

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

- دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة المسيلة-

تحت إشراف:

د.قراوي أحمد

من إعداد:

- زليخة وقواف
الصغير

- زهير بشرى

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوذراع امنية	أستاذ محاضر ب	المسيلة	رئيسا
قراوي أحمد الصغير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا ومقررا
بحري علي	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على منحه ايانا الصبر
وسعة البال ، حتى تمكننا من إنجاز هذا
العمل ونشكر الاستاذ المشرف: "قراوي أحمد
الصغير" على قبوله الاشراف على هذه
الرسالة وما أوله من اهتمام وتوجيه
وتسديد في مراحل البحث.
فله منا كل الاحترام والتقدير، كما نتقدم
بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم بنصائحه
لنا لإتمام هذا العمل .



إهداء

إهداء

إلى روح أبي الغالي رحمه الله و جعله من
أهل الجنة
إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها و أطال
في عمرها
إلى كل الأهل و الأصدقاء
إلى كل من قدم لي يد العون و المساندة
إليهم جميعا أهدي
هذا الجهد العلمي المتواضع

زليخة



إهداء

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي
حفظها الله
إلى خطيبي حمزة
إلى أخواني أخواتي
إلى الأشقاء و الأصدقاء
كل من كان له الفضل بإتمام هذا
العمل
جزاه الله خير الجزاء



بشرى

فهرس المحتويات



فهرس الموضوعات:

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي
08	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره
08	الفرع الأول : المناخ التنظيمي
12	الفرع الثاني : خصائص المناخ التنظيمي

13	الفرع الثالث : نظريات الادارة المفسرة للمناخ التنظيمي:
18	المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي
20	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي و نماذجه
20	الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
24	الفرع الثاني : نماذج المناخ التنظيمي
32	المطلب الرابع : تقييم المناخ التنظيمي
32	الفرع الأول : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
34	الفرع الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
37	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
37	المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري و عناصره
37	الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري
38	الفرع الثاني: نظريات الإبداع الإداري:
40	الفرع الثالث: علاقة الإبداع ببعض المصطلحات
42	الفرع الرابع: عناصر الإبداع الإداري:
43	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري
43	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري
45	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
46	المطلب الخامس: سبل تنمية الإبداع
48	المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري
48	المطلب الأول: أثر الاتصال على الإبداع الإداري
50	المطلب الثاني: أثر القيادة على الإبداع الإداري
51	المطلب الثالث: أثر الحوافز على الإبداع الإداري
52	المطلب الرابع: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الاجراءات الميدانية للدراسة	

57	تمهيد
58	المبحث الأول : مجالات الدراسة
58	المطلب الأول : المجال المكاني
58	الفرع الأول : لمحة عن تأسيس المعهد
58	الفرع الثاني : الأقسام التابعة للمعهد
58	الفرع الثالث : عدد الأساتذة و الطلبة التابعة لكل قسم
59	الفرع الرابع : مخابر و مدرجات المعهد
59	الفرع الخامس : عمال و موظفي المعهد
60	المطلب الثاني : المجال الزمني
60	المطلب الثالث : المجال البشري
61	المبحث الثاني : منهج البحث وأدوات الدراسة
61	المطلب الأول : المنهج المستخدم في الدراسة
62	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
62	المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة
62	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
63	الفرع الثاني : عينة الدراسة
63	المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية
64	المبحث الثالث : استبيان المناخ التنظيمي
64	المطلب الأول : خطوات تصميم الاستبيان
64	الفرع الأول : استبيان المناخ التنظيمي
64	الفرع الثاني : استبيان الإبداع الإداري
65	المطلب الثاني : درجات استبيان المناخ التنظيمي والإبداع الإداري
66	المطلب الثالث : تحليل البيانات الوصفية
71	المبحث الرابع : عرض و تحليل النتائج

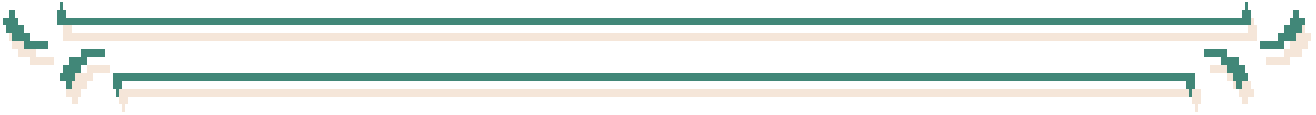
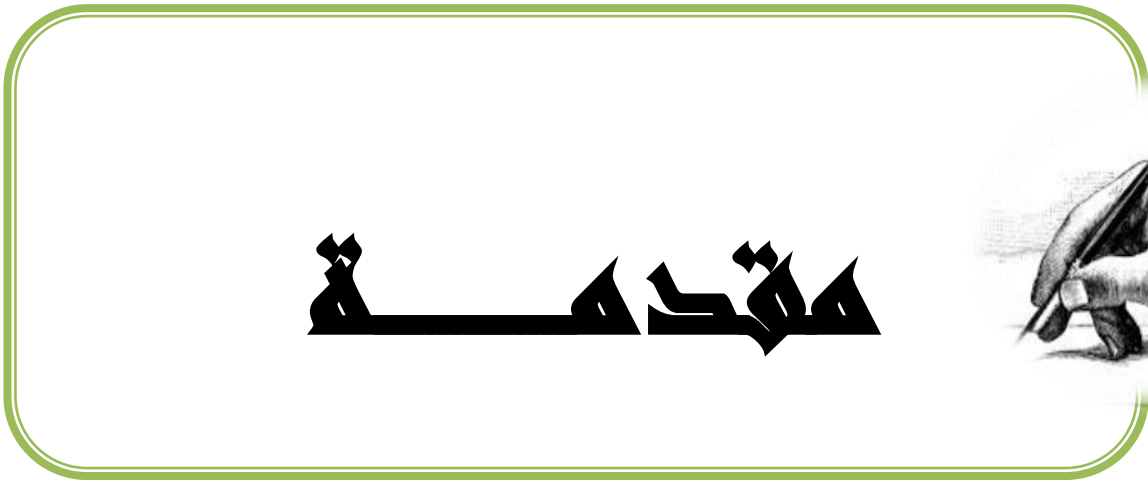
71	المطلب الأول : عرض و تفسير ومناقشة الفرضيات
76	المطلب الثاني : استنتاجات عامة
78	خلاصة الفصل
81	الخاتمة العامة
85	قائمة المصادر والمراجع
91	قائمة الملاحق

قائمة الجداول



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-2)	يمثل درجات الاستبيان	65
(02-2)	يبين قيمة معامل <i>Alpha Cronbachs</i> لثبات أبعاد استبيان بيئة العمل الداخلية.	66
(03-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
(04-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
(05-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	68
(06-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	69
(07-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	70
(01-3)	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والإبداع الإداري.	73
(02-3)	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإبداع الإداري.	74
(03-3)	معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري.	76
(04-3)	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة المستخدمة والإبداع الإداري.	77



المقدمة:

مع التطور الكبير الذي يشهده عالمنا اليوم و ما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات الحياة ، استوجب حدوث تغير شامل في مختلف العلوم و المعارف ، ولعل عيب الادارة يعد أحد العلوم الانسانية المهمة التي تخص بقدر كبير وكافي و متطور . وفي ظل التطور الحاصل ، فقد أصبحت المنظمات تعيش في بيئة شديدة التغير والمنافسة وهذا ما دفع بالمنظمات للتعامل مع التغير و التكيف مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها المنظمة ، ولهذا تسعى المنظمات باختلاف أحجامها وتنوع خدماتها الى ايجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء وظائفهم .

فالمناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد ، اما أن يكون مشجعا للمناخ التنظيمي أو معابا له . فالإبداع الاداري يعرف على أنه عملية تسعى الى توليد أفكار جديدة و تنفيذها من قبل الأفراد وجماعات العمل ، من خلال هذا التعريف نستنتج أن الإبداع الاداري يحتاج الى مناخ تنظيمي مناسب و فعال

بالنظر الى أن المناخ التنظيمي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الابداعية، و يشجع التجديد و يمنح الأفراد المجال الأوسع في العمل ، و اتخاذ القرارات و يقدم الحوافز المادية ، وبما أنه يعتبر عامل من العوامل المهمة لنجاح الإبداع الإداري فيمكن طرح الاشكالية التالية:
هل للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالإبداع الاداري ؟

وقصد تسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالية البحث قسمنا البحث الى عدة أسئلة فرعية :

_ هل للاتصال علاقة ارتباطية بالإبداع الإداري ؟

_ هل للحوافز علاقة ارتباطية بالإبداع الإداري ؟

_ هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة ارتباطية بالإبداع الإداري ؟

_ هل للقيادة علاقة ارتباطية بالإبداع الإداري ؟

الفرضية العامة :

للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم و تقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى : للاتصال علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بالإبداع الإداري.

الفرضية الثانية : للتحفيز علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بالإبداع الإداري.

الفرضية الثالثة : للمشاركة علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بالإبداع الإداري.

الفرضية الرابعة : للقيادة علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بالإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على عنصرها البشري في تحقيق التميز و التطور في خدماتها، وفي أدائها بطرق جديدة مبتكرة، من خلال توفير بيئة عمل داخلية خصبة يسودها الانسجام بين العاملين والعلاقات الطيبة مع الرؤساء والمرؤوسين، مما يعكس هذه المعاملات بشكل ايجابي نحو خدمة أهداف المنظمة.

تزايد اهتمام إدارة المنظمات بموردها البشري المبدع و كذا تهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم، والذي يعد من أهم مقومات تنمية الابداع الاداري و كذا زرع الولاء و الشعور بالانتماء للفئات الفاعلة لتحقيق أقصى درجات الابداع، وهذا ما ترجوه المؤسسات الجزائرية عبر مختلف المراحل التنظيمية.

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة " بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري " كآلية سوسي وتنظيمية لتضمين معالم الحساسية للمشكلات والطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية داخل السياقات التنظيمية الجزائرية.

- أهمية المناخ التنظيمي في دعم الطاقات البشرية وتحفيزها للنهوض بالمنظمة الى أحسن

صورة .

أهداف الدراسة :

✓ لكل بح علمي هدف يسعى الى تحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه في هذا

السياق نبلور الأهداف التالية:

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري .

- ✓ محاولة الوقوف على واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ محاولة اكتشاف الآليات والميكانيزمات التي تنمي الإبداع الإداري في المنظمة .
- ✓ محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع .
- ✓ إبراز علاقة نظم الاتصالات بالحساسية للمشكلات في المنظمة محل الدراسة لدى الموظف الجزائري .

✓ الوقوف على نمط القيادة التشاركية وعلاقتها بالطلاقة الفطرية لدى الموظف في المنظمة الجزائرية محل الدراسة .

✓ التعرف على نظام الحوافز وعلاقتها بالمرونة التلقائية لدى الموظف في المنظمة الجزائرية محل الدراسة .

✓ إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري ، و كذا الخروج بمجموعة من النتائج و التوصيات التي تثير الجانب الأكاديمي والعملي في آن واحد .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة شامي صليحة بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " رسالة ماجستير علوم اقتصادية تخصص تسيير المنظمات بومرداس 2009-2010 . حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول :

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟
كما اندرجت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وماهي عناصره ؟

- ماهي العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟

تمثلت أهداف الدراسة في :

- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي .

- اعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية و القاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها .

- ومن خلال هذه الأسئلة صاغت الباحثة الفرضيات التالية :

- المناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الادارة العليا في أية منظمة .
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية بيئية .
- للمناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين .
تم اختيار عينة حجمها 1038 مفردة ، و استخدمت المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسة ، أما أدوات جمع البيانات فاستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية و المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين و المسؤولين و الأساتذة .
تمثلت نتائج الدراسة في الآتي :

- وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة و الاتصال .
- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، التكنولوجيا العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرار ، الحوافز و الأداء الوظيفي) .
التعقيب عن الدراسة :

لقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي ، حيث تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستنا الا وهو المناخ التنظيمي غير أن الاختلاف بين الدراستين في أنها تبحث عن التأثير و دراستنا تبحث عن العلاقة ، كما أنها ربطت المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، وجاءت دراستنا مربوطة بالإبداع الاداري يعني الاختلاف في المتغير التابع ، غير أن هذه الدراسة لا تتشابه مع الدراسة الحالية الا في نقطتين هي نظم الاتصالات و الحوافز التي أدرجناها ضنت أبعاد المناخ التنظيمي كما استفدنا من هذه الدراسة من حيث الاطار النظري للدراسة و في اعداد خطة البحث .
الدراسة الثانية :

دراسة أثير حسو اسحاق بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية" دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين أجريت في 2012 .
تمحورت إشكالية البحث في ماهي طبيعة المناخ التنظيمي و ما هو مستوى الابداع الاداري في المنظمة الصناعية، كما تحمل الدراسة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) و الابداع الاداري.

- تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) السائد في المنظمة في الابداع الاداري .
تهدف الدراسة الى محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الابداع الاداري
في المنظمة المبحوثة وامكانية تعزيزه.

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة و
عملية الابداع الاداري إذ بلغ المؤشر لمعامل الارتباط 0.836 وجود تباين في علاقات
الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية
العمل الجماعي، المكافأة، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات). وجود علاقات
ارتباط مختلفة القوى بين أبعاد المناخ التنظيمي والابداع الاداري، وكانت أقواها علاقة بعد
الاتصالات التي جاءت بنتائج أكثر تأثيرا في تعزيز الابداع الاداري.

