

العنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:
شبيلى وهيبة

إعداد الطالبة:
كريمة راجعي

شكر و إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى أمي وأبي العزيزين أدامهما الله لي

إلى جدتي وإخوتي وأخواتي

إلى "منار" "شيراز" "الحسين" "صلاح"

"لقمان" "يحي" "احمد"

إلى أستاذتي "شبيلي وهيبة" وكل أساتذتي في قسم علم الاجتماع

إلى أصدقائي جميعاً

إلى كل من شجعني وكان سنداً لي

كرامة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	I- تحديد وصياغة الإشكالية
06	II- أهمية الدراسة
06	III- أسباب اختيار الموضوع
07	IV- أهداف الدراسة
07	V- فروض الدراسة
08	1- تحديد المفاهيم
09	2- مفهوم المناخ التنظيمي
09	VI- مفهوم الإبداع الإداري
11	VII- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
18	I- مدخل للمناخ التنظيمي
19	II- أهمية المناخ التنظيمي
20	III- النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي
25	IV- أبعاد المناخ التنظيمي
31	V- عناصر المناخ التنظيمي
32	VI- أنواع المناخ التنظيمي
34	VII- خصائص المناخ التنظيمي
35	VIII- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
38	IX- طرق تحسين المناخ التنظيمي
41	خلاصة
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
43	I- مدخل للإبداع
44	II- علاقة الإبداع الإداري ببعض المصطلحات (التداخل المفاهيمي)

46	-III عناصر الابداع الاداري
47	-IV مستويات الابداع الاداري
49	-V مراحل الإبداع الاداري
53	-VI ملامح الشخصية المبدعة
56	-VII معوقات الابداع الاداري
57	-VIII استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
58	-IX طرق واساليب تنمية الابداع الاداري
60	خلاصة
الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
62	I. مجالات الدراسة
62	1- المجال المكاني
73	2- المجال الزمني
74	3- المجال البشري
75	II. منهج البحث وأدوات الدراسة
74	1- المنهج المستخدم في الدراسة
76	2- أدوات جمع البيانات
78	III. الوسائل الاحصائية المستعملة
78	IV. عينة الدراسة وخصائصها
78	1- عينة الدراسة
79	2- خصائص العينة
الفصل الخامس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري	
86	I- عرض وتحليل النتائج
86	1- تحليل بيانات الفرضية الأولى
99	2- تحليل بيانات الفرضية الثانية
109	3- تحليل بيانات الفرضية الثالثة
113	II- نتائج الدراسة
113	1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى
114	2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية
115	3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

116	III - استنتاجات عامة
118	خلاصة
120	خاتمة
123	التوصيات والاقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	01
81	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	02
82	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
83	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
84	توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية	05
86	العلاقة بين سهولة الحصول على المعلومات وتطبيق الأفكار الجديدة لا من قبل المدراء في الإدارة	06
88	العلاقة بين توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب والقدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل	07
90	العلاقة بين حرص الباحثين على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة والتنبؤ وبمشكلات العمل قبل حدوثها	08
92	العلاقة بين الاطلاع على الجديد عبر النشرات الدورية وتفيد الباحثين بطريقة واحدة للوصول الى الحل المناسب	09
94	العلاقة بين استخدام الاطارات للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء واسلوبهم في حل المشكلات التي تعترضهم	10
96	العلاقة بين استخدام المدير مع موظفيه سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد على تقديم الافكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	11
99	العلاقة بين استخدام الخبرة في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديد و القدرة على توليدها	12
101	العلاقة بين تشجيع المدير موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة و وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.	13
103	العلاقة بين تشجيع المدير موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة و القدرة على توليد أفكار جديدة لدى الموظفين.	14
105	العلاقة بين تقبل المدير للأفكار والآراء المبتكرة والقدرة على إقناع المسؤولين بأفكاره	15
107	العلاقة بين تشجيع المدير للتنافس بين العمال من اجل تنشيط ابداعهم الاداري و	16

	القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة.	
109	العلاقة بين التحفيز الذي يقدمه المدير في العمل على الإبداع والابتكار والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	17
110	العلاقة بين الرضا عن الأجور و المكافآت والقدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	18

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
80	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
81	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
82	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
83	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
84	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية المهنية	05

مقدمة

مقدمة

ان التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة، وما تفرزه من تغييرات في كافة نظم الحياة، قد استلزمت بشكل مباشر حدوث العديد التطورات في مجالات العلوم والمعارف الطبيعية والانسانية، ومن الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الاخيرة، خصوصا في علم الادارة والمنظمات والذي تجلى في اهمية المناخ التنظيمي حيث تبرز حاجة المنظمة لهذا المفهوم لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظل بيئة ديناميكية مما تطلب منها اعادة النظر في اساليبها التقليدية في ادائها وتبني اساليب ابداعية جديدة والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة لاستغلال افضل الموارد البشرية المؤهلة بفتح المجال لها للمبادأة والابداع لما لها من انعكاس إيجابا على كفاءته داخل المنظمة، وعلى تنمية قدرته الابداعية ، كون العقل البشري هو مصدر الفكر والتطوير، وهو الذي يكفل للمنظمة بلوغ غاياتها التي أنشئت من أجلها بالبحث عن سبل التجديد ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة سواء على المستوى القريب أو البعيد. لهذا يعد المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها مختلف المنظمات في تحقيق أهدافها، باعتباره المحرك الأساسي في العملية التنظيمية والإنتاجية، إذا ما توافرت الظروف الملائمة التي تدفع الموظفين والعاملين إلى الإبداع.

وفي خضم سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وجب عليها توفير بيئة ملائمة، تساعد الأفراد على القيام بأدوارهم بأكمل وجه وعلى بلوغ مستويات الابداعات، لهذا وجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يعبر عن مكان العمل، والعوامل المحيطة به، واسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة مع بعضها البعض، وبين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها وتأثيرها على العملية الادارية، وسلوك العاملين في التنظيم، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على مدركات واتجاهات أعضائها وسلوكهم داخلها. إذ تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.

وباعتبار الجامعة وحدة اجتماعية وجدت لتحقيق جملة من الاهداف انطلاقا من مجموعة من الافراد من بينهم الإطارات الجامعية ممثلين في رؤساء المصالح الادارية الذين يعملون بها في بيئة داخلية تنظيمية تتسم بخصائص معينة، حيث ان هذا الاخير يعتبر موضوعا هاما في دراستنا الحالية

في مختلف المجالات لذا حرصنا في دراستنا على الابعاد التالية: نظم الاتصالات، القيادة التشاركية، نظم الحوافز المحيطة، وعلاقتها بأبعاد الإبداع الإداري بالمنظمة والمتمثلة في الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية وكذا الحساسية للمشكلات .

ولدراسة الموضوع تم تخصيص جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث ان الجانب النظري يشمل على ثلاثة فصول:

الفصل الاول التمهيدي: و تم فيه تحديد الاشكالية، اهمية الموضوع ، أسباب اختيار الموضوع، اهداف الدراسة، وفروض الدراسة، تحديد المفاهيم والتعاريف الاجرائية للمتغيرات، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصص للمتغير المستقل الاول والمتمثل في المناخ التنظيمي والذي تضمن مجموعة من العناصر وهي مفهوم المناخ التنظيمي، اهميته، النظريات التي تناولته، ابعاده، عناصره، انواعه، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه، وكذا طرق تحسينه ثم الخلاصة.

الفصل الثالث: خصص للمتغير التابع وهو الابداع الاداري والذي تضمن مجموعة من العناصر ثم يليه

الفصل الرابع: والذي يتعلق الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة بما فيها المجال المكاني، الزمني، والبشري، كما تناولنا فيه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الأمبريقية، وأسلوب اختيار العينة وخصائصها.

الفصل الخامس: والأخير بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري، تناولنا فيه الدراسة الميدانية، للكشف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري، والوقوف على واقع المناخ التنظيمي، وقدرة الأفراد على الإبداع في جامعة محمد بوضياف كأنموذج للدراسة، حيث خصصنا فئة الاطارات الجامعية. من خلال المعالجة النظرية والأمبريقية للموضوع، وتم في نهاية الفصل الكشف عن نتائج الدراسة.

الفصل الأول: تحديد الإشكالية وصياغتها

تمهيد

I - تحديد الإشكالية وصياغتها

II - أهمية الدراسة

III - أسباب اختيار الموضوع

IV - أهداف الدراسة

V - فرضيات الدراسة

VI - تحديد المفاهيم

1- مفهوم المناخ التنظيمي

2- مفهوم الابداع الإداري

VII - الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

أسهمت بيئة الاعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئات التنافسية لتوفير بيئة ملائمة تتفاعل فيها العناصر البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض، ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد في إطارها¹ و بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في توصيف السلوك الاخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية وتشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك من ناحية أخرى، وهو يمثل شخصية المنظمة بكل ابعادها وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه ان يشجع على خلق اجواء عمل هادفة وتوصيف سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء.

