخير جاء البعد « نظام الحوافز » في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,57 و انحراف معياري 1,16.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة vallée glaces كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,94) و بانحراف معياري 0,47.
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل في المناخ التنظيمي بأبعاده المجتمعة على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة vallée glaces.

اختبار الفرضيات

في هذا السياق ضعنا بعض الفرضيات تحت الإختبار فكانت الإجابة عنها كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** يتمثل المناخ التنظيمي في البيئة الرسمية للمؤسسة و المتكونة من (الهيكل التنظيمي، الإتصال، التكنولوجيا، القيادة، الحوافز و المشاركة في اتخاذ القرارات).

نقول أن هذه الفرضية صحيحة إذ يعد المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها و عناصرها.

- **الفرضية الثانية:** الإبداع هو وسيلة تمكن المؤسسة من الاستمرار و النمو.

نقول أن هذه الفرضية صحيحة فالإبداع يعتبر في حد ذاته مبدأ تعتمد المؤسسة، فهو يتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف في المؤسسة، أو بيئتها، وهو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء المؤسسة و العاملين فيها.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الابداع لدى العاملين عند مستوى الدلالة 5%.

أظهرت الدراسة أن هناك ارتباط موجب بين المناخ التنظيمي و الابداع لدى العاملين، بمعامل ارتباط يقدر ب0.396، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.175 وهذا يعني أن 17.5% فقط من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في المناخ التنظيمي و 82.5% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الاقتراحات و التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين، و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.

- ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي و مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية و معالجة جوانبه السلبية، كونه متغير يساهم في التأثير في الإبداع لدى العاملين، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة فعالية نظم الاتصال و المعلومات المطلوبة للعاملين كافة و في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم الإبداع في عملهم.
- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية و تصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة و الظروف البيئية التي تواجهها.
- ضرورة تحسين و تطوير التكنولوجيا المستخدمة و مواكبة التقنيات الحديثة.
- ضرورة إيجاد قيادة إدارية فعالة التي تسهم في بيئة داخلية تتسم بالانسجام و التوافق بين العاملين و تشجيعهم على ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة و المجازفة.
- منح الأفراد المزيد من الاستقلالية و المرونة لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، و اتخاذ القرارات بطريقة إبداعية.

أفاق الدراسة

هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:

- دور المورد البشري كعنصر فعال لإبراز إبداعات جديدة.

- تأثير الإدارة بالأهداف على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية.

- المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري.

- القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي.

الملاحق

جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

من اعداد الطالبتين:

- بلقاسمي فهيمة

- سيد عثمان حنان

الاستبيان

في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،والتي تحاول من خلالها معالجة موضوع «المناخ التنظيمي وتأثيره على ابداع العاملين» نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على هذه الاسئلة لضمان الوصول إلى نتائج ذات مصداقية ،كما نخططكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة في انجاز هذا البحث العلمي .
ملاحظة: يرجى ملئ الاستمارة بوضع العلامة x أمام الإجابة المختارة.

معلومات شخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40
- من 40 إلى 50 سنة اكثر من 50
- 3-المستوى العلمي: اقل من ثانوي ثانوي
- جامعي شهادات
- 4-الاقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 أكثر من 15 سنة
- 5-الوظيفة: إطار عون تحكم تنفيذي
- 6- عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها: لم يحضر أي دورات دورة واحدة
- دورتان 3 دورات فأكثر

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ . الهيكل التنظيمي						
01	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة					
02	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة					
03	تخصصات العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي					
04	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة					
05	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية و تدعم العمل الجماعي					
ب . الحوافز						
01	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل					
02	يغطي الراتب الذي يتقاضاه مستوى المعيشه بشكل عام					
03	الراتب الذي يتقاضاه يناسب مؤهلاته العلمية و ما تقدمه لها					
04	تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية					
05	تجري الرقبة على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة					
06	الحوافز الممنوحة إليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى					
ج . المشاركة في اتخاذ القرارات						
01	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة					
02	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل المسؤولية					
03	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم					
04	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود					

					05	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي
د. الإتصال						
					01	سهولة الاتصال بينك و بين الرئيس
					02	هناك سهولة التواصل بينك وبين جميع العاملين
					03	الاعتماد على وسائل اتصال حديثة و متطورة من طرف المؤسسة
					04	سهولة الحصول على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب
					05	المعلومات التي تصل إليك تتصف بالدقة
					06	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة تساعدك على القيام بالعمل بطريقة جيدة
هـ. التكنولوجيا						
					01	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تتناسب و أعمالها
					02	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار و النقاش بينك و بين العاملين
					03	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل
					04	تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أدائك
					05	للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت
					06	تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البيئات المحيطة
و. القيادة						
					01	هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين

					يقدم مسؤولي المباشر الدعم لي للقيام بعملية	02
					يهتم مسؤولي بتشجيع الأفراد و دعمهم	03
					يحترم مسؤولي المباشر معنويات العاملين	04
					يشجع الرئيس العاملين الإبداء وجهة النظر و الاقتراحات	05
					تتم معاملةي بإنصاف مع الآخرين دون تمييز	06