التعقيب عن الدراسة :

تختلف دراسة أثر حسو إسحاق عن الدراسة الحالية في أبعاد الدراسة فهو اختار الهيكل
التنظيمي، القيادة الادارية، العمل الجماعي، المكافأة، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات،
الاتصالات، إلا أننا اشتركنا في ثلاثة أبعاد وهم نظم الاتصالات، القيادة، الحوافز، المشاركة
في اتخاذ القرار، كما أن هناك تشابه في استخدام المنهج باعتباره المنهج المناسب لوصف
الظاهرة وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثالثة :

دراسة بن التومي سارة بعنوان "دور التفكير الابداعي في تنمية مهارات القيادة الادارية " في
المنظمة سنة 2013 ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، أجريت
الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة



تمهيد الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح الجامعات وليس فقط في تحقيقي أهدافها، ولكن أيضا في تحقيقي الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها وتزداد اهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها الجامعات والدخول إلى العولمة والتغيير التكنولوجي السريع مما يفرض على الجامعات الإبداع المستمر.

ويتأثر الإبداع بالمناخ التنظيمي السائد فإما ان يكون مشجعا للإبداع أو معيقا له، فالمناخ التنظيمي هو الذي يعطي فرصة لنمو الطاقات الإبداعية وتشجيع التجديد ويمنح العاملين مجالا أوسع في العمل والاتصالات وبالتالي فإن الجامعة المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما تسود فيه دواعي التميز والريادة.

انطلاقا مما سبق ذكره سيتم التعرف في هذا الفصل إلى المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وكذا مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره

الفرع الأول : المناخ التنظيمي

أولاً : تعريف المناخ التنظيمي : إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي، فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشتمل بيئتها الخارجية أيضاً¹.

ويستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة².

المناخ التنظيمي هو : "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وادائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة"³.

¹ عامر بن خضير الكبيسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998 ، ص 62 .

² محمد قاسم القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5. المجلد 9.1994. ص78.

³ محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، المجلد 27، الاردن، 2011، ص176.

كما عرف المناخ التنظيمي بأنه "القيم، والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة 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 معين"¹.

وعرف أيضا بأنه؛ نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري"².

وعرفه لتوين وسترينجر بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون له تأثير على دوافعهم وسلوكهم"³.

أما السلمي فعرف المناخ التنظيمي على أنه "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد"⁴.

كما عرف كاتز وكاهن: "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة"⁵.

¹ عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص154.

² زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة دمشق. العدد2. 2012. ص13.

³ – Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, Employees Creative Behavior, The Role of organizational climate in Malaysian Smes, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013, p 2,3.

⁴ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص297.

⁵ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2006، ص122

ويعرفه **Coska** المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة".

اما ليكرت (**Likret**) فعرفه على أنه "مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون في بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل"¹.

من خلال هذه التعريفات يمكننا الخروج بتعريف شامل للمناخ التنظيمي: "مجموعة الخصائص البيئية الداخلية والسمات الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تميز بين منظمة وأخرى".

ثانيا : عناصره المناخ التنظيمي :

من خلال استعراض المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض، والتي هي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، و يمكن انجاز عناصره في النقاط التالية:

1. الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمنظمة الذي يحددها اسمها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين، بها طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات².

¹ Coska L.S, Rolationship between Organizational Climte and Situational Favorableness Dimansion

Of fieldlers contingency model, journal of applied psychology, Vol 60, N°2, 1975, p213.

² جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص16.

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، حيث يوضح مختلف التقسيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة.

1-أقسامها نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار فضلا عن تحديد انسانية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة¹ .

كما يعرفه "حسين حريم " على أنه توزيع لأفراد لطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على العلاقات و الأدوار بين هؤلاء الأفراد² .

1-نمط الاتصال : سواءا كان الاتصال ذو اتجاهين بما يساعد بما يساعد على تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات أو اتصال صاعد فقط أو اتصال نازل يحمل من الأوامر و التعليمات ما يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق وتزايد الذي ربما يصل الى مرحلة عدم الاكتراث و الخمول في التفكير³ .

وتعتمد عملية الاتصال الفعالة على العديد من التغيرات سواءا كانت متعلقة بطبيعة العمل أو بطبيعة الجماعات التي تمارس العمل الرسمي أو الغير رسمي مما تساعد هذه الأخيرة الاتصالات الفعالة الى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم بفعالية من أجل تحقيق أحسن أداء كذلك امكانية خلق مناخ تنظيمي يسمح بتبادل المقترحات و المستجدات .

2-نمط القيادة : تعني بذلك كلتا النمطين الدكتاتوري أو الديموقراطي وما يتبع ذلك من مركزية أو لا مركزية السلطة ، وهي تعمل على التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة و المساهمة في انجازاتها⁴ .

¹ ابراهيم عاشور ، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة ، رسالة ماجيستر ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2013، ص18 .

² حسين حريم ، ادارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد، عمان ، الاردن ، 2003، ص 103

³ طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة ، ط1، البازور للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010، ص55.

⁴ محمد عبد السميع ، أساسيات الادارة العامة ، ط1، دار الزمان للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2010، ص 227.

كما تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري مجال اتخاذ القرار و اصدار الأوامر و الاشراف على الآخرين .

يتضح لنا من خلال ذلك هذين التعريفين أن النمط القيادي يؤثر على سلوك الأفراد و يلعب دورا مهما في تشجيع وتوجيه القوى العامة لتحقيق أهدافها المنتظمة كما أنه أيضا يحدد نوع المناخ السائد في المنظمة .

الفرع الثاني : خصائص المناخ التنظيمي

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى1.

2- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة2 .

3- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط3.

4-إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.فمفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص17.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان،1994،ص73.

³ بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية ،2005،ص18.

حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظم¹.

5- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

الفرع الثالث : نظريات الادارة المفسرة للمناخ التنظيمي:

لقد كان للإداريين الأوائل الفضل الكبت في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر، ونتيجة لأبحاث هؤلاء وتجاربهم افكارهم والمناقشات التي نمت عليه وما وضعوه من نظريات إدارية، ظهرت المدارس المتعددة للفكر الإداري و حدد هذه المدارس والنظريات والأفكار معالم الإدارة من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس، وسوف نستعرض هذه المدارس ونظرياتها وأثرها في تطور الفكر الإداري بإيجاز، وبما يفيد بإيضاح الأفكار التي تناولتها هذه النظريات والمدارس الإدارية المختلفة.

أولاً : الاتجاه الكلاسيكي في الادارة :

تعتبر المدرسة الكلاسيكية او التقليدية كما يسميها البعض الرافد الاول من روافد الفكر الادارية، و التي ظهرت في اواخر القرن التاسع عشر، والتي تعد نتائج للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، و تشتمل المدرسة الكلاسيكية او التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات جاءت على النحو التالي:

1-1 : نظرية الادارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856- 1915) و صاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية، الذي قام بأول محاولة علمية جادة لوضع اسس ومبادئ الادارة العلمية عوضا عن الطريقة العشوائية او الحدسية، و من خلال دراسته و تحليل وضائف الافراد توصل الى مجموعة من المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية (تصميم

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، 88، 87، 2005.

طريقة علمية لكل وظيفة، الاختيار العلمي للأفراد على اساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية و توفير بيئة عمل التي تساعد على الوصول للنتائج القصوى في العمل تقسيم المسؤولية بين المديرين، وتأييد مبدا جماعات العمل لتحقيق افضل النتائج)، كما ترى هذه النظرية ان زيادة التحفيزات المادية يزيد من الإنتاج¹، كما نادى هذه النظرية بضرورة تهيئة ظروف العمل المادية في مكان العمل، التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة، الاضاءة، الراحة.²

1-2 - نظرية البيروقراطية :

نشأت البيروقراطية في المانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر الذي عاش في فترة ما بين عامي(1864-1920) ، و كلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية واغريقية الاولى (*Bureau*) وتعني المكتب، والثانية (*Cracy*) وتعني القوة او السلطة او الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب او سلطة المكتب³. ولقد قدم "ويبر" نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة، او كبيرة الحجم، ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة استخلص بان البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في ادارة المنظمات، ومن اهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي المرتبطة ببيئة العمل هي كالنحو التالي: (التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، القابة الشديدة من خلال اللوائح و التنظيمات التي يجب ان تكون محددة وواضحة المستندات والسجلات الرسمية)، ويعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات المكتوبة و الوثيقة رسميا في السجلات و المستندات.⁴

1 ثابت عبد الرحمن ادريس، 2005، 87، 88.

2 صبحي العتيبي، 2005، 24، 23.

3 نجيب زروق، 2016، 66.

4 ثابت عبد الرحمن ادريس، 2005، 93، 94.

1-3- نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي (هنري فايول *Henri Fayol*) الذي عاش في فترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعة

*(General and Industrial Management)*¹

ويعزي نجاح فايول في الشركة التي عمل فيها الى تطبيقه لمجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا ،وفي هذا الصدد وضع فايول اربعة عشر مبدا من المبادئ الإدارية يراها اساسية لنجاح الإدارة وهي على النحو التالي : (تقسيم العمل على اساس التخصص ، التوازن بين السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة السلطة والوامر ، وحدة الإدارة والتوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، مكافأة الافراد وتعويضهم، المركزية الإدارية)².

نقد نظريات الإدارة الكلاسيكية في هذه المرحلة :

بينما نجد ان اتجاه تايلور العلمي يتبنى مفهوم "الرجل الاقتصادي المنتج" فان الاتجاهين الاخرين وهما القسم الإداري والبيروقراطي اللذان يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصدرها وشرعيتها، اي انهما يعطيان الاهمية القصوى لأداء العمل بصورة رسمية ، لان القوانين واللوائح بالنسبة لهم هم اهم من الافراد وخصوصياتهم ولذلك سميت هذه الاتجاهات احيانا بالإدارية الرسمية³ . كما ان هذا الاتجاه اهتم بالجانب الفني من العمل ، واغفل الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية، والتركيز

¹ فلية، عبدالمجيد 2005، 54.

² لو كيا الهاشمي 2008، 54، 55.

³ فليه عبد المجيد 2005، 58.

على الحوافز المادية فقط لتحفيز الانسان لزيادة انتاجيته، واغفال حاجات ودوافع الانسان الاخرى¹.

ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية

من الصعب على اي باحث في الادارة ان يتعرف على مدرسة العلوم السلوكية دون ان يرجع الى حركة العلاقات الانسانية، التي كانت بمثابة المرحلة الاولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الادارة² ، ويعتبر (التون مايو *Elton- Mayo*) 1880- 1949 من اكثر الرواد المعروفين الذي تزعم حركة العلاقات الانسانية من خلال ما قدمه هو وزملائه من مساهمات رائدة امكن التواصل اليها من خلال سلسلة التجارب الشهيرة في مصنع (الهاوثرون)، وقد خلصت الدراسة على ان العامل كائن انساني له مشاعر واحاسيس وينفعل في بيئة العمل، ومن ثم فان تحقيق اهداف اي مؤسسة تمر عبر اعادة الاعتبار للعنصر البشري، وذلك من خلال احترام القيم التي يحملها والاهتمام بعناصر الاتصال والعلاقات الاجتماعية والمهنية الهابطة والصاعدة وعلى جميع الاصعدة، والاهتمام بظروف العامل لتحسين العمل³.

نقد نظرية مدرسة العلاقات الانسانية :

أهملت مدرسة العلاقات الانسانية عنصر التنظيم و البناء الرسمي للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية، حيث اتجهت مدرسة العلاقات الانسانية الى الطرف المقابل تماما ونظرت الى المؤسسة الرسمية من زاوية العنصر البشري في الدرجة الاولى ، وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية واهدافها، واهم ما في الامر من وجهة نظر الادارات العليا في المؤسسات، ان هذا الاتجاه لم يستطع ان

¹ حسين حريم، 2010، 59.

² هاني خلف الطراونة، 2012، 261.

³ بوخريسة بويكر واخرون 2008، 25.

يحقق ما كان مأمولا منه، وهو زيادة الانتاج كما ان المبالغة فيه ادت الى تغليب اهداف الافراد على اهداف المؤسسة مما اخل بأسباب وجودها و استمراريتها¹ .

ثالثا : المدارس و الاتجاهات الحديثة

قد يكون من العصب جدا ان يستطيع متتبع او دارس ان يحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الادارة الحديثة في المجتمعات الغربية، وقد دعا ذلك احد كتاب الادارة التي تسمية هذا المزيج من النظريات بغابة النظرية الادارية

وهو عنوان مقالة كتبها "هارولد كونتز" سنة 1980 بعد ان احصى عم 1961 ست نظريات في *Tungle the Managment* الادارة في حين وجد انها بلغت عام 1980 احدى عشر نظرية، وقد تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها وانما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما¹ .

رابعا : ادارة الجودة الشاملة:

من اهم اسهموا في تطوير ادارة الجودة الشاملة نجد كل من *J .M,W* *.Edward.deming:*

B.A. Fisher-A.V. Feigenbaum- Fhlip Crosby- Juran Kaoru

Lshikawa حيث استخدم هذا المفهوم ادارة الجودة الشاملة في البداية لوصف اسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية، والمعروف بملحقات الجودة ولكنه تطور كثيرا ليشمل على جوانب وابعاد واساليب متنوعة وعديدة في تطبيق وتنفيذ ادارة الجودة الشاملة ،واهم ما تركز عليه ادارة الجودة الشاملة هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وانشطة المنظمة واجراءات العمل فيها سواء تلك التي يمكن وصفها رياضيا او تلك التي لا يمكن ذل، والتحسين المتواصل في جميع العمليات و الانشطة بحيث يتم استبعاد أي

¹ فليه، عبد المجيد،65،64،2005.