ولقد حضي هذا الأخير باهتمام كبير منذ ستينات القرن الماضي لما يمثله من نجاح أو فشل المنظمات، ولما له من خصائص تميز بيئة العمل من الأفراد الذين يعملون بها، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم فهو بأبعاده المتعددة والمتمايزة الضابط لسلوكيات الإدارة التنظيمية والأفراد. ومن أهم أبعاد هذا المفهوم اي المناخ التنظيمي نظم الاتصالات، القيادة التشاركية، الحوافز بأنواعها، التي تمثل في مجملها جانبا مهما من جوانبه التي تنعكس في صورة مباشرة على سلوك الأفراد وميولهم، كما تمثل محددات وضوابط يقف عنده الابداع الاداري الذي يعد اهم وسائل التجديد والتغيير وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها ويتأثر أداء الأفراد وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيها. هذه البيئة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الانسانية والمدخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

وقد تولدت في عالم العولمة والمعرفة بين المناخ السائد في المنظمة والإبداع علاقة تبادلية لأن الاولى تساهم في تحقيق الثانية وفي نفس الوقت يلعب الابداع الاداري دورا مركزيا في تطوير كفاءات المنظمة التي تدخل في حالة التعلم المستمر لتمكنها من القدرة على خلق قدرات ومهارات جديدة وتطورات مستحدثة في شتى المجالات وبناء الاجواء الملائمة لأداء الفعال وتحقيق الابداع وتعزيزه يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة وبما ان الإبداع الإداري يعتبر عملية تسعى الى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الافكار الخلاقة وتنفيذها من قبل الافراد وجماعات

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002، ص 305.

العمل، كما ينظر له حريم "انه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف تعود بالمنفعة للمنظمة والمجتمع"¹. باستخدام افضل المهارات الابداعية في استنباط اساليب ادارية جديدة توصل الى حلول ابداعية لمشكلة ادارية تواجه مصلحة التنظيم او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الابداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل والاختبار والتجريب والتقويم. وقد اصبح ضرورة حتمية للوصول الى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور فلم يعد الواقع يتحمل اصحاب الافكار والطرق التقليدية القديمة ولم تستطع المنظمات الصمود في ظل الظروف العالمية المتغيرة فيمكن القول ان الناتج الملموس للإبداع الاداري يتمثل في التوصل الى مجموعة من الابتكارات والاختراعات التي تبرز اهمية وقيمة المبدعين في المنظمة. فحتمية ارتباط المناخ التنظيمي بالإبداع الاداري ناتج عن العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي (نظم الاتصالات، القيادة التشاركية، نظم الحوافز) التي تمثل في مجملها جانبا مهما من جوانب المناخ التنظيمي وتمثل محددات وضوابط يقف عندها الابداع الاداري ويتفاعل مع ابعادها ومؤشراتها سلبا وايجابا فالقيادة التشاركية المتمثلة سبل الإقناع والتبرير، والمشاركة في القرارات، وكذا النظم الاتصالية التي تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، فكلما ضمن لهم اتصالات فعالة مفتوحة في كل الاتجاهات كلما فتح المجال امام افراد التنظيم للمبادرة وطرح افكار جديدة واحداث الحلول للعديد من المشكلات التي تصادف التنظيمات من اجل تحقيق مكاسب اكثر اما الحوافز المحيطة، التي تعبر عن الحوافز المادية والمعنوية معا، هي محددات من شأنها أن تؤدي إلى بناء بيئة محبة غير عدائية تمثل الأرض الخصبة التي ينمو فيها الابداع الاداري، فكلما كان المناخ التنظيمي السائد في المنظمة مناخ ديمقراطي، مناخ محفز، يدعم الأفراد وينمي لديهم روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات كلما ساعد اعضاء التنظيم في التفاني في اعمالهم والتفنى فيه بإبداع.

ولأجل الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمة وجب على المنظمة ان تضمن مواردها البشرية والمحافظة عليها حتى تحقق النجاح والتفوق لها ، بتوفير جو ملائم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم فمن الضروري توفير الفرص للممتازين منهم لتجريب افكارهم والعمل بمبدأ الابداع وذلك بتوافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، وتوفير العوامل اللازمة والبيئة الملائمة لخلقها داخل المنظمة، وذلك انطلاقا من أهمية المناخ التنظيمي وقدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، الذي يعكس

¹ - عاطف لطفى خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الادن، 2010، ص 34.

السمة أو الهوية المحددة للمنظمة، فالأفراد العاملون في المنظمة محكومون بالمناخ التنظيمي الذي يمثل شخصية المنظمة كما يتصورها العاملون فيها، لما له من تأثيرات مباشرة على أداء العاملين ورضاهم

لذلك نسعى من خلال هذه الدراسة، الربط بين أبعاد كل من المناخ التنظيمي والابداع الاداري من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الاداري لدى الإطارات بجامعة محمد بوضياف؟
وتتدرج تحته الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما علاقة نظم الاتصالات بالحساسية للمشكلات لدى اطارات جامعة محمد بوضياف؟

2- ما علاقة القيادة التشاركية بالطلاقة الفكرية لدى اطارات جامعة محمد بوضياف؟

3- ما علاقة نظم الحوافز بالمرونة التلقائية لدى إطارات جامعة محمد بوضياف؟

II- أهمية الدراسة:

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

تزايد إهتمام ادارة المنظمات بموردها البشري المبدع وكذا تهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم، والذي يعد من اهم مقومات تنمية الابداع الاداري، وكذا زرع الولاء والشعور بالانتماء للفئات الفاعلة لتحقيق اقصى درجات الابداع، وهذا ما ترجوه المؤسسات الجزائرية عبر مختلف المراحل التنظيمية.

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة بـ **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري فالمنظمة كآلية سوسيوتنظيمية لتضمن معالم الحساسية للمشكلات والطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية داخل السياقات التنظيمية الجزائرية.**

- أهمية المناخ التنظيمي في دعم الطاقات البشرية وتحفيزها للنهوض بالمنظمة إلى أحسن صورة.

III- أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار دراسة هذا الموضوع للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل
- أهمية الابداع الاداري باعتباره احد الوسائل الاساسية لنجاح المنظمة وتطورها

- أهمية المناخ التنظيمي لمساعدته على طرح رؤية جديدة بأساليب وافكار جديدة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- - تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدور الإبداع الإداري في تحقيق التميز للمنظمات.
- تجدد المشكلات الادارية باستمرار وتتوعها يجعل الحاجة الماسة للإبداع الاداري لطرح افكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة
- الرغبة الملحة لدينا في معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الاداري في جامعة محمد بوضياف الجزائرية.

IV- أهداف الدراسة

- لكل بحث علمي هدف يسعى الى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه في هذا السياق نبلور الاهداف التالية:
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
 - محاولة الوقوف على واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
 - محاولة اكتشاف الاليات والميكانيزمات التي تنمي الابداع الاداري في المنظمة
 - محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري
 - ابراز علاقة نظم الاتصالات بالحساسية للمشكلات في المنظمة محل الدراسة لدى الموظف الجزائري
 - الوقوف على نمط القيادة التشاركية وعلاقتها بالطلاقة الفكرية 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 الاداري، وكذا الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تثري الجانب الأكاديمي والعملية في آن واحد.

V- فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية:

للمناخ التنظيمي علاقة بالإبداع الاداري لدى إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2- الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى

لنظم الاتصالات علاقة بالحساسية للمشكلات لدى اطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ب- الفرضية الفرعية الثانية

للقيادة التشاركية علاقة بالطلاقة الفكرية لدى اطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة

لنظم الحوافز علاقة بالمرونة التلقائية لدى اطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3- مؤشرات الفرضيات الفرعية

ا- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- تعمل الاتصالات على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تأكيد منافذ اتصال مفتوحة

- يعمل وضوح قنوات الاتصال على امتلاك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها

ب- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات على تنمية القدرة على التحليل والاستدلال

- تساهم عملية الاثارة في نفوس العاملين على تنمية مهارات النقد البناء

ج- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- لنظام المكافآت المادية علاقة بمرونة اداء الموظفين

- تساعد المكافآت المعنوية على القدرة في احداث تغييرات جديدة واساليب العمل

IV- تحديد المفاهيم

ان تحديد المفاهيم والمصطلحات في البحوث العلمية امر ضروريا، فكلما اتسم هذا التحديد بالدقة امكن للباحث ان يجري بحثه على اساس علمي سليم وسهل على القارئ ادراك المعاني والافكار التي يعبر عنها في بحثه، وعلى هذا الاساس كانت اهم المفاهيم التي تناولتها هذه الدراسة كالاتي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي

أ- التعريف الاصطلاحي

يعرف القيروتي المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات، او المستقرة نسبيا يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"¹.

يشير هذا التعريف الى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالثبات النسبي والاستقرار، وانه ليس شيئاً ملموساً كالأشياء المادية، وان العامل وسلوكه يتأثر بالبيئة المحيطة به، فالعامل يتأثر بما يجري من حوله.