المحور الثالث: الإبداع

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. الطلاقة						
01	استطيع التصريح برأي حتى ولو مخالف لرأي رئيسي في العمل					
02	يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة					
03	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل					
04	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل					
ب. المرونة						
01	استفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة لي					
02	أحرص في المؤسسة على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة					
03	أحترم في المؤسسة على وجهات النظر الجيدة حتى ولو اختلفت عن وجهة نظري					
04	بإمكاني تغيير رأيي عندما اقتنع بعدم صحته					
05	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل					
ج. الأصالة						
01	أحرص على إنجاز ما يسند إلي من مهام بأسلوب عمل جديد					
02	أبتعد عن استخدام التقليدية لحل مشكلات العمل					
03	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق أليها احد					
04	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل					
د. المخاطرة						

					يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أداء عملي	01
--	--	--	--	--	---	----

اسم الأستاذ

					أواصل تنفيذ العمل حتى أصل إلى تحقيق الهدف	02
					أبدل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	03
					يتوفر لدي القدرة على بدل المزيد من الجهد في العمل مهما تتطلب من الوقت	04
هـ. الحساسية للمشكلات						
					بإمكاني ملاحظة العيوب و النقائص التي يلاحظها زملائي في العمل	01
					أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	02
					لا أفكر في مشكلات العمل الا عند حدوثها	03
					اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	04

حداد نور الهدى

جلال محمد

منصر إلياس

الملحق رقم (02): الأمانة المحكمين

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- قائمة الكتب:

- 1- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة 2، (بدون دار النشر)، عمان، 2006.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعة الإسكندرية، 2005.
- 3- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- 4- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر، عمان، 2009.
- 5- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ الإتجهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دارالنهضة العربية، بيروت، 2005
- 6- حسين حریم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع الإداري والابتكار، بوك سبتي للنشر والتوزيع، مصر.
- 9- ريشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال ، الطبعة 1 ، مكتبة لبنان للنشر، 2014.
- 10- زاهد مُجد ديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 11- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011م
- 12- زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، القاهرة، 2007
- 13- سالي زكي مُجد، فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
- 14- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن 2011
- 15- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009
- 16- الصيرفي مُجد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

- 17- عاكف لظفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار مكتبة الحامد، الأردن
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 19- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان
- 21- عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006،
- 22- عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، الأردن، 2008.
- 23- فاروق عبده فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
- 24- فليه فاروق عبده، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-2005
- 25- القريوتي مُجَّد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.
- 26- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (بدون النشر)، (بدون بلد)، 2005.
- 27- ليلى مُجَّد أبو العاد، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة 1، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان
- 28- مُجَّد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الحامد، عمان، 2000
- 29- مُجَّد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2005
- 30- مُجَّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 31- مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 32- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 33- محمود عبد الفتاح رضوان، القائد المتميز بين المهوبة والإبداع، الطبعة 1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013

- 34- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، الطبعة الأولى، مجموعة لنيل العربية، القاهرة، 2004.
- 35- المغربي كامل، مُجَّد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 36- المنظمة العربية لتنمية الإدارة، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة
- 37- المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وغدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 38- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، 1، إثراء للنشر، الأردن، 2009
- 39- نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (بدون طبعة)، دار اليازوري، عمان.
- 40- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة 2، دار وائل لنشر، الأردن، 2003
- 41- هاشم حميدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

2- قائمة المذكرات:

- 1- أكساس نرتمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير في تنظيم وعمل)، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012
- 2- أمل رجرجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2015
- 3- درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012
- 4- ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها "رسالة ماجستير" في الإدارة التربوية (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012

- 5- سلطان بن حسن عبد الرحمان الشهري، "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائفة والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008
- 6- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة مُجَد بوقرة- بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة مُجَد بوقرة، بومرداس، 2010
- 7- شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004
- 8- عبد الله عوض الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة السعودية العربية، 2009
- 9- عبد الله عوض الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية الحمومية لمدينة الطائف من وجهة نظره، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- 10- فروج مُجَد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012
- 11- المانع مُجَد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006
- 12- مُجَد بن سليم عطية المطرني، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة مدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة خايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013
- 13- مُجَد بن سليم عطية المطرني، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة مدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة خايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013

14- نقبيل بوجمة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة" مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009

15- هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007

3- قائمة المجالات:

1- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 2، العدد 1، 2012

2- أثير حسو إسحاق " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8 العدد 26، 2012.

3- أحمد عبد إسماعيل الصفار، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 5، العدد 3، 2003

4- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 18، العدد 98،

5- أكرم أحمد الطويل إسرائ، عبد الله السبعوي، علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومدخل تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل العراق المجلد 3، العدد 9، 2012

6- سوزان عبد الغني على، أثر بيئة العمل الإبداعية في المنظمات، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، المجلد 4، العدد 1، 2014

7- نادر أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 3، الأردن، 2005

8- يوسف عيد بجر، اتمن سليمان- أبو سويرج، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد 18 العدد 2، 2010، ص 154.