نشاط او اجراء لا يضيف قيمة ولا يخدم أي غرض والقيام بالعمل بشكل صحيح من اول مرة، والحرص على عدم وجود أي عيب او نقص في الجود¹ .

خامسا : النظرية الادارية Z اليابانية

هي احدى النظريات الادارية الحديثة والتي حققت لاحقا، ابتكرها العالم الياباني (*Willia ouchi*) وطرحها في كتاب نظرية (Z)

وتركز على الحركة الافقية للعاملين، وهي التي تعني ان يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية الى وظائف اعلى في السلم الوظيفي ،والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية².

كما اكدت هذه النظرية على ضرورة الاتصال المفتوح، وعلى اهمية العمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل، وكذا الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية³.

المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها مناخا تنظيميا يميز أي منظمة عن غيرها وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة .

فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات، حيث بدا موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهميته، وبأنه فكرة قائمة لذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن ابراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي :

¹ حسين حريم، 2010، 78، 79.

² خالد طلال، ادريس، 2007، 13.

³ محسن مخمارة، 2000، 61.

- 1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل داخل المنظمة الذي له تأثير كبير على الأفراد العاملين.
 - 2- يعتبر حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية¹
 - 3- له دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم ببناء السلوك الوظيفي و الأخلاقي و بلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم و الاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.
 - 4- يساهم المناخ التنظيمي في التعرف عن طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة و من ثم العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به.
 - 5- يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات من خلال الأشخاص الذين يعملون ظروف مناخية ابداعية حيث يسمح بحركة اكبر².
 - 6- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية، التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية³.
- يمكن القول أن المناخ التنظيمي يساهم في بناء بيئة ملائمة للإبداع الإداري من خلال نظم اتصالات فعالة، و القيادات المشاركة، الحوافز بأنواعها، و غيرها من العوامل الأخرى. فالمناخ التنظيمي الصحي أو الإيجابي يشجع العاملين على الإبداع، من خلال فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار، وإبداء الرأي، والسماح للعاملين بالمبادرة، بالإضافة إلى وضوح الأهداف واستراتيجية المنظمة، ووضوح اللوائح و القوانين، التي من شأنها أن تساهم في إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام وأساليب مبتكرة في العمل والقدرة على طرح أفكار جديدة تساعد على تطوير أو تحسين أو تجديد في الطريقة أو في الأسلوب أو في المنتج، فالمناخ

1 المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 دار نراء ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007، ص 17 - 18.

2 الكبتن محسن علي ، السلوك بين النظرية و التطبيق ، ط1، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2005، ص 98.

3 المغربي عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية بتنمية الموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007، ص 17-18 .

التنظيمي الملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة و اختيار الأفكار و من خلال إعطاء صاحب السمات الإبداعية مجالاً أوسع للاتصال وتخطي الهرم الإداري ، وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود ومن خلال تقييم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع .

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي و نماذجه

الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل والأبعاد، وتتعدد هذه الأبعاد نظراً لتعدد مفاهيم المناخ التنظيمي واختلاف نظرة الكتاب والمفكرين لهذه الأبعاد والمحددات، وذلك من خلال اختلاف دراستهم لهذه المنظمات وتنوعها (الصناعية، الصحية، المدارس الحكومية، العسكرية، الاقتصادية) وغيرها واختلاف بيئة كل منظمة عن الأخرى، وكذلك نظرة العاملين فيها لمحددات المناخ التنظيمي المناسب ومتطلبات كل منظمة، وقد حدد هؤلاء المفكرين بأنها تشمل: البناء التنظيمي، حجم المنظمة، وظيفة العمل، معايير الانتاج، نمط القيادة، قيم العمل، خصائص العاملين، الحالة الاقتصادية للمنظمة، فهذه العوامل تتفاعل معا وتؤثر على متغيرات رئيسية كالدافعية، الرضا، الانتاج، وكفاءة المنظمة. إلا أنه ليس من السهولة ملاحظة العوامل الأخرى لاعتبارات سلوكية¹ .

لقد حدد فورماند **Forehand** أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسية هي²:

- 1- الهيكل التنظيمي يقصد به الأنظمة الفرعية من إدارات و أقسام، و درجة تمركز السلطة في القرارات، درجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات وحجم المؤسسة.
- 2- درجة تعقيد التنظيم: و تتضح عن عدد المستويات الادارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها .

1 بشير الخضر و آخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010 ص 342.

2 محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج4، الاسكندرية، 2009.

3- اتجاهات الأهداف: وتمثل الأهمية النسبية التي توليه المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها.

4- نمط القيادة: من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

أما كوي توماس *koy and Thomas* : فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي¹ :

- * الاستقلالية: و تعني ادراك الفرد للاستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل .
- * درجة التماسك: و تعني ادراك الفرد المشاركة داخل التنظيم .
- * الثقة: وتعني ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .
- ضغط العمل: ويعني ادراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة اليه.
- الدعم : ويعني ادراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الادارة .
- التقدير: ويعني ادراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من الادارة.
- العدالة :وتعني ادراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

الابداع : ويعني درجة التشجيع للتغيير والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

أما **الفريجات** وزملائه فيرون أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في النقاط التالية² :

- توجيه الأداء: وهو عبارة عن اصدار ارشادات الموظفين الذين يعملون بمعية المدير في التنظيم ، وهذه الارشادات قد تكون عامة أو تفصيلية تتعلق بكيفية انجاز التي يكلفون بها بغية تحقيق اهداف المنظمة. ومن المشاكل الناتجة عن غياب التوجيه في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المنظمة، الاحساس بعدم المسؤولية.

1 محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 262.

2 خضر كاظم حمود الفريجات و آخرون م ص 259-25-262.

- التعويض والمكافآت المالية: وهي عملية التوازن بين التضحيات التي يقدمها الفرد والمتغيرات التي يحصل عليها ويعتمد هذا الأسلوب مختلف أصول الثواب والعقاب، ويشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، المسؤولية بعدم الانتماء والالتزام ، ومن خلال وجود توجيه للأداء يمكن غرس الحماس و الالتزام بالعمل وبالأهداف التنظيمية لدى العاملين .
- تنمية العنصر الانساني : تمثل التنمية الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء ، ومن أهم مظاهر تنمية العنصر البشري، وهو العمل على نجاح السياسات و البرامج الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية.
- انجاز الأهداف: لكل منظمة غايات وأهداف مشتركة بعضها تمثل حالة من التوافق و الانسجام بين غايات وأهداف المنظمة وجماعات العمل والفرد ، وبعضها يمثل حالة من التناقض والتباين في الغايات والأهداف وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها الى العنصر البشري لإنجاز تلك الأهداف وذلك بتوضيح و ذلك بتوضيح النشاطات المطلوبة من قبل الادارة العليا ، وتم ايصالها على مستوى الادارة المختلفة الى الموظفين حتى يتم فم اتجاهات المنظمة والأمور التي تطمح لها في سبيل تحقيق الأهداف.
- السياسات الادارية: تعتبر من أهم الأمور التي تؤثر على أداء العاملين ، وعلى اقبالهم على العمل ، وعلى الادارة اتباع سياسات ادارية مناسبة و مرنة للوصول الى قمة الأداء في المنظمة . يركز هذا البعد على أن المنظمة هي التي تتميز بأن العاملين فيها يتمتعون بدرجة معقولة من الحرية ليقرروا ويتخذوا التصرفات التي يرونها ضرورية لأداء أعمالهم بأفضل شكل ، وأنه يتم تشجيعهم على التفكير الابتكاري .
- من خلال جملة الاستعراضات المختلفة لأبعاد المناخ التنظيمي حددنا الأبعاد التالية:

1- الممارسات السلطوية : تؤكد الكثير من الدراسات أن النمط السلطوي المتبع و سلوك الادارة مع العاملين لتأثير كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بالمنظمة، فإذا كانت الادارة متشددة في وضع القواعد، وتطبيق إجراءات تفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها بعيدا عن مشاركة العاملين، ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقع جدا¹، على عكس الممارسات السلطوية التي تمنح المشاركة لعاملها في اتخاذ القرار، وتحفز الأفراد على الابداع والابتكار، وتشجع المبادرة، ولا فللشعور بالثقة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، حيث يرى لتوين وسترنجر أن نمط السلطة من أهم العناصر المحددة لنوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين في المنظمة، فطبيعة العلاقة بين صاحب السلطة والعاملين في المنظمة والاتصالات بينهم تعتبر أكثر أهمية من التشدد الذي يفرضه صاحب السلطة بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يصنعها.

2- منظومة اتخاذ القرارات: وتتمثل في جملة من العناصر التي تحدد طبيعة ونشاط المؤسسة ، ممثلة في الاستراتيجية، الأهداف، القوانين، اللوائح، اتخاذ القرار، حيث تمثل استراتيجية المؤسسة إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أما عملية اتخاذ القرار فتهدف الى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين ، من أجل الوصول الى تحقيق الهدف المرجو² .على اعتبار أنها عملية اختيار بديل بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية مددة في

1 ابراهيم عباس أبو ريا: المناخ التنظيمي و علاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ،

عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين 2011، ص 27.

2. <http://www.alukah.net/culture/0/63677/ixzz3aKomAt8h>

ضوء كل من البيئة الداخلية و الخارجية المتاحة ، ويمكن تعريف منظومة اتخاذ القرار بأنها تمثل كل العناصر التي تحدد مدخلات من موارد مادية وبشرية وغيرها، في خضم القرارات المتخذة من طرف أصحاب السلطة بناء على المعلومات المتاحة.

3-العدالة التنظيمية التوزيعية : العدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف، هي ادراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات و المدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة، وتركز العدالة التوزيعية حول المخرجات التنظيمية للموظف كالرواتب، والمكافآت، والحوافز، وعبء العمل، وبالتالي فإن العدالة التوزيعية تدل على احساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهمها يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية، هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها ، أو خارجها في منظمات مشابهة لها ¹ .

كما تعني عدالة توزيع الحوافز بأنواعها الحوافز المادية وتتضمن الأجور والمكافآت التشجيعية والاضافية، والمشاركة في الأرباح وغيرها، والحوافز المعنوية و تشمل المدح والثناء والشكر والتقدير، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، والاحساس باهتمام المنظمة، ومحاولة تحسين مهاراتهم و تطويرها، واشراكهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى الحوافز المحيطة والتي تشمل النوعين السابقين معا. ان وجود عدالة في توزيع الحوافز ايجابية منها أو سلبية، وتطبيقها بشكل عقلاي بالاستناد الى معايير واضحة الأداء، يؤدي بلا شك الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى التفكير الابتكاري والابداع .

الفرع الثاني : نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة

1 بدر كريم أبو نابة : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، رسالة دكتوراه ، كلية التخطيط و الادارة ، جامعة البلقاء التطبيقية ،

له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد ومالها من تأثير مباشر على

سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن النماذج نذكر ما يلي:

أولاً : نموذج ليكرت:

المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد

المناخ التنظيمي هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية

المكونة للمناخ التنظيمي، واعتمد ليكرت على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي : الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط .

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي

متسلطاً استغلالياً، أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي¹.

ثانياً : نموذج ليتوين وسترينجر:

نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على

1 فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المرضى، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في

علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، (غير منشورة)، ص 43.

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:

1- شعور الفرد تجاه هيكل .

2 - شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية. المنظمة.

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4 - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر

المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء والإنجاز¹ .

ثالثاً : نموذج كامبل وزملائه

يعد ما قدمه "كامبل وزملائه" من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام من المنظمات وهذه العناصر هي² .

1 محمد الصيرفي : مرجع سابق ، ص 303.

2 سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد 01، المجلد 1987، 11، ص 40.

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

رابعاً : نموذج لولر وزملائه

يرى" لولر وزملائه" أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل

منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم المتغيرات التالية¹:

- 1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
 - 2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
 - 3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- المجموعة الثانية : وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

1 ابراهيم بن حمد البدر ، مرجع سابق، ص24،25.

1- نمط القيادة.

2- نظم المكافآت.

3- نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه "يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر" في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي

مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

خامسا : نموذج ريتشارد ستيرز

قدم ستيرز نمودجا واقعيا لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد

الماضي ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا 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 يلي¹:

1- 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 .

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

1 ابراهيم بن حمد البدر، مرجع سابق، ص27

3-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.

4-البيئة الخارجية : ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية،

السياسية والاجتماعية

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي تشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين

سادسا : نموذج تيم وبيترسون:

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها

في الآتي:

1-الثقة : ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

2-المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف

وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

3- الصدق والصرحة : ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم

وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

4- **المساندة والتشجيع** : ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

5- **الاتصالات الصاعدة** : ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

6- **الأداء الوظيفي** : ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعض البعض

سابعا : نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ

التنظيمي المحيط، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

1- **هيكل العمل** : ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.

2- **فهم الوظيفة** : ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.

3- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بانهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.

4-المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

6-المشاركة: وتعبّر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7-الإشراف المساند أو الداعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.

8-العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفراده والعمل بروح الفريق.

9-التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

10-وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

11-انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك

من حيث التقبل، الانفتاح والانسحاب.

ثامنا- نموذج فورهان وجيلمر:

حدد الباحثان " فورهان وجيلمر " عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- 1- الهيكل التنظيمي :ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الافراد عند اتخاذ القرارات.
- 2-درجة تعقد التنظيم :ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- 3-اتجاهات الأهداف :ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.
- 4-نمط القيادة :وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة¹.

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

المطلب الرابع : تقييم المناخ التنظيمي

الفرع الأول :العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل أهمها:

- 1- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج، وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد ولذلك

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، 221-222.

نظرا لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب وإرباك للعمل، وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم ومصداقية القائمين على العمل¹.