كما يعرفه كاهز وكهن "المناخ التنظيمي الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة اجراءات العمل ووسائل الاتصال، نمط السلطة"².

يبين هذا التعريف ان المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل داخلي بين مكوناته ولم يشر هنا الى اهمية التفاعل الذي يحدث بين الافراد في المنظمة.

أما الغمري فيعرفه على أنه "المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إدارية أو لا إدارية، والتي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات على السلوك"³.

ب- التعريف الاجرائي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والصفات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي يدركها العاملون، ويتأثر سلوكهم بها والتي تتضمن نظم اتصالات ونظم قيادة مشاركة، نظم حوافز بنوعها المحيطة التي تساعد على تنمية الابداع الاداري.

2- مفهوم الابداع الاداري

يعتبر مفهوم الابداع الاداري من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين لعلم الادارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، وهو من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الاشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق واساليب تحقيقه وانجازه وكثرة العوامل التي يتأثر بها، وهذا ما أكده الكثير من اعلام البحث في هذا المجال أنه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع.

¹- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، دار وائل، الاردن، 2009، ص 122.

²- زيد عبيوي، التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، ط1، دار اسامة، الاردن، 2006، ص 122.

³- الغمري إبراهيم، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، دار الجامعات المصرية، مصر، 1999، ص 206.

أ- **التعريف اللغوي:** ان اصل كلمة ابداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء او ابتدعه اي انشاه وبداه، وبدعه بدعا اي انشأ على غير مثال اي صياغة غير مسبوقه¹.

ب- **الإبداع اصطلاحاً:** هو عملية القفز والتحول من القديم الى الحديث والتي يتسبب في احلال طريقة او اسلوب او اجراء جديد بدلا من الطريقة او الاسلوب القديم. الابداع الاداري أنه السلوك الانساني الذي يؤدي الى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والاصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية².

كما يعرفه حريم "بانه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة او خدمة او اسلوب او عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام³.

يمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة ان الإبداع الإداري عبارة عن أفكار جديدة غير مطروحة سابقا تعتمد على القدرات للفرد ونتاج تفاعله من البيئة العامة والخاصة وان الأفكار الإبداعية تكون مفيدة للفرد والمجتمع.

وفي تعريف اخر "هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لأدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها وإدراك نواحي النقص والقصور فيها كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة، كما يتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير وبالمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصوير والإنشاء والتركيب والبناء وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية أو نمطية"⁴.

ويوضح هذا التعريف عناصر الإبداع الاداري المتمثلة في الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، المرونة التلقائية، الاصالة.

التعريف الاجرائي: الإبداع الاداري هو قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة غير مسبقة نتاج تفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به بأكبر قدر من الحساسية للمشكلات والطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية من اجل تحقيق الاهداف .

¹- بلال خلف السكارنة، الإبداع الاداري، ط1، دار الميسرة، الاردن، 2011، ص16.

²- بلال خلف السكارنة، نفس المرجع ، ص 19.

³- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 34.

⁴- لطفي محمد علي، التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الادارية، ط1، اليازوري، عمان، الاردن، 2011، ص 18.

III الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى

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

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

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
 - ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي؟
 - تمثلت اهداف الدراسة في:
 - التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي
 - اعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية والقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها.
 - ومن خلال هذه الاسئلة صاغت الباحثة الفروض التالية:
 - المناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الادارة العليا في اية منظمة
 - الاداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية بيئية
 - للمناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الاداء الوظيفي لدى العاملين
- تم اختيار عينة حجمها 1038 مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسة اما ادوات جمع البيانات فاستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين والاساتذة.
- تمثلت نتائج الدراسة في الاتي:

- وجود وجهات سلبية لدى افراد العينة نحو محوري نمط القيادة والاتصال
- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، والحوافز الاداء الوظيفي).

تعقيب عن الدراسة:

لقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي، حيث انها تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستنا الا وهو المناخ التنظيمي غير ان الاختلاف بين الدراستين في انها تبحث عن التأثير ودراستنا تبحث عن

العلاقة كما انها ربطت المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي وجاءت دراستنا مربوطة بالإبداع الإداري يعني الاختلاف في المتغير التابع غير ان هذه الدراسة لا تتشابه مع الدراسة الحالية الا في نقطتين هي نظم الاتصالات والحوافز التي ادرجناها ضمن ابعاد المناخ التنظيمي. كما استفدنا من هذه الدراسة من حيث الاطار النظري للدراسة وفي إعداد خطة البحث.

2. الدراسة الثانية:

دراسة خالد صالح أحمد الصيدلاني بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها رسالة ماجستير 2000.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي لدى العاملين وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل، حيث شملت الدراسة 230 موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1032 موظفاً وقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة تمثلت في الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، العلاقات الداخلية، الحوافز، تنمية الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- عدم إعطاء المسؤولين مزيد من التصريحات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسب.
- انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم.
- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
- تأثير عملية اتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثيرها بالمصلحة العامة.
- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.
- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط مع وجود الرقابة فيه.

التعقيب عن الدراسة:

تختلف دراسة الصيدلاني عن الدراسة الحالية في أبعاد الدراسة فهو اختار الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، العلاقات الداخلية، تنمية الموارد البشرية والحوافز، إلا أننا اشتركنا في بعدين وهما نظم الاتصالات

والحوافز. كما أن هناك تشابه في استخدام المنهج باعتباره المنهج المناسب لوصف الظاهرة وهو المنهج الوصفي، كما استفدنا من هذه الدراسة في إعداد خطة البحث، والأطر المنهجية للدراسة.

3. الدراسة الثالثة:

دراسة لسامر عبد الله الصامدي بعنوان "التدريب الذاتي لتنمية المهارات الادارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية سنة 2011.

تلخصت الدراسة واهم اهدافها في:

- التعرف على الطبيعة الخاصة لأجهزة الشرطة في المملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل التي تؤثر في قدرة القيادات الامنية لهذه الاجهزة على التدريب الذاتي والمستمر وتنمية مهاراتهم الادارية
- التعرف على خصائص المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية معوقات ومقومات تطبيق مدخل التدريب الذاتي
- انطلقت الدراسة من ثلاثة فروض وهي كالتالي:
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الامنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية
- تلخصت اهم نتائجها في:
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات القيادات الامنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي لتنمية المهارات الادارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية

التعقيب عن الدراسة:

- لا تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية حيث تختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز عن دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري وكذلك من خلال دراسة الحالة التي خصت البيئة الجزائرية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف
- والجدير بالذكر ان الدراسة الحالية استفادت من الدراسة السابقة في عدة جوانب اهمها:
- تصميم اداة الدراسة (الاستبانة)

- الاستفادة من المصادر والمراجع الواردة فيها والتي تخص القيادة باعتبارها بعد من أبعاد المناخ التنظيمي
 - المساعدة في وضع الإطار النظري العام للدراسة
4. الدراسة الرابعة:

دراسة أثير حسو اسحاق بعنوان دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين أجريت في 2012.

تمحورت إشكالية البحث في ما هي طبيعة المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمة الصناعية. كما تحمل الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والإبداع الإداري.
- تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) السائد في المنظمة في الإبداع الإداري

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة وعملية الإبداع الإداري إذ بلغ المؤشر لمعامل الارتباط 0.836 و وجود تباين في علاقات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، العمل الجماعي، المكافأة، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات). وجود علاقات ارتباط مختلفة القوى بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وكانت أقوىها علاقة بعد الاتصالات الذي جاءت نتائجه أكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري.

التعقيب عن الدراسة:

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

5. الدراسة الخامسة:

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

إشكالية الدراسة:

تمحورت الإشكالية المقدمة في هذه الدراسة في السؤال التالي
ما دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية
لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟

كما تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات:

- ما هو مستوى التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر
بالمسيلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى مهارات القيادة الإدارية تعزى لمتغيرات
الشخصية والوظيفية؟

- هل تؤثر عناصر التفكير الإبداعي على مستوى مهارات القيادة الإدارية في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة:

- يعد التفكير الإبداعي أحد أساليب التدريب الحديثة لتنمية مهارات القيادة الإدارية في
المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى
لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى
لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين تعزى لمتغيراتهم
القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

أهداف الدراسة:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي والمهارات الإدارية للقيادة في
المنظمات.

- التعرف على مدى توفر عناصر التفكير الإبداعي لدى المسؤولين.

- اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المنظمات.

- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير
المهارات القيادية للمسؤولين.

عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة قصدية من 60 موظف تخص فئة الإداريين ممن
يحملون المسميات التالية: مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة، تمثلت النتائج في 36 نسبة

60 % من فئة الإطارات، ثم فئة رئيس قسم 17 موظف بنسبة 28.3%، وتليها فئة المدراء 7 مفردات بنسبة 11.7%.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين. كما استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت أيضا المقابلة مع المسؤولين بالإضافة إلى مجموع من الأساليب الإحصائية المساعدة على تحليل البيانات، ومنها معامل كرونباخ ألفا، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تحليل الانحدار التراكمي التدريجي، وأخيرا تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، هذه الفروق كانت واضحة أكثر بالنسبة لمتغير السن، مدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي ومستوى مهارات القيادة الإدارية (لدى المسؤولين) بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(0,05) \leq \alpha$ ، حيث أن عناصر التفكير الإبداعي فسرت نسبة 16,9 % من التباين في المتغير التابع.

التعقيب عن الدراسة:

تكمن أوجه الاختلاف بين الدراستين في كون هذه الدراسة تبحث عن الدور بينما دراستنا لتبحث في العلاقة غير أنها ركزت على التفكير الإبداعي بالنسبة للقيادة ونحن ركزنا على الإبداع الإداري بالنسبة للموظفين، كما يوجد تشابه في نوع العينة حيث الباحثة استخدمت العينة القصدية، واعتمدنا نحن أيضا في هذه الدراسة العينة القصدية، كما أننا استندنا من الإطار النظري للدراسة، وكيفية إعداد الاستمارة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

- I - مدخل للمناخ التنظيمي
- II - أهمية المناخ التنظيمي
- III - النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي
- IV - أبعاد المناخ التنظيمي
- V - عناصر المناخ التنظيمي
- VI - أنواع المناخ التنظيمي
- VII - خصائص المناخ التنظيمي
- VIII - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- IX - أهمية المناخ التنظيمي
- X - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- XI - طرق تحسين المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها العلوم الإدارية من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ تعني بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف الي إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

حيث اكدت جل الدراسات على اهمية القدرة في التأثير على سلوك الافراد في المنظمات بأبعاده التي ترمي الى تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخلها، فنظم الاتصالات ومنظومة الحوافز والطابع القيادي السائد ابعاد تؤثر سلبيا او ايجابيا على سلوك الافراد داخل المنظمة، وبالرغم من تزايد الاهتمام به في الآونة الاخيرة إلا ان تحديد مفهومه مزال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولقد حاول الباحث التطرق اليه واستنتاج اهم خصائصه

1- مدخل للمناخ التنظيمي

لقد استخدم مصطلح مناخ بشكل أكثر عمومية ولسنوات طويلة للتعبير عن الرضا والعمل ولقد اعطي مصطلح المناخ التنظيمي بشكل عام معني اكثر دقة في السنوات الحالية بإسهامات العديد من الباحثين امثال - ارجريس- هالين وغيرهم، حيث وصفوا بأنه نتاج إدراك الأفراد لأدوارهم¹، ويعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل. فالمناخ التنظيمي شأنه شأن الثقافة التنظيمية كلامها يشير الي القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الادارية والسلوك الاداري للموظفين بالتحديد، والي المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الافراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية المتمثلة في الهيكل التنظيمي لمستويات العمل، نمط القيادة، القوانين، نظم الحوافز، الاتصالات، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري².

¹- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية فالمؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الاردن 2007، ص 14.

²- محمد قاسم القبروتي، مرجع سابق، ص 169.

ويشكل مناخ العمل الذي يعيشه العاملون في المنظمة متغيراً فاعلاً في مستوى نجاح أداء هذه المنظمة وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم¹.

أما بالنسبة إلى الفريجات وآخرون فيرون أن المناخ التنظيمي يتم بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتم بالبطنية الشديدة في تغييرها أو تعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية، فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات تستدعي دوماً إلى الملائمة وتطوير الإمكانيات المادية و البشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه سبل الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية واثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني².

II- أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخاً تنظيمياً يميز أي منظمة غيرها وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة.

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

- 1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد العاملين.
- 2- يعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية³.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 11.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار ثراء، الأردن، 2009، ص 258.

³ - المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 17- 18.

3- له دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.

4- يسهم المناخ التنظيمي في التعرف علي طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

5- له دور في التطوير التنظيمي فهو بعد مؤشر مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة¹.

6- يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات من خلال الأشخاص الذين يعملون في ظروف مناخية إبداعية حيث يسمح بحركة أكبر².

يمكن القول أن المناخ التنظيمي يساعد في بناء بيئة ملائمة للإبداع الإداري من خلال نظم اتصالات فعالة، والقيادات المشاركة، الحوافز بأنواعها، وغيرها من العوامل الأخرى. فالمناخ التنظيمي الصحي أو الايجابي 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 والقوانين، 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 التنظيمي الملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء صاحب السمات الإبداعية مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري، وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

III - النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي

1 - فريدريك تايلور:

اعتبرت الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور (I. Taylor) ان العلاقة بين المؤسسة والعاملين هي علاقة تعاقدية يحق الإدارة بموجبها ان تضع الشروط التي تراها مناسبة

¹- تيسير زاهر، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م28 ع2، 2012، ص 268.

²- الكبتن محسن على، السلوك بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005، ص 98.

لتحقيق الربح متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها فعلى الفرد فقط إطاعة الأوامر وتنفيذها دوما إبداء للرأي وتغلب مصلحة المؤسسة علي مصلحة العاملين أمر مسلم به فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط¹.

ومن هنا فان تايلور بنى نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو أن كل منهما يطمع في الحصول على عائد مادي اكبر وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما لذلك فقد نادي بأن يشترك الطرفان في تضخيم وتثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج ولا يتحقق إلا بما سماه الثورة العقلية التي يجب ان تتبناها الادارة والعمال، ويقصد تايلور بالثورة العقلية " ان يتوقف الطرفان عن التنازع علي اقتسام العائد وان يوجها اهتمامهما وطاقتهمأ أولا نحو زيادة الإنتاج، فاذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما " .

وهكذا تقدم لنا تايلور بأربعة مبادئ رئيسية كإجراءات رئيسية ومحددة يجب ان تتبعها الادارة لتحقيق الكفاية الانتاجية في العمل والتحسين في اداء العمال وهي كالآتي:

- يجب تجزئة وظيفة العمل الي أجزاء صغيرة ومعرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب ان يختار الفرد طريقة تناسب العمل ويدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- وجوب تقديم الحوافز المادية للعاملين من خلال الاجور والحوافز وهي ما يسعى اليه الفرد اساسا في العمل.
- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الادارة والعمال وتطلع الادارة لمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.²

وقد اكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل وترتكز هذه الوظيفة على الجهاز الإداري الذي له السلطة من الأعلى إلي الأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة تاركا للعامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الادارة العليا دون التدخل منه، ويرى تايلور انه لكي يعمل التنظيم بنجاح وتنسق الأعمال المختلفة بين الأفراد الذين يؤدي اعمالا روتينية متكررة ونمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة

¹- محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص ص 22-23.

²- د.قجة رضا، فعالية التنظيم الصناعي واثرها على اداء العامل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه، اشراف رايح حريوش، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 67.

واحدة من التي تصدر الأوامر للجميع¹. ولذا نقول ان طبيعة المناخ حسب نظرية تايلور انه مناخ يتميز بالتمسك وانه غير صحي وهو مناخ سلبي وان هذه النظرية تندرج تحت النظريات الكلاسيكية التي تصنف ما يجب ان يكون بدلا ما هو كائن.

2 - نظرية التكوين الإداري :

يعتبر هنري فايول Henry Fayol 1841-1925 مؤسس نظرية التكوين الإداري محدد المبادئ التي يرى انها يتحقق من خلالها الكفاءة الانتاجية الذي اكد على تطبيق المبادئ الاربعة عشر من اجل الحصول على الفعالية التنظيمية. وكانت افكار فايول تختلف عن افكار تايلور حيث كانت تدور حول الادارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها وتتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والامر والتنسيق والرقابة فقد رأى فايول ان الادارة شيء مشترك في جميع النشاطات الانسانية سواء كان ذلك في البيت او المصنع او المؤسسة او الدوائر الحكومية ولاحظ ان جميع هذه النشاطات تتطلب وبدرجات متفاوتة القيام بالوظائف الخمسة :

- **التخطيط**: والذي يعني به تفحص ظروف المستقبل والتنبؤ بالأحداث التي تؤثر في اعمال المشروع، ثم رسم الخطط الأفضل طرق العمل وأساليبه من أجل التوصل إلى الأهداف المطلوبة.
- **التنظيم**: وهو يحتوي التنظيم المادي والانساني معا والتي يجب ان تخطط بالأسس الموضوعية والعلمية والضرورية للقيام بالعمل المطلوب.
- **الأمر**: وهو القيام المسؤول بتوجيه وارشاد المرؤوسين حتي يستمر العمل بانتظام ويقترح فايول ضرورة ان يلم المسؤول بأحوال مرؤوسيه وانه يلم بالاتفاقيات المبرمة بين الادارة والجهات الأخرى مثل النقابات وعلى المسؤول ان يقيم المرؤوسين والهيكل التنظيمي وان لا يتردد في تغيير الهيكل التنظيمي إن لم يكن مناسباً ويفصل العامل غير الكفؤ.²
- **التنسيق**: هو الربط والتوحيد بين الجهود الإنسانية وتوجيهها إلى الهدف موحد ويعتبر فايول التنسيق من اهم وظائف العملية الادارية.