2- النمط القيادي والإشرافي: فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز نقد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة².

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم واهتماماتهم، وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيرا بالغا على مدى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، ولذلك يوتي القائد جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

3- الهياكل التنظيمية: كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقا³.

4- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: فعوامل السن، والجنس والشهادة والخبرة السابقة، والتنشئة الاجتماعية، وغيرها من العوامل الشخصية، تلعب دورا في خلق الأجواء المنافية الإيجابية أو السلبية⁴.

وقد صنف "الطجم والسواط" التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى 3 فئات:

1 الياس طه الحاج، 1984، ص 83.

2 الكبيسي، 1998، ص 66.

3 حريم حسن، 1977، ص 156.

4 مريم حسن، 1977، ص 156.

أ- عوامل التأثير الخارجي: وتشمل هذه العوامل ثقافة التنظيم، ظروف العمل، البيئة الخارجية، البيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة.

ب- عوامل تنظيمية: وتشمل هذه العوامل: طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، اهداف المنظمة، نظام الأجور والحوافز.

ج- عوامل تأثير الأشخاص: وتشمل هذه العوامل: قدرات الفرد، درجة المخاطرة¹.

الفرع الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد الفعالة في المنظمة ، الى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، فتمثل العناية بتحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة ، بهدف تعزيز الكرامة الانسانية و خلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية ، مندفعة و محفزة ذات شعور عالي بالولاء و ارتفاع في الروح المعنوية ، ما ينعكس ايجابا على أدائهم و على مستوى التفكير الابتكاري لديهم ، الاهتمام بالمناخ التنظيمي من انشغالات المسؤولين في أية منظمة ، حيث يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية :

1-احترام النفس البشرية و تقديرها و تعزيز الديمقراطية و احترام الرأي الآخر ، و تشجيع العمل التعاوني ، فوضع الشخص موضع الشخص الآخر و النظر اليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى و في نقاء المناخ التنظيمي ، فهناك قاعدة انسانية تقول بأن الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين و يتفهم عقليتهم و ينظر الى الأمور بمنظارهم فإنه لا يخشى المستقبل .

2- الاهتمام بالأهداف الخاصة للفئة الفاعلة و المساهمة في حل مشاكلهم ، مما يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن و الارتياح ، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي و يتشكل

1 الطعم والسواط 2000، ص 202-209).

لديهم اتجاهات ايجابية نحو مؤسستهم ، فتختفي مظاهر الصراع و يتحول الى تنافس وظيفي نحو نتائج ابداعية ، الفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح و أن الفائدة قد تحقق بفعل كفايته العملية و الفنية سيشعر بانتماء الى المؤسسة فيزيد عطاءه و تتحقق ابداعاته .

3-وضع اطار تنظيمي يحدد الأدوار و المسؤوليات ضمن امكانات وقدرات وطموحات الأفراد ، لضمان تحقيق الذات و الشعور بالأهمية داخل المجموعة ، دون أن يكون ذلك في أدنى اشارة الى تفكيك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة .

4-تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الراسية و الصاعدة والهابطة و الأفقية و الاهتمام بالآراء الفنية و الحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها .

5- مشاركة العاملين في صناعة القرارات و تحمل المسؤوليات ، مما يسهم في تحقيق ذواتهم ، ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ، للعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، فالقرارات من صناعتهم و النتائج متوقفة على أدائهم ، فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة و اتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين و محاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود .

6-انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، بالابتعاد عن التفريق و تجنب العوامل التي قد تؤدي الى التقليل من كرامة الفرد بين العاملين ، بسبب المكانة الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية .

7-السعي نحو القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد و فهم الأسباب و الدوافع الكامنة وراءها.¹

كما يمكن ادراج العوامل المساعدة على تحسين المناخ التنظيمي في النقاط التالية :

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص27-28.

أ - الاهتمام بالفئات الفاعلة : إن اعتماد الادارة العليا على تطوير الكفاءات و المهارات للعاملين ، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية ،غالبا ما يولد الثقة بالنفس لدى العاملين ، لاسيما من خلال ادراكهم بأن الادارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم و مهارتهم من خلال الدورات التدريبية ، و هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء و الثقة بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء اليها و تطويرها بالوسائل المختلفة .

ب- العدالة في التحفيزات المادية و المعنوية و المعاملات : ان خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي الا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم ، من خلال وضع أنظمة عادلة ، و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الترقيات ، الأجور ، العقوبات و التدريبات . الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم الى زيادة الانتاجية ، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد ، يعزز سبل الولاء للمنظمة و قدرة الأفراد على التفكير الابتكاري ، و المساهمة في تحقيق أهدافها¹.

ج- النمط القيادي المشارك : ان تبني الادارة فلسفة انسانية ، وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل التي يقوم بها حتى يشعر بقيمته و اسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين و مساعدتهم عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تحامل في القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الابداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب و التذمر و التغيب والتمارض² .

- **تبني الانماط المناسبة:** يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي.

¹ حمود خضير كاظم الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ،ص174-17

² شامي صليحة ،مرجع سابق، ص54.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري و عناصره

الفرع الأول: الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريف و قبل التطرق إلى تعريف الإبداع الإداري سنحاول إعطاء تعريفا للإبداع:

أولا : تعريف الإبداع

يعرف طارق عبد الحميد السامرائي الإبداع بأنه: "عملية جماعية تنظيمية تهدف إلى ضمان تبني تغييرات جديدة على المؤسسة، تتمثل في مدخلات جديدة وتحفيز أعضائها على تقديم مقترحات للتغيير (التكنولوجي و الإبداعي) من خلال توفير المناخ المناسب لضمان النجاح في تقديم مخرجات جديدة لتحقيق إشباع حاجة ما"¹.
يعرف جمال خير الله الإبداع بأنه:

- "استعداد كامن لدى الفرد للتميز و التفوق".
- "هو عملية ينتج عنها ظهور ممارسة أو منتج جديد يترتب عنه حدوث تغيير معين".
- "هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا فكريا يتميز بالطلاقة و المرونة و الأصالة و ذلك استجابة لموقف معين أو مشكلة"².

¹ طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات و القيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار لنشر و توزيع، الأردن، ص 41-42.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 218.

ثانيا : تعريف الإبداع الإداري

يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن "المبادرة و التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير".¹

"هو مجموعة من الأفكار المتجددة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي و هو مجموعة العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة".²

يشجع الإسلام الإبداع الإداري من خلال التدبر و التبصر و تأمل و الإدراك و الاجتهاد و التجديد بقوله تعالى: "قد جاءكم بصائر من ربكم فمن أبصر فلنفسه".³

الفرع الثاني: نظريات الإبداع الإداري:

نلخص أهم النظريات فيما يلي:

✓ أولا : نظرية أسبورن

لقد اعتمد "أسبورن" أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة هو توليد أكبر عدد من البدائل المتصلة و تقييمها واحدة بعد الأخرى، و قد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية و تقييم الإبداع، و هذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، و كان يعتمد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص 16.

² إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 08.

³ القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية 105.

والجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يمكن بتراتب هذه الخطوات:

- إيجاد المشكلة.
- إيجاد الحقائق.
- إيجاد أفكار.
- إيجاد حل.
- قبول الحل.

✓ثانيا : نظرية هاغ واكني

تقدمت أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، و فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كما يلي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه، و هذا ما جاء به مارش و سيون.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام و احتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

✓ثالثا : نظرية Wilson عام 1966:

أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة و هي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية و كمية التغيير ثم تبني التغيير و تطبيقه وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تبيان بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، و تنوع أنظمة الإدارة و القيادة، فكلما

ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات غير الرئيسية مما يسهل الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل و عدم ظهور تعارض في الأفكار.

✓رابعاً : نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد" و تركز على أن الصراعات الداخلية للفرد و التي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة و كأنه تفجير للمشاعر و الأحاسيس و الغرائز.¹

الفرع الثالث: علاقة الإبداع ببعض المصطلحات

✓أولاً : الإبداع و الاختراع

هناك تميز واضح ما بين الإبداع و الاختراع فإذا كان الإبداع يتضمن تقديم شيء جديد للوجود فإن الاختراع يتضمن تقديم شيء جديد للاستعمال، و لكن الاختراع علاقة بالإبداع، فالاختراع إنما هو مرحلة تالية للمنتج الإبداع.

فبعد توليد الأفكار الجديدة الإبداعية يأتي دور تطبيقها على أرض الواقع في صورة منتج مادي وهو الاختراع، وبذلك يكون الاختراع بمثابة تحقيق الإبداع.

ولكن يجب ملاحظة هو أن الإبداع كصفة عقلية لا علاقة له بالاختراع بدليل أنه يمكن أن يكون الشخص المخترع قد نقل الفكرة الإبداعية إلى أرض الواقع من شخص آخر وهذا في الحقيقة ما يحصل في عمليات نقل تكنولوجيا التي تحدث.²

¹ مكاسي سارة، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 27-28.

² محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 20.

✓ثانيا : الإبداع و الابتكار

وقد أبدى الباحثين فروقات بين الإبداع و الابتكار، فالإبداع يرتكز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات و باعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها و ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها 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 نافعة.¹

✓ثالثا : علاقة الإبداع و التغيير

التغيير هو إجراء تكتيك يتخذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات و استنتاجات الإبداعية للوصول إلى هدف معين، و عليه الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتعبير و إن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات و نتائج جديدة.²

✓رابعاً : علاقة الإبداع بالموهبة- الذكاء

حاول كرمز (العبد الكريم العبيد) تفسير العلاقة بين الإبداع من وجهة و الموهبة و الذكاء من جهة أخرى فقال: أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء، بدرجات متفاوتة نسبيا و في مجالات متعددة و هناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة، و الذكاء هو القدرة على حل المشاكل و فهم البديهيات و إنتاج الفكر التأملي و القدرة على التعلم وقد لاحظنا علاقة الموهبة و الذكاء بالإبداع، حيث قالوا: أنه يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع و الموهبة و الذكاء فقد:

¹حسين إبراهيم بلوط، المبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 358-359.

²عاكف لطفى حضاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 186.

• لا يبدع الموهبة شيئاً، و يبدع الأثر موهبة.

• لا يبدع الذكي شيئاً و يأتي صاحب الذكاء العادي بالشيء من الإبداعات.¹

الفرع الرابع: عناصر الإبداع الإداري

أشار كل من الضمور و الصيرفي (2003) إلى أن الإبداع الإداري يتكون من ستة عناصر وهي:

• الإحساس بالمشكلة: أي تعرف المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

• وفرة الأفكار: وتتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة و عدم التشكيك بها أو التشدد في قبولها.

• المرونة: معنى المرونة هنا هو النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، و القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.

• الأصالة: وتعني ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية و اكتشاف أفكار الخلاقة المبدعة.

• التفكير الابتكاري: وهو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير و شامل في مسار المنظمة و من ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع، و بجانب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر و اختفاء عناصر أخرى و ظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دوراً في تحقيق أهدافها.

• الثقافة التنظيمية: وتعني إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين و هي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي تؤدي العاملون بها أعمالهم

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإنسانية بغزة، فلسطين، 1430 هـ - 2009، ص 19.

في ضوء ثقافة القيم المشتركة و المعتقدات التي تشير بها المنظمة و الموظفون.¹

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع الإداري كما يلي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و الفعلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.²

المطلب الثالث : مستويات الإبداع الإداري

تتمثل مستويات الإبداع باختصار فيما يلي:

- **أولا : الفردي:** لدى أغلب العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل و ذلك من خلال خصائص فطرية يتصفون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا و هذه الخصائص يمكن التدريب عليها و تنميتها.

¹ بلال خلاف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

² بكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات المميزة و المتوسطة، دراسة ميدانية في عيادة ضياء بورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 9.

• **ثانيا : الجماعي:** يتجسد في تعاون جماعات محددة من العمل لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

• **ثالثا : المنظمي:** يتمثل في مستوى أداء المنظمات المتميزة غالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي و مثالي، و حتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي.¹

1-على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون خصائص و مهارات إبداعية، و من خصائص الشخص المبدع ما يلي:

- **بميزة خلاقة:** هي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع مشاكل و طرح الأسئلة الصحيحة و التي ليس هناك أجوبة موحدة حولها، و بالتالي ليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر الوقت الذي يقضيه في جمعها و هؤلاء من تجريب الحلول و لا يفقد صبره بسرعة.

- **الثقة بالنفس و بالآخرين بدرجة كبيرة:** فالمبدع لا يستلم بسهولة حيث أن الفشل يتوقعه الإداري المبدع، إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

- **الشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس من المسلمات:** قد يصل الأمر به إلى أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق إذ أنه يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.²

2-على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة...الخ) ويتميز عن الإبداع على مستوى الفردي بالتفاعل و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة الأعضاء ببعضهم البعض، ومن العوامل المؤثرة على الإبداع الجماعي:

¹ عطية خلف الموسوي، 2009/09/29، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، 78، ص 63.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنون المفرغة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 45-60.

- تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل و أن الحل الإبداعي الجماعي يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات و أجناس مختلفة.
- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أثناء استعداد أو حماس و نشاط، للعمل من الجماعة الأقل تماسك.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تنتج لمعارف و المهارات.¹

3- على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المؤسسة ككل، فهناك مؤسسة متميزة في مستوى أدائها و عملها و غالباً ما يكون عملها نموذجياً بالنسبة للمؤسسات الأخرى، و حتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.²

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

أشار الباحثون إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة نذكرها في نقاط التالية:

- وضع الفرضيات الخاطئة.
- الخوف من الفشل.
- الاستعجال في محاولة الوصول إلى المشكلة.
- غياب الدوافع لحل المشكلات.
- التمسك بالمألوف.
- الإجهاد القائد.
- الاعتقاد أنك لست مبدعاً.