¹ - على السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

² - كامل محمد المغربي، الادارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر، عمان الاردن، 2007، ص 105.

- الرقابة: وهي العملية التي تضمن ان الجهود والنشاطات التي تقوم بها الاشخاص تتطابق مع الاوامر والمعطيات لتنفيذ الخطط المرسومة.¹
- ويرى فايول ان الادارة التي تتوفر على جو المساوات بين العاملين في المكافآت والأجور والعدالة والعطف داخل التنظيم تجعل العامل هنا يعمل بأعلى طاقاته وقدراته نتيجة توافر مناخ ملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

3 - النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

يسود في كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطية إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها تحدد السلوكات المعيارية في كتيبات خاصة، تسجل فيها معايير هذا السلوك والانظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام، الي ذلك تتوافر نشرات خاصة لدى جميع افراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم اوصاف مهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وارتباطها بالوحدات الأخرى.

وتسود هذه الانظمة تفاعلات بين الافراد وبين عملائهم بعيدة التأثير بالعلاقات الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحتويه من قوانين وانظمة وتعليمات تسيير على اساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين افراد النظام بدون تحيز وتتماشى قرارات المنظمة مع تحقيق الاهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطي أي ممارسة نابعة من حالات الانفعال او العاطفة لأنها لا تصل بالمؤسسة الى الاهداف الموضوعية².

ان الاطلاع على بحوث ودراسات " ماكس فيبر " يجعلنا نلاحظ انه كان يهدف الى تحقيق تنظيم على مستوى من الكفاءة بالاهتمام بالبناء التنظيمي والاداري والمركزية في اتخاذ القرارات وهو في كل ذلك يؤكد علي الصبغة الرسمية التي تعتمد على الطريقة المكتوبة التي يجب ان تكون محددة ومرسومة في اطار رسمي وهذا مايعكس لنا نوع المناخ السائد في المنظمة الذي يتميز بالجهود والصرامة بها.

¹ - كامل محمد المغربي، نفس المرجع، ص 105 .

² - محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 23.

4 - المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" 1924-1932.

نمت نظرية العلاقات الإنسانية في اعقاب النظرية العلمية وكرد فعل للتنظيم الكلاسيكي في معالجته لمشاكل العمل والتنظيم في حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التي ارسخها النظرية التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الافادة من طاقاتهم وجهودهم واختلفت حركة العلاقات الانسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر الي افراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والاهداف الرشيدة التي كانت محور اعتبارات المدرسة التقليدية بل انها ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل واخذت في اعتبارها اهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على افراد التنظيم وكذا اخذت في اعتبارها بيئة التنظيم وهي تنظر الى التنظيم بتكوينه العاطفي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وأراء وافكار ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسا في كفاءته الانتاجية ونخلص الى ان العلاقات الانسانية تهدف الى مايلي :

- حفز العاملين بأعلى كفاءة ممكنة .
- حفز العاملين على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة .
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية¹.
- للقيادة دور مهم في التأثير على السلوك.

إن مدخل المدرسة السلوكية يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ اهدافها مع الأشخاص ومن خلالهم لذلك فان دراستها يجب أن تركز على العلاقات الشخصية المتداخلة إذ تركز نظرية العلاقات الإنسانية على المبدأ الذي يقول " حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري ان يفهم الناس بعضهم البعض"² نستخلص نحن من هذه النظرية على أهمية الإنسان العامل باعتباره فرد اجتماعي يتأثر ويؤثر في البيئة التي يعمل فيها.

5 - نظرية المؤسسة البشرية

تعرف بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، على اسم صاحبها رنيسيس ليكرت، ركزت هذه النظرية على أهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية، والمادية، أي كان نوع المؤسسة وضرورة الاستغلال

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 115.

² - عمر ابن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الاشبّه، الرياض، 2011، ص 26.

الأمثل للأفراد، وقد خلصت إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المنظمات في علاقتها مع عمالها، تندرج هذه الأساليب من الأسلوب التسلطي، إلى أسلوب المشاركة التامة.

يتميز الأسلوب الأول بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كون الرؤساء يستحوذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية، وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما علاقة الإدارة بالعاملين فتتسم بالريبة والشك.

ويتمثل الأسلوب الثاني، في الأسلوب التسلطي، لكن مع وجود بعض الليونة، كما يكون في بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا من السلم الإداري، بحيث تستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية والولاء لدى الأفراد الفاعلة، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة من ما هي عليه في الأسلوب الأول.

أما الأسلوب الثالث فيتميز بالمشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، واحترام العمال، والثقة فيهم، مما ينتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف العاملين والثقة النسبية في الرؤساء¹. أما الأسلوب الأخير فيعرف بالاسم أسلوب المشاركة، تسود فيه الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل الأفراد الفاعلة واندماجهم في تطوير نظام المكافآت، والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها دورا في عملية الدافعية وتنمية الابداع الاداري لدى المرؤوسين.

IV - أبعاد المناخ التنظيمي

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتعدى العوامل البيئية الداخلية للمنظمة وكذا تعددت حسب نظرية المفكرين والكتاب وحسب متطلبات كل منظمة فغالبيتهم يجتمعوا على أنها تشمل البناء التنظيمي، وظيفة العمل، نمط القيادة، قيم العمل، خصائص العاملين، نمط الاتصالات، العدالة ... الخ،

كل هذه العوامل تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسة كالدافعية والرضا والإنتاج، وكفاءة

المنظمة، إلا انه ليس من السهل ملاحظة العوامل الأخرى لاعتبارات سلوكية²

وتكمن في النقاط التالية :

1. مرونة التنظيم : ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

¹ - علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، بدون سنة، ص 46.

² - بشير خضر واخرون، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، المفتوحة، القاهرة،

2012، ص 342.

2. **طبيعة العمل:** إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير وخلق الإبداع.

3. **أهمية الانجاز:** تؤكد المنظمات على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

4. **أنماط السلطة:** لسلطة انواع منها المركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتميز بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى مستويات أدنى من السلم الاداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

5. **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** إن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثيقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.¹

وقد رأي فريجات وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

1. **توجيه الأداء:** يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير على الأفراد العاملين لتحسين مستوى أدائهم.

فهو بمعناه العام عبارة عن إصدار إرشادات للموظفين الذين يعملون بمعية المدير في التنظيم وهذه الإرشادات قد تكون عامة أو تفصيلية تتعلق بكيفية انجاز الأعمال والمهام التي يكلفون بها بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن المشاكل الناتجة عن غياب التوجيه في المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمة، الإحساس بعدم المسؤولية والمسؤولية بعدم الانتماء والالتزام ومن خلال وجود توجيه الأداء يمكن غرس الحماس والالتزام بالعمل وبالأهداف التنظيمية لدى العاملين.

2. **تنمية العنصر الإنساني:** تمثل التنمية الجهد والمخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء وأهم مظاهر تنمية العنصر الإنساني هو العمل على نجاح السياسات والبرامج الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية.

3. **انجاز الأهداف:** لكل منظمة غايات وأهداف مشتركة بعضها يمثل حالة التوافق والانسجام بين غايات وأهداف المنظمة وجماعات العمل والفرد وبعضها يمثل حالة من التناقض والتباين في الغايات

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 206 - 207.

والأهداف وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري لإنجاز تلك الأهداف وذلك بتوضيح النشاطات المطلوبة من قبل الإدارة العليا ويتم إيصالها عبر مستوى الإدارة المختلفة إلى الموظفين حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة والأوامر التي تطمح لها في سبيل تحقيق الأهداف.

4. السياسات الإدارية: تعتبر السياسات الإدارية من أهم الأمور التي تؤثر على أداء العاملين وعلى إقبالهم على العمل وعلى الإدارة وان إتباع سياسة إدارية مناسبة ومرنة توصل إلى قمة في الأداء داخل المنظمة.

فمن سمات الإدارة الحديثة تشجيع الأفراد لإظهار المبادرة الذاتية أثناء أدائهم لإعمالهم والشعور بان لهم حرية التساؤل والاستفسار عن القيود والضوابط والإحساس بالدعم عند الحاجة من قبل المستويات الأعلى في الإدارة أيضا حسب باحثين آخرين حددوا أبعاد المناخ التنظيمي كالآتي:

1. توجيه الأداء: التوجيه بمعناه العام هو عبارة عن اصدار ارشادات للموظفين الذين يعملون بمعونة المدير في التنظيم وهذه الارشادات قد تكون عامة او تفصيلية تتعلق بكيفية انجاز الاعمال والمهام التي يكلفون بها بغية تحقيق اهداف المنظمة ومن المشاكل الناجمة عن غياب التوجيه فالمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمة، الاحساس بعدم المسؤولية وعدم الانتماء والالتزام ووجود توجيه للأداء يمكن غرس الحماس والالتزام بالعمل وبالأهداف التنظيمية لدي العاملين.

2. تنمية العنصر الانساني: ويقصد به تنمية الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة² ويضيف "محمود سليمان العميان" الحرص على التدريب مع التنمية وهي تخص ايضا المدراء والمشرفين ومما تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيما الأثر الأكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية³

3. التعويضات والمكافآت المالية : وهي عملية توازن 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 إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز

¹ - خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

² - خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون، نفس المرجع، ص 259.

³ - محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 306.

والإبداع في الأداء فإنها تشجيع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوي معين مما يساهم بتكرار النجاح وتدعيم فعالية الولاء والانتماء.

4. **صنع القرار:** تتم هذه العملية لمعالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو التحقيق أهداف مرسومة¹

5. **انجاز الأهداف:** ويحتاج هذا إلي توفير العنصر البشري لانجاز أي هدف في المنظمة باختلاف إجماعها وأنواعها وذلك بتوضيح النشاطات المطلوبة من قبل الإدارة العليا ويتم إيصالها عبر مستوي الإدارة المختلفة إلي الموظفين حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة والأمور التي تطمح لها في سبيل تحقيق أهدافها.

كذلك حدد **فورهان forehand** أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسة وهي :

1. **الهيكل التنظيمي:** ويقصد بها الانظمة الفرعية من ادارات واقسام ودرجات لمركز السلطة ودرجة الحرية، التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات وكذا حجم المؤسسة.
2. **درجة تعقيد التنظيم:** ويقصد بها عدد المستويات التنظيمية والانظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.
3. **اتجاهات الاهداف:** وتتمثل فالأهمية التي توليها المنظمة لهيكل المنظمة.
4. **نمط القيادة:** من حيث كونها قيادة متسلطة ام قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف او المشاكل المختلفة².

اما **كوفي وتوماس koyand and thomhs** فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي فما يلي:

1. **الاستقلالية:** وتعني إدراك الفرد للاستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.
2. **درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد المشاركة داخل التنظيم.
3. **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنان له بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
4. **ضغط العمل:** ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بأنها المهام الموكلة إليه.
5. **الدعم:** ويعني الفرد بأنه عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.

¹ - خضير كاضم حمود فريجات واخرون، مرجع سابق، ص 260.

² - محمد الصرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، جزء4، الاسكندرية، 2009، ص 261.

6. التقدير: وتعني ادراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
7. الابداع: وتعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل مخاطر.
8. العدالة: وتعني ادراك الفرد سلوكيات المنظمة على انها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

من خلال جملة الاستعراضات المختلفة لأبعاد المناخ التنظيمي حددنا الابعاد التالية لدراستنا: نظم الاتصالات، القيادة التشاركية، نظم الحوافز.

1. نظم الاتصالات

تعتبر الاتصالات بانها صورة كانت رسمية او غير رسمية انها على درجة عالية من الاهمية في المنظمة وقد اثبتت الدراسات والابحاث بان الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة، فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذا بدون الاتصالات تموت وتضمحل الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى¹.

لذا فان عملية الاتصال تعد ذات اهمية اساسية في نقل المعلومات والافكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الافراد والجماعات، كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل او الموقع المادي بوجود الافراد، او ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والوسائل المختلفة واستعان مضامين الاتصال وأبعاده الرسمي والغير الرسمي في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا².

تتضمن الاتصالات الرسمية الاتصال العمودي الذي يتم بين الرئيس والمرؤوس سواء نزولا أو صعودا (مما يحقق تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه) أيضا الاتصالات أفقية او محورية واتصالات خارجية خارج المنظمة المستهلكين وغيرهم وجل هذه الاتصالات تسهم في زيادة فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأمثل للمواد.

اما الاتصالات الغير رسمية التي تكون دائما بلا قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا مع الاتصالات الرسمية.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص203.

² - خليل محمد حسن الشماع، نفس المرجع، ص 201.

2. القيادة التشاركية

تعني القيادة التشاركية أو المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم¹، ويقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين².

وتعني القيادة التشاركية أو المشاركة تشجيع الموظفين على تأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم³. ويقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين⁴.

وفي هذا النموذج من القيادة التشاركية نجد ان القادة الذين ينتمون الى النمط الاداري يولون اهمية وعناية فائقة واهتمام كبير لكل من بعدي الانتاج والعاملين، فهم يؤمنون بأن العمل الجماعي التشاركي يعتبر الركيزة الاساسية اللازمة لتحقيق الاهداف الانتاجية الطموحة ويتبين ذلك على ايمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحقق مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة الأزمنة للأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمثل هذا الأسلوب القيادي انه تسود فيه الجماعة بروح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين.

3. الحوافز

وتعني الحوافز بأنواعها المادية التي تتضمن الأجور والمكافآت التشجيعية والإضافية والمشاركة في الأرباح وغيرها والحوافز المعنوية التي تشمل المدح والثناء والشكر والتقدير والشعور

¹ -محمود الصرفي، القيادة الادارية والابداعية، ط1 دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 169.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

³ - محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 169.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

بالأمن والاستقرار الوظيفي والإحساس بالاهتمام في المنظمة ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها وإشراكهم في اتخاذ القرارات، أي انه كلما كان نظام الحوافز جيد أدى بلا شك إلى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلى الإبداع.

٧- عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال استعراض للمناخ التنظيمي يتضح ان العناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي هي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن انجاز عناصره في النقاط التالية:

1 **الهيكل التنظيمي:** هو شكل 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 بالمنظمات¹، أي انه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال لازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد إنسانية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة² كما يعرفه "حسين حريم" على انه توزيع لأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على العلاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.³

2 **نمط القيادة:** تعني بذلك كلتا النمطين الديكتاتوري ام نمط الديمقراطية وما يتبع ذلك من مركزية أو لامركزية السلطة، وهي تعمل على التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة الموجهة لجهودهم يوضع أهداف المنظمة و المساهمة في انجازاتها⁴ كما تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين⁵

¹ - فيلة فاروق عبدة، السيد محمد عبده المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 296 .

² - حمود خضر كاظم، مرجع سابق، ص 169.

³ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2003، ص 103.

⁴ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، ط1، البازور للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 55.

⁵ - محمد عبد السميع، اساسيات الإدارة العامة، ط1، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 227.

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

3 نمط الاتصال: سواء كان الاتصال ذو اتجاهين بما يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات أو اتصال صاعد فقط أو اتصال نازل يحمل من الأوامر والتعليمات ما يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق وتزايد الذي ربما يصل إلى مرحلة عدم الاكتراث والخمول في التفكير¹

وتعتمد عملية الاتصال الفعالة على العديد من المتغيرات سواء كانت متعلقة بطبيعة العمل او بطبيعة الجماعات التي تمارس العمل الرسمي او الغير رسمي مما تساعد هذه الأخير الاتصالات الفعالة الى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم بفعالية من اجل تحقيق احسن اداء كذلك امكانية من خلق مناخ تنظيمي يسمح بتبادل المقترحات والمستجدات

4 نظم إجراء العمل : ويقصد بها مجموعة القوانين والأوامر والتعليقات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق المنظمة² فهي تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعلومات بين الأقسام المنظمة وإدارتها المختلفة تبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، التعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها³.

VI- أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف في تصنيفات أنواع المناخ التنظيمي من البحث إلى آخر حسب النسق الذي يدرس المناخ التنظيمي، ومن خلال نوع المنظمة موضوع الدراسة، ويرجع هذا التباين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي إلى اختلاف المعايير المتبعة في تحديد نمط المناخ السائد، ويساعد تحديدنا لنوع المناخ السائد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد مختلف الطرق الكفيلة بتحسين المناخ ويمكن أن نوجز مختلف هذا الأنواع كالاتي:

¹- محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 269.

²- ابراهيم عاشور، اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدي العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 18.

³- المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 298.