¹ سليم بطرس جلدة، منير زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 49 بتصرف.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- المواقف و الاتجاهات السلبية.
- انعدام الثقة بين الرؤساء و المسؤولين.
- غياب المساندة و الدعم.
- عدم توفر المناسبة للإبداع.
- التأثير بالمعتقدات و القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.¹

المطلب الخامس : سبل تنمية الإبداع

هناك عدة أساليب لتنمية الإبداع وتشجيعه نذكر منها:

1. أسلوب العصف الذهني:

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمر التي تحاول حل المشكلات المعروضة، و يعد الحصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد، عن طريق عرض المشكلة و مطالبة الأعضاء بالإبداء رأيهم وأفكارهم دون تردد، و يعتمد 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 إنتاج أفكار أصلية والبناء على أفكار الآخرين و تطويرها.

و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- 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 وليس نوعية الأفكار فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 226.

• البناء على أفكار الآخرين و تطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليه.¹

2. أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين حيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف و ترتيب الحلول بإعادة طرحها (عرفها) على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم تردني التصنيف الأول و تكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3. أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، و هو يستخدم لفظ الجماعات الاسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجامعة من بعضهم البعض يتعلق بعملية توليد الأفكار و المقترحات، و يختلف هذا الأسلوب على أسلوب العصف الذهني من حيث السماح للأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها و أن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجامعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين الأعضاء الجماعة هو شرح و توضيح الأفكار المعروضة فقط، و يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة و اختيار أنسبها بحسب الترتيب.

4. أسلوب قيم المراجعة:

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار و هو أسلوب يقوم أساس على حاشية القائمة و التي تضم مجموعة من البنود تمثل كل بند منها نوع التغيير أو التعديل لشيء محل التفكير

¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 57.

أو التجديد و تأخذ هذه البنود طابع أسئلة محفظة على التفكير في إجابات لها و 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 و الخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، و يجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن تهطي للمتدرب المشكلة في صورة أفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد و توضع في شكل خريطة تشكيلية و يبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة لمشكلة و الخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي تقيم الأجزاء المتفقة في الخصائص مثل: اللون، الحجم، و من ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.

6. أسلوب التآلق بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق وز الجمع بين الأفكار و الأشياء المختلفة التي يبدو بينها و بين بعضها القل صلة أو رابطة ما، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عليمه عقلية يمارسها الأفراد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلات بعد ذلك و تتضمن عملية التوقيف و الربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط أولهما يسعى إلى حجر كل ما هو غريب مألوفاً وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.

المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري

المطلب الأول: أثر الاتصال على الإبداع الإداري

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 و التعلم و التطور و هذا بدوره يعز الإبداع لدى العاملين، و على العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر و التعليمات من أعلى إلى الأسفل، يؤدي لفرد على عدم الاكتراث و الخمول في التفكير على أساس أن أفكاره و آرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء و باعتبار الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، و من خلاله يتم إنجاز الأعمال و خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها ببعض، مما يترتب أن تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض، و ليست بعضها البعض، وليست متناقضة، و هذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين، وبالتالي تحسين و تطوير الأداء و التبادل الفكري بين الرئيس و المرؤوسين و بالعكس، و يخلق توها أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم للوصول على أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد.¹

والاتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي شعورهم بالانتماء و هذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار و مقترحات جديدة و مفيدة، و بالتالي تشجيع على رو الإبداع و المبادرة كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية و يقلل من سوء تفاهم و الاختلافات التي تطرأ في العمل.

¹ أحمد الخطيب و آخرون، الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، طبعة 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 423-424.

كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.¹

المطلب الثاني: أثر القيادة على الإبداع الإداري

تمثل القيادة محورا مهما في العملية و الممارسة التنظيمية، وتضمن للمنظمة النجاح إذا ما انقسمت بكافة أبعادها، و القيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إلهام و التأثير في الآخرين بجعلهم يعملون بمتابعة لإنجاز و تأدية المهام المطلوبة باتفاق وبإبداع، و نبين أثر القيادة على الإبداع لدى العاملين فيما يلي:

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في المنظمة، وينبع ذلك أساس من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم باعتباره السلعة العليا التي تكافئ و تعاقب، فالقائد يمكن المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال اشتراكهم في وضع الأهداف وضع القرارات.

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في تفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به و يشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الإبداعية و مناقشتهم فيها، و التطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية و التحفيز المعنوية، حيث النظرة الإيجابية من قبل الإدارة، نحو الفرد العامل و بأهمية دوره في المنظمة و بناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة و الأفراد هي عوامل محفزة تدفع العاملين إلى المزيد من البذل و العطاء، و الإبداع، إن أسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا في دعم الإبداع لدى العاملين، فالطريقة التي يتم بها صنع

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

القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه و درجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية و بالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعية لديهم من جهة و تدعيم فعالية القرار من جهة أخرى.¹

المطلب الثالث: أثر الحوافز على الإبداع الإداري

هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك و التصرف الذي يتحقق باتباع الفرد.

تتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة أي أنها التي تحث العاملين على العمل المستمر و جعلهم يؤدون العلم بشكل إبداعي.

تقف الحوافز بنوعها المادية و المعنوية في مقدمة العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، الذين يمتلكون القدرة على خلق أفكار جديدة و لا بد أن تكون الحوافز واضحة و دالة على الإبداع، و تمثل إشارة لكل العاملين على أن المؤسسة تهتم بالإبداع و يجب أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع، و تعتمد العلاقة بين الحوافز و الإبداع على طبيعة الظروف و طريقة منح الحوافز و كذا هدفها، فإذا كانت الأهداف واضحة محددة و أنه لا يتم تحقيقها إلا عن طريق الإبداع و تقديم أفكار جديدة و من جهة أخرى يكون للفرد المعني حاجة لهذه الحوافز يكون ذات تأثير كبير على الإبداع و تشجيعه داخل المؤسسة.

إذن تعد الحوافز إحدى وسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة و كذا ظهور و استمرار الإبداع بالمؤسسات، فالحوافز لها أثر في تشجيع العاملين على الإبداع و

¹ أمل رجراجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 73

بذل جهد أكبر لإنجاز و غياب المكافآت المناسبة، لتشجيع العاملين على طرح الأفكار و الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات التي يعملون بها تعد كأحد المعوقات للإبداع بالمؤسسة، إذن الحوافز تساهم في إثارة الإبداع لدى العاملين، و يجب هنا على القيادة المدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز بشكل متنوع و عادل، فالحوافز المادية و المعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجديدة لها دور في تشجيع الإبداع بشكل كبير و بالتالي القائد يجب أن يتفرق على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العاملين.¹

المطلب الرابع: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن و عدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه و تأكد نتيجة لعوامل معينة.

- نمو المنظمات و تضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- عالمية الخبراء و وضع من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركة أو في أعمالها و ما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم و التزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثر بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما

¹ حفصي أمال، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، جامعة العربي بين مهيدي، أم البواقي، 2017/2018، ص 52.

أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به، و هذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته و نضجه.

• هذا و قد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة.¹

• في السنوات الأخيرة ركزت الدراسات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لها للمشاركة في خلق الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين و استثمار بطاقتهم وتحديث لأفكارهم من خلال التشاور و تقييم الاقتراحات عند اتخاذ القرار و ذلك تبنيًا للمنهج الديمقراطي و الذي يؤمن أن عملية اتخاذ القرار الإداري في الجماعة حيث يرى كنعان أن من الحقائق الثابتة أن العامل يقدم أفضل مجهوداته في الظروف التي يسهم في تحديد ما و تحقيق رغبته في التعبير عن نفسه و نحوه في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلا من أن تفرض من الأعلى.²

• تعد المشاركة عنصرا مهما في حياة المنظمات فهي الوسيلة الوحيدة التي تضمن للإدارة وصولها إلى التطوير الإداري الذي يتميز هو أيضا بالعمل الجماعي و التعاوني فنجد علاقة المشاركة بالتطوير الإدارة علاقة تكاملية، إذ لا يمكن أن يتحقق التطوير الإداري على أرض الواقع دون وجود مشاركة فعلية.³

• يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل بالمعروف أن إشراك العاملين في جماعة عامة أو مقدرة يزيد من اهتمامات أفرادها و الاهتمام بقوة

¹ محمد حسين الرفاعي، الإدارة المشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، قدمت هذه الشهادة لنيل الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت، كلية مانسر العالمية، بريطانيا، 2009.

² راجعي أسامة، المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2014-2015.

³ مدر فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة، و إدارة محلية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017/2018.

دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات و العقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملون أحيانا حيث تقرر المنظمة إدخال تغييرات في خططها.

• ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة و علما من عاملي الأمر بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات و غيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، و هذا ما يسمح لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمات وسياستها و غير ذلك من المشاكل كما أن الاهتمام بسياسة المشاركة يساعد المؤسسة على خلق جو من التفاهم و التآزر بين العمال.¹

• تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات و المستجدات.

• كما أن الحرمان من المشاركة يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفنقر لدفع العلاقات و الاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمات، و يحدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

• إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانبا حيويا في تطوير دافعية العاملين على الإبداع و التجديد، و ذلك لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات و المستجدات.²

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 400.

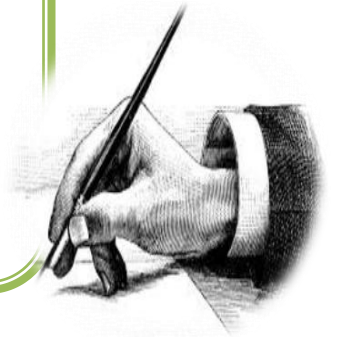
² البقصي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص5.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول المناخ التنظيمي من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وأهميته، وأبعاده، كما تطرقنا إلى الإبداع الإداري وذلك بإشارة إلى مفهوم الإبداع الإداري، عناصره وأهميته مستوياته ومعيقاته، وطرق التنمية الإبداع الإداري، كما وضحنا العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرار والقيادة التحفيز.

الفصل الثاني

الاجراءات الميدانية للدراسة



تمهيد:

تعتبر الاجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث ، من أجل أن يضمن الاطار الصحيح لبحثه ، كما أنها تساعده في تدعيم الجانب النظري ميدانيا ، وذلك في التحقق من صدق أو كذب الفرضيات التي طرحها الباحث ، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مجموعة من الاجراءات المنهجية التي تم استخدامه والاعتماد عليها في انجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا مجالات الدراسة ممثلة في المجال المكاني و الزمني، والمجال البشري، كما وضعنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة، والأدوات التي اعتمدناها في جمع البيانات من المبحوثين حيث كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع المعلومات وانتقائها من المبحوثين، بينما استخدمنا الملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات مكملة لها، كما قمنا بتحديد العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع البحث في ضوء ما يتطلبه البحث و كيفية اختيارها، فضلا عن الأساليب الاحصائية التي تساعد في حساب التكرارات ولكشف عن العلاقة بين المتغيرين.

المبحث الأول : مجالات الدراسة

تعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة كنموذج للدراسة، وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المعهد، والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

المطلب الأول : المجال المكاني

يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة إحدى المؤسسات ذات الطابع العلمي و الثقافي وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تشمل فئة الاطارات الادارية .

الفرع الأول : التعريف بالمعهد

لمحة عن تأسيس المعهد

تم تأسيس معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية سنة 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 38/10 المؤرخ في 09 صفر 1431 الموافق ل 25 يناير 2010 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 174/10 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل : 18 سبتمبر 2011 المتضمن انشاء جامعة المسيلة و لاسيما المادة الأولى منه تحدد عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها جامعة المسيلة و اختصاصها .

اذ عرف تطورا كبير منذ بدايته الأولى و المتمثلة في قسم الادارة و التسيير الرياضي خلال الموسم الجامعي 2004/2003 الذي كان تابع لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ومع مرور الوقت عرف القسم تطورا من خلال سياسة الاصلاحات وفقا للنظام الجديد ل م د حيث تم فتح خمسة تخصصات في الطور الأول و خمسة تخصصات في الطور الثاني ماستر و تمت ترقية القسم الى معهد سنة 2010 .

الفرع الثاني : الأقسام التابعة للمعهد :

1. قسم التكوين القاعدي المشترك

2. قسم التدريب الرياضي

3. قسم التربية البدنية

4. قسم النشاط الرياضي المكيف

5. قسم الادارة و التسيير الرياضي

6. قسم الاعلام و الاتصال الرياضي

الفرع الثالث : عدد الأساتذة و الطلبة التابعة لكل قسم :

1-قسم التربية البدنية : يحتوي على 25 أستاذ

2-قسم التدريب الرياضي : يحتوي على 27 أستاذ و 386 طالب و 14 طالبة

3-قسم النشاط الرياضي المكيف : يحتوي على 18 أستاذ و 295 طالب و 04 طالبات

4-قسم الادارة و التسيير الرياضي : يحتوي على 21 أستاذ و 270 طالب و 10 طالبات

5-قسم الاعلام و الاتصال الرياضي : يحتوي على 14 أستاذ و 189 طال و 11 طالبة

تعداد أساتذة المعهد : يوجد بالمعهد 105 أستاذ

الفرع الرابع : مخابر المعهد و مدرجات المعهد

مخبر الاعلام الرياضي

مخبر فيزيولوجيا الرياضة

مخبر تقنيات الاعلام اللي

* مدرجات المعهد :

عدد مدرجات المعهد 06 مدرجات و قاعة للندوات و قاعة للتشريفات و أربعة قاعات للإعلام

الآلي و 03 للإشراف التربوي و قاعة الاجتماعات و قاعة للأساتذة و

أستوديو الاعلام الآلي الرياضي .

الفرع الخامس : عمال و موظفي المعهد :

يوجد بالمعهد 91 عامل و موظف موزعين كالتالي :

- الموظفين الاداريين 47.

- العمال المهنيين والحراس 44.

المطلب الثاني : المجال الزمني

ويقصد به المدة الزمنية، أو الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمعهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية، حيث تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في الآتي :

المرحلة الأولى :

قصد التعرف على المعهد و طبيعة الأنشطة فيه قمت بطرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما اذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 07 مارس 2021 حيث لجأنا لرئيس مصلحة المستخدمين التي لم تبخل علينا بالمعلومات والنصح و التوجيه، حيث زودتنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المعهد وطبيعة نشاطه، وكذا تاريخ تأسيسه.

تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد وطبيعة الوظائف التي يشغلونها بالمعهد وكيفية توزيعهم على المديريات والوحدات، كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين قصد طرح الموضوع عليهم واختيار مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، حيث تمت الاستفادة من آرائهم ومدى تقبلهم للموضوع المطروح .

و في نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات . ثم قمنا بإعداد الاستمارة .

المرحلة الثانية :

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية الثانية ابتداء من تاريخ 27 ماي 2021 الى غاية 07 جوان 2021 حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من المبحثن قدرت بـ 40 موظف، وكان الهدف من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الثانية معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة، وكذلك من أجل حساب الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) لأداة الدراسة.

المطلب الثالث : المجال البشري

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية بجامعة المسيلة، وبعد التقرب من مختلف مصالحها وبالضبط مصلحة المستخدمين، حاولت جمع المعلومات من المصلحة حول القوى العاملة المتواجدة في المعهد في الوقت الحالي، حيث

حصلت على كل المعلومات فيما يخص الجانب البشري لهذا المعهد ويمكن توضيحها فيما يلي:

- الأساتذة 105 أستاذ

- الإداريين 91 موظف بما فيهم المهنيين

المبحث الثاني : منهج البحث و أدوات الدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم في الدراسة

يعتبر طريقة تصور وتنظيم البحث وهو ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما، وهو يتدخل بطريقة أكثر أو أقل في مراحل البحث¹، حيث يعرفه يوسف عبد الحميد طبابجة كمصطلح علمي يعني الطريقة أو الطريق الذي يهتدي به الباحث باستخدامه مجموعة من المبادئ والوسائل والأساليب والأدوات والقواعد في مختلف مراحل البحث وذلك من أجل الكشف والوصول الى نتائج وحقائق واضحة وصحيحة².

نظرا لاختلاف المناهج وتعدد أنواعها وجب على الباحث أن يعتمد المنهج المناسب وطبيعة وأهداف الدراسة، فالواقع أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي اعتباطيا أو جزافيا، بل هناك ما يحدد طبيعة المنهج الذي يتلاءم مع موضوعه والذي سيختاره في أن يكون بمثابة الطريق يسير عليه في اجراء دراسته .

وبما أن الدراسة الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية، لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتمد دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها وصف دقيقا والتعبير عنها كمييا أو كيفيا .

وعليه فإننا نعتد في الدراسة الراهنة الموسومة بـ : المناخ التنظيمي و علاقته بالابداع الاداري في المنظمة في معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية بجامعة المسيلة، المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة، والتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة

1 مورييس انجريس ، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاسلامية ، ط2 دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2006 ، ص، 99 .

2 يوسف عبد الحميد طبابجة ، منهجية البحث تقنيات ومناهج ، ط1 ، دار الهادي ، بيروت ، لبنان ، 2008، ص32 .

بها، ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد المناخ التنظيمي والابداع الاداري.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

لكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول الى نتائج موضوعية، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات و البيانات، حيث تعرف استمارة الاستبيان على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الاسئلة، فيها معلومات تتعلق بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه.¹

وبما أن نوع الدراسة ارتباطية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة " المناخ التنظيمي " والمتغير الثاني من الدراسة " الابداع الاداري".

المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها ، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا و تكاليف مرتفعة ، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تحقق أهداف البحث و تساعده على إنتاج مهمته.²

كما عرف الباحث " **Grawitz** " مجتمع الدراسة على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز عليها الملاحظات " .³
وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية (الاداريين) و البالغ عددهم 47 موظف و موظفة .

1 محمد صفوح الأخرص : 2006 ، 324

2 تامي ملحم 2000 . 200.

3 (موريس أنجرس : 298.2004).

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من جميع، يبني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي.¹

عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكون ضمن عينة البحث، وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة . وتمثل عينة الدراسة في موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بجامعة المسيلة و البالغ عددهم 47، وسوف يتم اختبارهم بطريقة مسحية شاملة أي أنه سوف يتم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين .

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية

استعمل الباحث البرنامج الاحصائي المسمى الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واعتمد على التقنيات الاحصائية التالية :

- النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة .
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات مع الدرجة الكلية .
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات المناخ التنظيمي والابداع الاداري، حيث ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) الى (+1)، وتفسر نتائج الارتباط على النحو التالي:
- اذا كان معامل الارتباط موجبا فإننا نقول ان العلاقة طردية.
- اذا كان معامل الارتباط سالبا فإننا نقول أن العلاقة عكسية.
- كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من (+ 1) او (-1) كلما كان الارتباط مرتفعا (موجبا او سالبا).

1 (بشير الرشيد : 20.2000).

- كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الصفر (0) كلما كان الارتباط ضعيفا¹.

المبحث الثالث : استبيان المناخ التنظيمي و الابداع الاداري

المطلب الأول : خطوات تصميم الاستبيان

الفرع الأول : استبيان المناخ التنظيمي

تم تصميم استبيان المناخ التنظيمي في صورته الأولى بالاطلاع على أدبيات المناخ التنظيمي، وكذا مختلف البحوث والاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة، من بينها دراسة (بن رجم ادريس 2018)

بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ، سطيف ،بسكرة (سهام بن رحمون 2014) بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، وفي صورته النهائية تضمن الاستبيان عبارات تقيس رؤية الموظفين للمناخ التنظيمي للمعهد، وهذه العبارات مكونة في (4) أبعاد جاءت على النحو التالي :

_ البعد الأول : " الاتصال " : و يتكون من العبارات (1- 10)

_ البعد الثاني : " الحوافز " ويتكون من العبارات (11- 18)

_ البعد الثالث : " المشاركة في اتخاذ القرار " : و يتكون من العبارات (19- 26)

_ البعد الرابع : " القيادة " : و يتكون من العبارات (27- 31)

الفرع الثاني : استبيان الابداع الاداري

استعمل في هذه المذكرة نفس الاستبيان الذي (صدق الظاهري، الثبات)، وقد اشتمل استبيان الإبداع الإداري على ثلاثة أبعاد جاءت على النحو التالي:

- البعد الاول : "الاصالة" : ويتكون من العبارات (01-03).

- البعد الثاني : "المرونة" : ويتكون من العبارات (04- 07).

- البعد الثالث : "الحساسية للمشكلات" : ويتكون من العبارات (08- 11).

¹ ليلي السيد فرحات، 2001، 122

المطلب الثاني : درجات استبيان المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري:
يشمل الاستبيان على 05 درجات.

جدول رقم (01): يمثل درجات الاستبيان

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

أولاً : الصدق الظاهري لاستبيان المناخ التنظيمي والابداع الاداري

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعبارته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعبارته ومستويات الصعوبة في الاختبار.

وتستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، حيث كان الاستبيان في صورته الأولية يحتوي على (60) عبارة، والملحق رقم (01) يوضح الاستبيان في صورته الأولية، ولقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية على أساتذة محكمين عددهم (03) يحملون درجة الدكتوراه في التخصص (إدارة اعمال ، ادارة وتسير) ، وطلبنا منهم إبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات استبيان المناخ التنظيمي مع موضوع الدراسة، ومدى ارتباط العبارات إلى كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وبعد فترة زمنية تم استرداد الاستبيانات الموزعة على المحكمين وقدرت ب (3) استبيانات محكمة، والملحق رقم(2) يوضح قائمة الاساتذة المحكمين.

ثانياً : ثبات استبيان المناخ التنظيمي والابداع الاداري

وعلى هذا الأساس قام الباحث بقياس ثبات اداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ α "، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، والجدول التالي رقم (02) يوضح قيمة معامل الثبات لاستبيان بيئة العمل الداخلية.

جدول رقم (02): يبين قيمة معامل *Alpha Cronbachs* لثبات أبعاد استبيان بيئة العمل الداخلية.

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
01	المناخ التنظيمي	09	0.854
02	الابداع الاداري	09	0.858

بالنظر الى الجدول السابق رقم (02) يتضح: أن معامل ألفا كرو نباخ لكل من استبيان المناخ التنظيمي واستبيان الابداع تتراوح بين (0.854- 0.858) وهي معاملات مرتفعة وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان. **المطلب الثالث : تحليل البيانات الوصفية :**

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%37	15	ذكر
%62	25	أنثى
%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (03) و بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 40 فرد ، نلاحظ أن الاناث قد بلغ عددهم 25 أنثى بنسبة قدرت بـ62 بالمائة وهي نسبة أكبر من الذكور التي مثلت بـ15 فرد بنسبة بلغت 37 بالمائة ، يمكن تفسير ذلك أن متغير الجنس من المتغيرات الرائدة التي تؤثر على الابداع الاداري ، لكن نجد المرأة استحوذت على

أكبر نسبة من الرجال وذلك كون أن عينة الدراسة مقتصرة على فئة الإداريين في المعهد و هذا ما يجعل المرأة لها حضور بنسبة أكبر لطبيعة العمل الإداري .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	السن
7%	3	من 18 إلى 30
67%	27	من 30 إلى 40
25%	10	أكبر من 40
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (04) و بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 40 فرد ، نلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40) فقد بلغ عددهم 27 فرد بنسبة قدرت بـ 67 بالمائة أما 3 أفراد يمثلون الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين (18 إلى 30 سنة) بنسبة بلغت 7 بالمائة ، في أن البقية و الذين فاقت أعمارهم 40سنى فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 25 مائة .

تفسر هذه النتائج النتائج كون طبيعة الأعمال و النشاطات الممارسة داخل الجامعة تحتاج الى فئات عمرية معينة بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين (30- 40) سنة أكثر رشداً و أكثر عقلانية و يكون فيها مستقراً أكثر اجتماعياً و نفسياً ، بالإضافة الى الأفراد في هذا السن يكونون أكثر عطاءاً و حبا للعمل ، بينما تأتي المرتبة الثانية لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة و يعود ذلك الى طبيعة التوظيف في المؤسسة كونها ، توظف الفئات الشبابية أكثر و خريجي الجامعات ، سعياً منها الى البحث عن الكفاءات و كون الأفراد

في هذه الفئة العمرية بالذات يتميزون بحب المبادرة ، و تنوع الأفكار و حب العطاء ، وكما يسميها البعض عمر العطاء بمعنى يكون الفرد قادرا فيها على العطاء أكثر فأكثر اذا ما توفر له الجو و المناخ الذي لا يحجب قدراته و يكتبها . أما الفئة العمرية الثالثة و التي تمثلت في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم في (أكثر من 40 سنة) فتتمثل في الأفراد القدامى في المؤسسة و الذين أمضوا فيها أكبر وقت ممكن و يتميزون بالخبرة والكفاءة العالية .

و نستنتج مما سبق أن المعهد يوظف خبرات كبيرة و إطاراتها هم من مختلف الأعمار ، إلا أن نسبة الشباب تحتل الصدارة ، و يمكن تفسير ذلك كون المعهد يرغب في توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها لقدرتهم على اكتساب المهارات و الخبرات الحديثة و سرعة أكبر نتيجة تطور طبيعة العمل .

الجدول (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
37,5%	15	أعزب
62,5%	25	متزوج
100%	40	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (05) و بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ حجمهم اجمالا 40 فردا ، نلاحظ أن عدد المتزوجين قد بلغ 25 فرد بنسبة قدرت بـ 62,5 بالمائة . أما 15 فرد يمثلون العزاب بنسبة بلغت 37,5 بالمائة .

يمكن تفسير النتائج كون أغلب المبحوثين يشعرون بالاستقرار ماديا و اجتماعيا و كونهم الفئة الأكبر سنا ، بينما تمثل الفئة الثانية و هي نسبة العزاب و الذين لم يتزوجوا بعد و هم أكثر

شبابا من الفئة الأولى ، كما تؤكد هذه النتائج في حال مقارنتها مع النتائج المبينة في جدول الأعمار أن المعهد يوظف فئة الشباب بنسبة عالية .

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%75	30	جامعي
%25	10	ثانوي
%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول رقم (06) و بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ حجمهم اجمالا 40 فردا ، نلاحظ أن 30 فرد يمثلون الأفراد ذو المستوى الجامعي بنسبة بلغت 75 بالمائة . أما بقية الأفراد فيمثلون ذوي المستوى الثانوي و عددهم 10 بنسبة قدرت بـ 25 بالمائة .

وبما أن للمستوى التعليمي دور هام في تحديد مجال الفهم للفرد و تقييد المعاني التي يستوعبها . و المتأمل لأبعاد هذ المتغير نفس أن المعهد يخصص هذا المنصب المكلف لذوي الشهادات الجامعية مما يؤكد ادراك المسؤولين لأهمية المستوى التعليمي ، نظرا لحساسية عمله ، اذ من الضروري له أن يكون مطلعاً و مستوعب الكل للمتغيرات و المستجدات الواردة في استراتيجيات الجامعة لمواكبتها ، و امكانية معالجة المشكلات بأسلوب علمي وعقلاني .