- 1- **المناخ التسلطي:** وهو مناخ يتسم بالتشدد في تطبيق الأوامر وتنفيذ الإجراءات، كما يقوم المدير باحتكار السلطة وعدم تفويض الصلاحيات والمهام للمستويات الأدنى، الأمر الذي يقيد حرية الأفراد في المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة.
- 2- **المناخ الديمقراطي:** هذا النوع من المناخ يتسم بمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار كما يتسم هذا النوع بكثافة في الاتصالات بين جميع المستويات وإجراء الكثير من النقاشات وحرية في إبداء الرأي والأفكار¹.
- 3- **المناخ الإنجازي:** يحاول المدير توجيه أهداف العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويحاول المدير تعبئة الموارد المادية والبشرية والتركيز على كيفية تحقيق الأهداف ومحاسبة العاملين في تحقيق النتائج النهائية.
- 4- **المناخ المفتوح:** يرى أصحاب هذا التوجيه هالبين وكروفت (1962) أن هذا المناخ يتسم بالعمل وفق فرق عمل دون تدخل المدير، وعمل المدير يقتصر فقط في مساعدة أفراد التنظيم والتأقلم مع المتغيرات الوظيفية، كما يمتاز أفراد الفريق بالانسجام والعلاقات الإنسانية الجيدة.
- 5- **المناخ العائلي:** يظهر هذا مزيد من التعاون والانسجام والود بين أفراد التنظيم وبين قائدهم، وترتفع مستويات الرضا لدي كل الأطراف، ويظهر القائد كواحد من المجموعة ولا يحاول إعاقة عمل أفراد التنظيم.
- 6- **المناخ المغلق:** يتصف هذا المناخ بتدني الروح المعنوية لدي العاملين والتركيز على انجاز الأعمال، كما يتصف بعلاقات إنسانية متدنية وبضعف في تماسك الجماعات، كما يقوم المدير بتطبيق الإجراءات واللوائح بصرامة دون مساعدة الأفراد في حل المشكلات².
- 7- **المناخ الإيجابي:** يتصف هذا النوع من المناخات بمشاركة فاعلة للأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار ابداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على ترقية والتي تركز اساسا على المهارة والابداع، ويتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة،

¹-حمادات محسن حسن، مرجع سابق، ص 40.

²-بوجمعة نقبيل، علاقات المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، ص 61.

ويركز هذا النوع على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، كما يتسم هذا المناخ بإنسانيه ومرونة في اداء العمل

8- **المناخ السلبي:** يتميز هذا النوع من المناخ والذي له تأثير على النتائج للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الاعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما ان هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الادارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية والمادية، ويتميز نظام المكافاة بعدم العدالة وعدم الموضوعية وبالمحاباة كما ان المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام، ويتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الافكار والرؤى وبقتل الابداع لدى الافراد.

يلاحظ من خلال ما سبق وجود مناخات تميز كل منطقة عن غيرها، ويمكن ان يكون داخل المنظمة الواحدة مناخات مختلفة كما اشار ليكرت likert إلى وجود مناخ خاص بالإدارة العليا، ومناخ خاص بالإدارة الوسطى ومناخ خاص بالإدارة الدنيا وانطلاق من تحديد المناخ السائد يمكن فهم طبيعة وأسباب حدوث المشاكل كالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء.

VII - خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل فيمايلي:

- 1 المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص لو السمات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة ولا تعبر عن البيئة الخارجية¹.
- 2 يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا².
- 3 يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة فخصائص المناخ تسير بدرجة من الاستقرار النسبي إلا انه يخضع للتغير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

¹ - فيلة واخرون، مرجع سابق، ص 268.

² - القيروتي، مرجع سابق، ص 73.

- 4 الإدارة العليا تلعب دورا رئيسا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها¹.
- 5 للمناخ التنظيمي علاقة مع ضغوط العمل فقط لوحظ ان العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الامراض الناشئة من الامراض المرتبطة بضغوط العمل ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل اما بالمرض المزمن او الموت المفاجئ من الأزمات وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب والود والقوة² والاستقرار الذي يسود يؤدي إلي إحداث الإبداعات والتطورات لدى الأفراد داخل المنظمة.

VIII- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة اقسام او فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية نفسية وذلك على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية:

أ- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي بما في حالة الكساد او الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وعدم الاستقرار والتحفيز وكذلك عندما يتجاهل اقتصاد الوطني للنمو وتكون الاحوال السوقية والمالية للمنظمة فيه جيدة يميل المديرون الى المبادرة والمخاطرة بصنع قرارات متحفظة ويميلون الى عدم تشجيع او قبول الافكار الإبداعية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة او عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة او بأخرى³

ب- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الاحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. وقد تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الادارة في العديد من الجوانب منها:

*مستوى الدافع على الانجاز

*العلاقات الاجتماعية والأسرة

¹ - المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 17.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 271

³ -مصطفى احمد السيد، السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد، 2006.

*طريقة التفكير بشكل علمي.

ج- **البيئة الثقافية:** يقصد بها الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم¹.

2-العوامل الداخلية

أ- **السياسات والممارسات الادارية:** وهي ترتبط بالنمط الاداري القيادي هي المحددات للاختيار الترقية والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكما كانت موضوعية وعادلة كانت الاجور مريحة والمناخ مشجعا²

ب- **القيم المهنية:** تعتبر القيم المهنية من اخلاقيات ومعتقدات الطاقم الاداري فالمنظمة التي تحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم، في حين اذا سادت القيم المادية والاستقلالية التي تتعامل مع الافراد والتي توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فانها تحرهم لهجرة المنظمة متي سمحت لهم الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيم الصالحة تهيبئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية فتهبئ العكس فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة.

ج- **الهيكل التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق³.

د- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء

¹- المغربي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 26.

²- محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 12.

³- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 266.

العمل لذلك تولى القيادة المتميزة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين¹.

هـ- **نظم الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين الالتحاق بها ويدفعهم إلى أداء جيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة. و- **أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم².

و- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة الانطلاق منها لأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، فهي تؤثر على سلوك العاملين وتدفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية ينخفض فيها الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل³

3- العوامل الشخصية

تؤثر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل سواء ذكر أو أنثى أو مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبه بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء⁴

وكذلك هناك عوامل شخصية أخرى كقدرات الفرد وتناقض لقيم وخصائص أعضاء التنظيم التي تسمح هذه الأخيرة بتحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمة التي يكون أعضاء تنظيمها كبار السن أو منخفض التعليم والطموح ويختلف مناخها التنظيمي عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الصغار وذوي المستوي التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح. كما يكون المناخ أكثر ودا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض⁵

¹-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية تخصص تسيير، بومرداس الجزائر، 2009-2010، ص 266.

²- شامي صليحة، نفس المرجع، ص 48.

³- شامي صليحة، نفس المرجع، ص 49.

⁴- محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 268.

⁵- شامي صليحة، مرجع سابق، ص 49.

4- العوامل النفسية

أ- الضيق والقلق: يعتبر الضيق والقلق المتولدين عن الشخص من ترجمة أحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموافقة من العمل الذي يقوم به والجماعة التي هو متصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عدة منها:

* تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير محققة فعلا.

* تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما يجدون صعوبة في تحقيق الحاجات الإنسانية.

ب- الصراع النفسي: وقد يعتقد البعض أن الصراع النفسي احد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في السلم أهمية ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد وقد تكون من الأهداف الأقل أهمية أي الصراع هنا بشأن عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمة استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل ومن النادر إيجاد خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات¹.

IX- طرق تحسين المناخ التنظيمي:

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد الفاعلة في المنظمة، إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، فتمثل العناية بتحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة، بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء وارتفاع في الروح المعنوية، ما ينعكس إيجابا على أدائهم وعن مستوى التفكير الابتكاري لديهم، الاهتمام بالمناخ

¹-شامي صليحة، مرجع سابق، ص 50.

التنظيمي من انشغالات المسؤولين في أية منظمة، حيث يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

- 1 احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية واحترام الرأي الآخر، وتشجيع العمل التعاوني، فوضع الشخص موضع الشخص الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى وفي نقاء المناخ التنظيمي، فهناك قاعدة إنسانية تقول بان الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين ويفقه عقليتهم وينظر إلى الأمور بمنظارهم فانه لا يخشى المستقبل.
- 2 الاهتمام بالأهداف الخاصة للفئة الفاعلة والمساهمة في حل مشاكلهم مما، يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي ويتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مؤسستهم، فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج ابداعية، الفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وان الفائدة قد تحقق بفعل كفايته العملية و الفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة فيزيد عطاءه وتتحقق ابداعاته.
- 3 وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن إمكانات وقدرات وطموحات الأفراد، لضمان تحقيق الذات والشعور بالأهمية داخل المجموعة، دون أن يكون ذلك في ادني إشارة إلى تفكيك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.
- 4 تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الراسية والصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.
- 5 مشاركة العاملين في صناعة القرارات، وتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تحقيق ذواتهم، ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية، للعمل على تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقفة على أداهم، فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.
- 6 انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بالابتعاد عن التفريق وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد بين العاملين، بسبب المكانة الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية.

7 السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها¹.

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

1-الاهتمام بتدريب الفئات الفاعلة:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، غالباً ما يولد الثقة بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءتهم ومهارتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

2-العدالة في التحفيزات المادية والمعنوية والمعاملات:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة، وغير منحازة للأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات الأجور، العقوبات والتدريبات. الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد، يعزز سبل الولاء للمنظمة وقدرة الأفراد على التفكير الابتكاري، والمساهمة في تحقيق أهدافها².

3-النمط القيادي المشارك:

إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل التي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل في القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض³.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 27-28.

² - حمود خضير كاظم الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 174-175.

³ - شامي صليحة: مرجع سابق، ص 54.