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الأقدمية
27,5%	11	أقل من 05 سنوات
55%	22	من 05 إلى 15 سنة
17,5%	7	من 15 إلى 35 سنة
100%	40	الاجمالي

يعتبر مؤشر الأقدمية من أهم المؤشرات لقياس مدى خبرة المبحوثين في مجال مهامه حيث كلما زادت مدة الخبرة في الوظيفة كلما اكتسب الموظف القدرة على التكيف مع محيط العمل و كذلك القدرة على حل المشكلات المستعصية التي يواجهها . و الجدول الموضح أعلاه و بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ حجمهم اجمالا 40 فرد ، نلاحظ أن عدد الذين تتراوح الأقدمية المهنية لديهم ما بين (05 إلى 15 سنة) 22 فرد أي بنسبة قدرت بـ 55 بالمائة في حين أن 11 فرد الأقدمية المهنية لديهم أقل من 05 سنوات أي بنسبة 27,5 بالمائة ، كما أن الأفراد الذين الأقدمية لديهم ما بين (15 و 35) سنة فقد بلغ عددهم 7 بنسبة قدرت بـ 17,5 بالمائة . و عليه نفسر طول المدة التي يقضيها العامل بالمؤسسة تكسبه خبرة كبيرة و معرفة أكثر بجماعات العمل ، و توطيد علاقاته أكثر بالموظفين الآخرين مما يخلق بينه جو من التعاون و الشعور بالانتماء إلى أسرة عمل واحدة ، لهذا فعامل الأقدمية عامل مهم لكنه مؤشر يرتبط ارتباطا كبيرا بالمستوى التعليمي .

المبحث الرابع : عرض و تحليل النتائج

المطلب الأول : عرض و تفسير ومناقشة الفرضيات

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والإبداع الإداري.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أفراد العينة	المتغير
0.05 عند دال	0.045	0.420 *	40	الاتصال
				الإبداع الإداري

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (01) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الاتصال والإبداع الإداري بلغ 0.420 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.045 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثالثة والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال والإبداع الإداري .

تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين محور الاتصال والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.420 وهو معامل ارتباط مقبول ويشير على أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر عنصر الاتصال زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وهذا يدل أن توافر الاتصال الإداري في المناخ التنظيمي للمعهد ينمي القدرات الإبداعية للموظفين.

وهذا ما أكد عليه "خصاونة" على أن الاتصال يعتبر من الضرورات الملحة لأي منظمة لأنه بدون الاتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح

المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتواءهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، وبالتالي يشجع أيضا العاملين إلى بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية¹. يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى محققة، أي أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الاتصال والإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

ثانيا : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري لدى الموظفين.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (02).

جدول رقم (02) : معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	40	0.610**	0.001	دال عند 0.01
الإبداع الإداري				

¹ عاكف لطفي خصاونة 92.2011

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (02) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز و" الإبداع الإداري بلغ 0.610 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثانية والقائلة " **توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.**

تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير الحوافز والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.610 وهو معامل ارتباط يشير على أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك انه كلما زاد عنصر الحوافز زادت القدرات الابداعية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وهذا يدل ان توافر الحوافز في المناخ التنظيمي للمعهد ينمي القدرات الابداعية للموظفين، وتسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم، وتساعدهم على الأداء الأمثل.

النتيجة السابقة توافق لما يراه الباحث "عبود" أنه هناك ثلاث عناصر أساسية تؤثر على العملية الإبداعية تتمثل في (الخبرة مهارات التفكير الإبداعي، الحوافز)، أما الخبرة فهي ما يستطيع الأفراد القيام به بكفاءة مستمدة من تراكم خبراتهم، وأما مهارات التفكير فهي ما يستطيع الأفراد التوصل إليه من أفكار جيدة أو مطورة، والعنصر الثالث وهو الحوافز الداخلية المرتبطة بالنشاط فإنه يركز على ما يرغب الأفراد في القيام به، فالقاعدة الإبداعية تنص على أن المبدع لا بد وان تكون لديه رغبة قوية في القيام بالنشاط أي أن الشخص الذي يتمتع بالخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع ولا يتمتع بالحفز الذي يدفعه للبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع لا يمكن اعتباره مبدعا⁹².

⁹² نجم عبود: 200.2003

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

ثالثا : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى الموظفين.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): معامل الارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	40	0.429*	0.001	دال عند
الإبداع الإداري				0.01

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (03) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين المشاركة في اتخاذ القرار " و" الإبداع الإداري بلغ 0.429 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بينهما، وان مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثالثة والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي الموظفين.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين متغير المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.429 وهو معامل ارتباط إيجابي ومقبول، ويشير على أن توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر متغير المشاركة في اتخاذ القرار زادت القدرات الإبداعية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية بجامعة المسيلة، وهذا يدل أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ينمي قدراتهم الإبداعية، ويسهم في تنمية مهارتهم وصقل قدراتهم ويساعدهم على الأداء الأمثل وهذا ما أشار إليه "عبد الغفار" على أنه يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن إشراك العاملين في جماعة عامة او مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها والاهتمام

بقوة دافعية، كما انه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ على سوء التفاهم، او التي يقيمها العاملون أحيانا

حيث تقرر المنظمة إدخال تغيير في خططها، ويجدر بنا أن نذكر ان العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلمًا من عاملي أمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالعمل، وهذا ما يسمح لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمات وسياستها، وغير ذلك من المشاكل، كما أن الاهتمام بسياسة المشاركة يساعد المؤسسة على خلق جزء من التفاهم والتآزر بين العمال⁹³. (حنفي عبد الغفار: 2010. 400)

يستنتج الباحث أن الفرضية الثالثة محققة، أي أنه توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. رابعا : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة والإبداع الإداري لدى الموظفين.

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة والإبداع الإداري، تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول رقم (04).

جدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة المستخدمة والإبداع الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
القيادة	40	0.093	0.056	غير دال
الإبداع الإداري				

⁹³ حنفي عبد الغفار: 2010. 400

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (04) يتضح أن:

معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيادة والإبداع الإداري بلغ 0.093، كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به و المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ليس ذو دلالة إحصائية، وبالتالي ننفي الفرضية البديلة الرابعة التي تنص "بوجود علاقة ارتباطية بين محور القيادة والإبداع الإداري"، ونقبل الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع الإداري لدى الموظفين.

- تفسير ومناقشة النتائج:

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين بعد القيادة والإبداع الإداري، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط 0.093، كما أن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.056 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به و المعتمد من طرفنا 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرين، مما يدل على أن القيادة ليس لها علاقة بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، ويرجع السبب من وجهة نظر الباحث ان القيادة لها

ثلاث انماط ادارية الديمقراطية والديكتاتوري والحر ، وكل منها لها مزايا وعيوب داخل الادارات ، أي انه لا يمكن الحكم او الفصل على ان نوع معين او نمط معين من القيادة ممكن يساهم في الابداع الاداري

- يستنتج الباحث أن الفرضية الرابعة غير محققة، بمعنى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة والإبداع الإداري لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

المطلب الثاني : استنتاجات عامة

من خلال القراءة الإحصائية و السوسولوجية التي توصلنا اليها من الدراسة الميدانية بالمعهد بجامعة المسيلة، لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لدى الاطارات، كشفت الدراسة على أن نظم الاتصالات لها علاقة بالحساسية للمشكلات، ويعود ذلك الى

عملية الاتصال الأفقية بسبب عدم وجود حواجز ووجود قنوات متعددة ويعود هذا الى طبيعة العمل السائد والتي تقتضي تنويع قنوات الاتصال كما أن المسؤولين يقومون بتقديم مخلف النصائح وكيفية تنفيذ الاجراءات والنظم المحددة وتنفيذ المهام بالشكل الصحيح، ويظهر المدراء الدور الإيجابي الذي توفره التكنولوجيا في وسائل الاتصال من حيث توفير الوقت والتقليل من الجهد المبذول إلا أن استخدام وسيلة البريد الالكتروني تستخدمه فئات قليلة ويعزز ذلك ربما عدم الالمام الجيد بالتكنولوجيا الحديثة في العمل الاداري.

- لعامل الخبرة دور في تشجيع المدراء على استنباط الأفكار الجديدة و القدرة على توليدها.
- إن المدير يعمل على تشجيع موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة ووضع البدائل والمقترحات لحل المشكلة الواحدة من أجل تنمية ابداعاتهم على الاستنباط والطلاقة الفكرية.
- يتقبل المدراء الأفكار و الآراء وليست لهم القدرة على اقناعه.
- نستنتج أن توليد الأفكار الجديدة هي رهينة تطوير المناخ الابداعي وتحسينه بغد ادراك واعى لأهداف المنظمة ورسالتها ،مما يشير الى أن المعهد يؤمن بشكل كبير لتحقيق الابداع الاداري ويسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات للوقوف على مستوى الابداع فيها، وتعمل على تعديل أو اعادة تبديل بعض الأعمال عند الضرورة، وتستشير المرؤوسين في عمليات القرار وابداء الاقتراحات وتقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وتعمل على بلورة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر .

- تتحلى القادة بسمات منها الحساسية اتجاه المشكلات والمبادرة ، والمرح والطرافة ...الخ
 - لا تحدث الحوافز والمكافآت تغيرات في أساليب العمل من أجل الابداع والابتكار.
- وفي خضم الدراسة النظرية والأمبريقية للموضوع، نستنتج وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الابداع الاداري، ويعود ذلك لطبيعة المعهد وثقافته، كونه ذو طابع علمي وثقافي يسعى الى تحقيق الأداء المتميز. كما كشفت الدراسة على أن المناخ السائد في المؤسسة هو مناخ ايجابي ديموقراطي، يساهم في تنمية القدرة على الابداع الاداري، ويعود ذلك الى المستوى العلمي لهم والمحيط الجامعي المنتشع بمختصين من دكاترة وأساتذة في مختلف المجالات خاصة المجال الاداري.

خلاصة

يعتبر المناخ التنظيمي من الدعائم الأساسية الواجب توافرها في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف المعهد، حيث سمح لنا هذا الفصل الميداني من معرفة المناخ التنظيمي السائد به من وجهة نظر اطاراته وكذا التعرف على الابداع الاداري في مكان العمل لدى اطار المعهد في وقت أصبحت المهارات والكفاءات التي تملكها الاطارات الادارية مصدر القوة والتشجيع داخل المنظمات لنموها واستمرارها خاصة مع التغيرات العالمية والمحلية التي تعمل على تقديم ما هو أفضل.

خاتمة



يعتبر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمعهد ويؤثر ويتأثر ويعتبر الوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد لذا هه جاءت الدراسة بشقيها النظري والأمبريقي، الموسومة بموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري، حيث اخترنا معهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية بجامعة المسيلة نموذجا للدراسة بالاعتماد على كوادره مجتمعا للدراسة التطبيقية ، كونه مطالب بالإبداع الاداري أكثر من الفئات العملية الأخرى .

لقد بينت الدراسة النظرية و الميدانية تعدد أبعاد المناخ التنظيمي ، وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين و الباحثين لهذا المفهوم و ما له من أهمية داخل التنظيم ، وفي التأثير على سلوك الأفراد ، اذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة كما يراها الأفراد المنتمين اليها ، و يميزها عن غيرها من باقي المنظمات الأخرى ، فمجموعة الخصائص التي تمثل في مجملها البيئة الداخلية للمنظمة ، لها تأثير كبير على سلوك الفئات الفاعلة داخل التنظيم خصوصا اذا ما كانت نظم الاتصالات ، تعمل بشكل فعال وقياد ديموقراطية ، محفزة على الابداع و الابتكار ، فلك من شأنه أن يترك آثارا ايجابية في نفسية الأفراد ، و يعود بالإيجاب على المنظمة اذ أن المشاركة في اتخاذ القرار وفتح منافذ الاتصال ، و غيره من الأبعاد التي اذا ما توافرت بصورة ايجابية ، ضمننت توفير مناخ تنظيمي ايجابي محفز للإبداع و الابتكار .

كما كشفت الدراسة النظرية أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر ايجابا على الابداع الاداري لدى الأفراد الفاعلة في التنظيم ، كلما وفرت المؤسسة مناخا تنظيميا ايجابيا ، كلما زادت قدرات الأفراد على الابداع الاداري و العكس صحيح ، بمعنى كلما كانت أبعاد المناخ التنظيمي سلبية كلما قلت قدرات الأفراد على التفكير و الابداع ، و هذا ما بينته لنا معوقات الابداع و بناء على أهمية المناخ التنظيمي في تنمية القدرة الابداعية ،وجب على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لتحسينه ، مما يساعدها على تنمية قدرات الأفراد الفاعلة وزيادة الكفاءة ورفع الروح المعنوية و الشعور بالرضا الوظيفي، و زيادة الكفاءة ورفع الروح المعنوية و الشعور بالرضا الوظيفي.

ومن خلال الواقع الأمبريقي للدراسة الميدانية لمعهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية و البدنية بجامعة المسيلة ، بينت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ ديموقراطي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وجود عقلانية في التسيير، وجود نظم اتصالات فعالة، مع تفويض في السلطات، ووضوح الأهداف، وضوح القوانين واللوائح، عدم وجود عقلانية في توزيع الحوافز، عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت، وجود تحفيز للرؤساء بمرؤوسيهـم في العمل .

بينما جاءت مؤشرات الابداع الاداري تدل على نقص القدرة على الابداع لدى مستوى الاطارات بالمؤسسة ميدان الدراسة . و بين اختبار كا2 أنه أغلب العلاقات توجد علاقة بين مؤشرات المناخ التنظيمي و مؤشرات الابداع الاداري .

اذن الدراسة النظرية للموضوع بينت أن المناخ التنظيمي يعتبر من الدعائم الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد ومستوى الابداع لديهم ، اذ أن المناخ التنظيمي الايجابي والصحي الذي ينمي القدرات الابداعية لدى الأفراد الفاعلين بالمؤسسة، و الواقع الذي وقفنا عليه في هذه الدراسة يشهد بذلك ، أي أبعاد المناخ التنظيمي التي ضمنتها دراستنا تضم الاتصالات و القيادة التشاركية المحفزة الايجابية لها علاقة كبيرة بتفعيل القدرة على الابداع الاداري ، غير أن الحوافز المحيطة تعمل نسبيا على تفعيل القدرة على الابداع الاداري ، اذ نفسر ذلك بوجود متغيرات وسيطة يمكن أن تعمل على القدرة على الابداع الاداري و تفعيله .

و في الأخير نرجو أن تكون النتائج المتوصل اليها مفيدة و تخدم الجامعة الجزائرية ، و تساهم في اثراء البحوث العلمية في هذ المجال الحيوي و يمكن أن تكون مفتاح لدراسات قادمة في هذ المجال .

التوصيات و الاقتراحات :

1-دراسة أكثر في سبب عدم رضا بعض الموظفين رغم رضاهم عن الأجر

- 2- نشر الوعي التقني بين الموظفين في الجامعة و ابراز دور التكنولوجيا الحديثة في سرعة انجاز الاعمال و تسهيل عملية الاتصال يهدف تغير الثقافة التنظيمية الحالية الى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية المعلومات عنصرا فعالا في انجاز أعمال الجامعة.
- 3- العدالة و المساوات في المعاملة و تفادي التميز فيما بينهم.
- 4- تفعيل التنافس بين الموظفين من أجل خلق الابداع لديهم.
- 5- التحلي بثقافة التشجيع والتحفيز من خلال رفع معنوياتهم وتقديم الشكر والثناء عند تقديم الأعمال الجديدة و عرض حب الولاة و الانتماء لجامعتهم.
- 6- تهيئة مناخ يتناسب بالفئات المبدعة.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب و آخرون، الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، طبعة 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
2. أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
3. بشير الخضر و آخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010 .
4. بكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات المميزة و المتوسطة، دراسة ميدانية في عيادة ضياء بورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.
5. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011.
6. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
7. جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
8. حسين إبراهيم بلوط، المبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
9. حسين حريم ، ادارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد، عمان ، الاردن ، 2003.
10. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
11. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2006 .
12. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنون المفرغة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
13. طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات و القيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار لنشر و توزيع، الأردن.

14. طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة ، ط1،الباזור للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010.
15. عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
16. عامر بن خضير الكبيسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
17. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
18. عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008 .
19. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر).
20. الكبتن محسن علي ، السلوك بين النظرية والتطبيق ، ط1،بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2005.
21. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث،ج4،الاسكندرية،2009.
22. محمد عبد السميع ، أساسيات الإدارة العامة ، ط1، دار الزمان للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2010 .
23. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان،1994.
24. المغربي عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية بتنمية الموارد البشرية ،ط1،المكتبة العصرية ، مصر ، 2007.
25. المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 دار ثراء ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007.
26. مكاسي سارة، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، دراسة ميدانية بمطاحن سيدي أرغيس، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016/2017.
27. موريس انجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاسلامية ، ط2 دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2006 .

28. يوسف عبد الحميد طبابجة ، منهجية البحث تقنيات ومناهج ، ط1 ، دار الهادي ،بيروت ، لبنان، 2008.

ثانيا: مجلات

1. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة دمشق. العدد2. 2012.
2. سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد01، المجلد1987، 11.
3. عطية خلف الموسوي، 2009/09/29، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثامن و السبعون، 78.
4. محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد3 ، المجلد 27 ،الاردن، 2011.
5. محمد قاسم القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5. المجلد 9. 1994.

المذكرات والأطروحات:

1. ابراهيم عاشور ، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين بالجامعة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2013.
2. ابراهيم عباس أبو ريا: المناخ التنظيمي و علاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديرات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين 2011.
3. أمل رجاجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 73
4. إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

5. بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
6. بدر كريم أبوتابة : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، رسالة دكتوراه ، كلية التخطيط و الادارة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2012، ص1.
7. البقصي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
8. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإنسانية بغزة، فلسطين، 1430 هـ - 2009.
9. حفصي أمال، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، جامعة العربي بين مهدي، أم البواقي، 2018/2017.
10. راجعي أسامة، المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2014-2015.
11. فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007 ، (غير منشورة).
12. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
13. محمد حسين الرفاعي، الإدارة المشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، قدمت هذه الشهادة لنيل الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت، كلية مانسر العالمية، بريطانيا، 2009.
14. محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2004-2005.
15. مدر فاطمة، دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة، و إدارة محلية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018/2017.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. <http://www.alukah.net/culture/0/63677/ixzz3aKomAt8h>
2. Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, Employees Creative Behavior, The Role of organizational climate in Malaysian Smes, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013.
3. Coska L.S, Relationship between Organizational Climte and Situational Favorableness Dimansion
4. Of fieldlers contingency model, journal of applied psychology, Vol 60, N°2, 1975.

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق:

الملاحق :

- 1- ملحق الاستمارة قبل التحكيم
- 2- قائمة الأساتذة المحكمين
- 3- استبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية
- 4- استبيان الابداع الاداري في صورته النهائية
- 5- نموذج الهيكل التنظيمي لمعهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

من إعداد الطالبتين :

- زليخة و قفاف

- بشرى زهير

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال و التي تحول من خلالها معالجة موضوع : " المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة لضمان الوصول الى نتائج ذات مصداقية كما نحيطكم علما بأن الاجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

و في الأخير لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث العلمي .

ملاحظة : يجب وضع العلامة x أمام الإجابة المختارة

المحور الأول : المعلومات الشخصية

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1-الجنس : ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
| <input type="checkbox"/> | 2-العمر : من 20 الى 30 | <input type="checkbox"/> | من 30 ال 40 |
| <input type="checkbox"/> | من 40 الى 50 | <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 |
| <input type="checkbox"/> | 3-المستوى العلمي : أقل من الثانوي | <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | شهادا |
| <input type="checkbox"/> | 4-الأقدمية : أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 الى 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 11 الى 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 |
| <input type="checkbox"/> | 5- الوظيفة : إطار | <input type="checkbox"/> | عون تحكم |
| <input type="checkbox"/> | 6- عدد الدورات التدريبية : دورة واحد | <input type="checkbox"/> | دورتا |
| <input type="checkbox"/> | 3 دورات | <input type="checkbox"/> | لم يحضر أي دورة |

تنفيذي

قائمة الأساتذة المحكمين :

الرقم	الأستاذ المحكم	القسم	الدرجة	الامضاء
01	قراوي أحمد	علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	
02	حملاوي عامر	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر أ	
03	بوساق فتيحة	إدارة وتسيير رياضي	أستاذ محاضر أ	

المحور الثاني : استبيان المناخ التنظيمي

الرقم	البعد	محتوى العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	أوافق بشدة
1	أ-الاتصال	يعتمد المعهد على طرق متعينة في الاتصال .					
2		يتم الاتصال ما بين الموظفين بسرعة كبيرة.					
3		تتم عملية الاتصال بين الموظفين بطرق مباشرة .					
4		يشمل الاتصال جميع الموظفين وجميع المستويات الادارية.					
5		تتسم المعلومات المنقولة للموظفين بالدقة و الوضوح .					
6		تنظم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات و مناقشتها ..					
7		يستخدم المعهد وسائل حديثة و متطورة في عملية الاتصال .					
8		يساهم نظام الاتصال المتوفر في تحقيق أهداف المعهد .					
9		يبدل المعهد جهدا كبيرا لإزالة المسببات التي تعيق الاتصال .					
10		سهولة الاتصال بينك و بين مرؤوسيك					
11	ب- الحوافز	يسد الدخل و ملحقاته الحاجة الأساسية .					
12		يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل .					
13		يعتبر راتي مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى .					
14		يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل .					
15		يقدر الرؤساء جهود الموظفين و يثمنونها .					
16		يشارك الموظفين في عملية وضع الاقتراحات و الحلول .					
17		تتوفر فرص الترقية و التقدم في العمل وفق أسس واضحة معروفة .					
18		الحوافز الممنوحة اليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى.					
19	ج- المشاركة في اتخاذ القرار	يشارك الموظفون في عملية وضع الأهداف .					
20		يملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل المسؤولية					
21		تمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة .					
22		يتمتع الموظفون بحرية كاملة في إنجاز مهامهم .					
23		تهتم الإدارة العليا بالاقتراحات و المبادرات الجديدة للموظفين .					
24		تلجأ الإدارة العليا باستشارة الموظفين حول مسائل تخص عملهم					
25		يعبر الموظفين عن آرائهم بكل حرية .					
26	تعقد الكثير من الاجتماعات و اللقاءات ما بين الموظفين .						
27	د- القيادة	يقدم المسؤول المباشر الدعم للقيام بعملية					
28		يهتم مسؤولي بتشجيع الأفراد ودعمهم					
29		يحترم مسؤولي المباشر معنويات العاملين					
30		يشجع المسؤول العاملين لإبداء وجهة النظر و الاقتراحات					
31		تتم معاملتي بإنصاف مع الآخرين					

المحور الثالث : استبيان الابداع الاداري

الرقم	البعد	محتوى العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أ - الأصالة	أنجز ما يسند الي من أعمال بأسلوب متجدد .					
02		أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين .					
03		أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي قد تعترض سير العمل .					
04	ب - المرونة	أحرص على معرفة الرأي المخالف علي أي للاستفادة منه ..					
05		لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته.					
06		أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى.					
07		لدي القدرة على النظرة للأشياء من زاوية مختلفة .					
08	ج - الإحساس بالمشكلة	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					
09		أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					
10		أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
11		أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

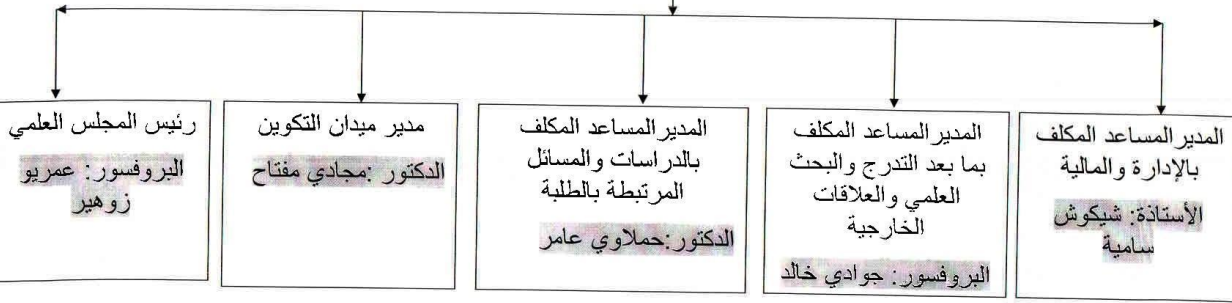


الهيكل التنظيمي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مدير المعهد

الدكتور: يعقوبي فاتح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): زليخة و قهاون المولود(ة) بتاريخ: 1988/03/14 ب.ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 22819880 الصادرة بتاريخ: 2018/02/05 عن: ب.ب. المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: اقتصاد تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الخنازق التنظييرية وعلاقتها بالإدارة الإدارية
در حراسة عالمة دكتور علوم و تقنيات النشاطات المهنية
و الرابطة بجامعة المسيلة

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/02/05

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): أحمد بن شري المولود(ة) بتاريخ: 1996/4/11 ب: مقرن
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200337498 الصادرة بتاريخ: 2011/11/24 عن: الرياضة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: الاستعداد تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2011
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: المختار التنظيمي وعلاقته بالإسراع الإداري
دراسة حالة "إعداد علوم وتقنيات النشاطات البدنية
والرياضية"

أصرح بشرقي في أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2011/11/24

التوقيع والبصمة

أحمد بن شري

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لدى جامعة المسيلة، وذلك في ضوء المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (نظام الحوافز نمط القيادة، مشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق من تأثير المتغير المستقر على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المعهد والبالغ عددهم 91 موظف وتكونت عينة الدراسة 40 موظف، ولقد أستخدم الاستبيان لجمع المعلومات وتم الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد بميدان الدراسة إيجابي وصحي، ومستوى الإبداع لديهم متوسط، كما كشفت عن العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي التي تناولها باحث ومستوى الإبداع الإداري وتراوحت ما بين المتوسطة والقوية.

Abstract

This study aims to present a theoretical framework that defines and defines the various concepts related to the motivation strategy and job excellence performance, In its practical aspect, it aims to know the contribution of the motivation strategy presented by the university administration to the professors of the Faculty of Economic Sciences in order to achieve their job excellence performance, according to five components (item performance and achievement, item initiative and creativity, item cooperation and functional commitment, item continuous learning and improvement, item participation and taking responsibility).

To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach for its relevance to the nature of the subject. A questionnaire was designed as a tool for collecting data. Some statistical methods were used in the program of the Statistical Package for Social Sciences "spss.V26" to present and analyze the results of the study, and then test the hypotheses developed.

The study found that the motivational strategy has a positive role and impact in achieving job excellence performance, and this calls for the application of a strong and effective motivational strategy, as it is directly related to the level of motivation provided, and the results of the study showed that the level of interest of the university administration in the motivation strategy in order to achieve the distinguished job performance of the professors of the College of Science The economy in M'sila was average only.

Key Words: Motivation Strategy, Job excellence Performance, Faculty of Economic Sciences, University of M'sila.