خلاصة:

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها وان نجاحها في المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترضا الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد وذلك من خلال العمل على تحسين نظم الاتصال داخل المنظمة بتوافر قيادة مشاركة تجعل العمل أكثر تحفيزاً للعاملين وغيرها من العناصر التي تساهم في رضا العاملين وفي قدرتهم على الإبداع من خلال مناخ تنظيمي ايجابي يساعد على تفعيل قدرات الفاعلين داخل المنظمة.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

I - مدخل للإبداع

II - علاقة الإبداع الإداري ببعض المصطلحات (التداخل المفاهيمي)

III - مستويات الإبداع الإداري

IV - ملامح الشخصية المبدعة

V - معوقات الإبداع الإداري

VI - استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

VII - طرق وأساليب تنمية الإبداع الإداري

خلاصة

تمهيد

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات وبقائها ووسيلة للتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات. حيث أصبح الإبداع سمة مميزة للمنظمات المعاصرة من كونه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

لقد دعت الحاجة إلى الإبداع في المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير و الممارسات الإبداعية، و أنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الإبداع، مما أوجج حدة التنافس بين المنظمات، و من هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير على هذا الأساس سيتناول هذا الفصل الحديث عن الإبداع بالتطرق لماهيته من مختلف جوانبه (المفهوم و المراحل و المستويات وعناصره) إضافة إلى التطرق للإبداع الإداري من خلال أهم النظريات التي تناولته فسيتناول كذلك من حيث المعوقات والمتطلبات .

1. مدخل حول الإبداع

إن التطور هو السمة البارزة في حياة الإنسان. فلقد تراكم بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية التي يتميز بها الإنسان في كونه قادراً على أن يطور و يبتكر الأشياء الجديدة. فالإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخلق والإنسان يفكر و يبدع و يبتكر كما هو الحال في الجماعة والمنظمة والمجتمع. والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات والابتكارات البشرية ابتداءً من أدوات الصيد واكتشاف النار، انتهاءً بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة التي تمثل ظاهرة الإبداع البشري الحديث المنتشر في كافة أنحاء المعمورة. ولمعرفة المزيد حول مفهوم الإبداع سنتطرق إليه باختصار.

1. تطور الإبداع حسب العصور

لقد أثبتت التجارب والواقع الأمبريقي في كل العصور أن الإنسان هو الأكثر قدرة على الابتكار بشكل لا يقارن، حيث انتقل عبر عصور تاريخية مهمة حددها ألفن توفلر (A.Tofler) وفق نموذج الموجات الثلاث لتطور المجتمعات، الموجة الأولى تتمثل بالثورة الزراعية، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية، وأخيراً الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات¹.

¹- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 13.

وتأكيداً على ذلك لم يحدد بيرنارد بور (B.H.Boar) فترة معينة للإبداع والابتكار بل حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار من خلال الإنسان وهي:

- أ -العصر البدائي: Early Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.
- ب -العصر الزراعي: Agricultural Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.
- ج -العصر التجاري: Commercial Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.
- د -العصر الصناعي: Industrial Age وهو العصر الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك الصناعي.
- هـ -عصر المعلومات: Informational Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة¹.

II. علاقة الإبداع الإداري ببعض المصطلحات (التداخل المفاهيمي)

1-العلاقة بين الإبداع والابتكار

أشار كوك (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار علاقة تكاملية. وعرفت أمبيل (Amabil) هذه العلاقة " بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"².

يشير هذا التعريف لوجود علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أن نقطة بداية الابتكار هي أفكار مبدعة من أفراد وفرق العمل، لكن هذا الشرط غير كافي وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر في الإبداع. كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار، ونستطيع أن نستخلص من هذا التعريف أن الإبداع مرتبط بالأفكار الجديدة، والابتكار مرتبط بالتنفيذ أو الجانب الملموس، أو بصيغة أخرى تحويل الفكرة إلى منتج. وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار على أنهما على مرحلتين متعاقبتين.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين المصطلحين، وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. وبناء على هذه المعطيات نعتقد أنه

¹ - عاكف لطفي خصاونة، موجع سابق، ص 44.

² - عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص 36.

لا وجود لفوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع والابتكار، طالما أن معظم المراجع التي تم تناولها ومعظم الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية أجمعت على أنها يشتركان في نفس العناصر الرئيسية وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، وكذا سعة الخيال والقدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة.

2- العلاقة بين الإبداع والاختراع

كثيراً ما يرتبط استخدام مصطلحي الإبداع والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد

يعرف جمال خير الله الاختراع "بأنه خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع"¹.

نستنتج من هذا التعريف أن الاختراع يحتوي على حيز التطبيق، بمعنى أنه ليس فكرة قابلة للتطبيق فقط، بل فعلاً طبقت.

ويعرفه محمد سيد "قنديل" هو إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجوداً، أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج أو هو إيجاد شيء له وجود مادي ملموس واستخدام محدد²، نخلص من هذا التعريف أن الاختراع يكون في الواقع الملموس، أي أن الشيء الذي تم اختراعه نراه ونلمسه وليس عبارة عن مجرد فكرة.

كما يعني الاختراع استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً تؤدي مهمة متميزة كاختراع الحاسب الآلي³، يمكن أن نفهم من هذا التعريف أن الاختراع له جانب تحسيني أو تعديلي أيضاً بحيث هذا التعديل أو التحسين يكون ملموساً أيضاً.

ويشير كل من روبنز وكولتر (Robbins and Coulter) أن الاختراع " هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية"⁴. وهنا يخص هذا التعريف جانب التكنولوجيا بالذات في عملية الاختراع، بحيث أن أي فكرة جديدة فيما يخص التكنولوجيا ويكون لها تأثير على المنظمات الاجتماعية تعد اختراعاً.

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

² - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 123.

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

كما يعرفه البعض على أنه " كل جديد في المعلومات العلمية وأنه يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين"¹.
ويبين هذا التعريف أن الاختراع يدخل في المجال النظري في شكل قاعدة أو قانون أو طريقة أو أسلوب لحل مشكلات معينة.

وعرفه خليل حسن الشماخ " بأنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"². مما يعني أنه شيء أصيل يعود بالمنفعة على الناس.

III. عناصر الإبداع الإداري

يشير العديد من الكتاب و الباحثين في مجال الإبداع الإداري إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، و من أبرز الباحثين في هذا المجال جويلفور (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء الإبداع الإداري وهي: الحساسية للمشكلات، إعادة التنظيم أو إعادة تحديد، الطلاقة، المرونة، الأصالة، قدرات تحليلية و تأليفية، مدى التركيب في البناء التصوري، التقييم، و ذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز و هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات³.

1- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتتعدد الطلاقة إلى: طلاقة الكلمات، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير⁴.

2- **المرونة:** ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

¹ محمد سليمان، أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة ملبنة الحضنة)، ماجستير، فرع التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 25.
² خليل حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 421.
³ محمد فلاح وعامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 11.
⁴ ميلود زيد الخير وعبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 07.

3- الأصالة: ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين، وهي من أهم العوامل المكونة للقدرة على الإبداع الإداري.

4- الحساسية للمشكلات: يعرفها جويلفورد (Guilford) بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما¹.

IV. مستويات الإبداع الإداري

لإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر، تحديد خمسة مستويات للإبداع الإداري، متمثلة في الآتي:

- 1- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
- 2- الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.
- 3- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد الأولية لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل إسهاماً جوهرياً في تقديم الأفكار، أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً مثل ابتكارات أديسون وماركوني وبل.

¹- عبد الرحمن أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمن، الرياض، العدد 20، 1416 هـ، ص 98.

4- **الإبداع التجديدي:** ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ، أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج و أدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية سيغموند فرويد.

5- **الإبداع التخيلي:** هو أعلى مستويات الإبداع و أندرها و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ، أو نظرية، أو افتراض جديد كلياً، كما يظهر ذلك في أعمال آنشتاين و فرويد في العلوم و بيكاسو و رايت في الفنون.

وقد أشار محمود سليمان العميان إلى إمكانية التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع:

حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل¹.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها. وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة.

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس¹.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً².
- أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. نستنتج من خلال هذه المستويات ان الإبداع ليس حكراً على الأفراد، و ليس عملية فردية بالضرورة، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بمعنى أن الإبداع قد يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التوصل إليه من قبل

¹- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2012، ص 47.

أحد الأفراد المبدعين، فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا بعمل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع على مستوى الجماعة، فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر ضمن المجموع الفردي لإبداع أفرادها¹.

٧. مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة التي يستند عليها العقل البشري للوصول إلى فكرة إبداعية معينة، وهذه المراحل أو الخطوات ندرجها كالتالي:

1. مرحلة الإعداد وإعادة صياغة المشكلة:

وتهدف هذه المرحلة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الحقائق والمعلومات بهدف إعادة صياغة وتحديد المشكلة بشكل صحيح، لأن إعادة صياغة المشكلة وتحديدتها يعتبر وسيلة لإيجاد وجهات نظر أخرى، قد تختلف عن وجهة نظر الإدارة تجاه المشكلة. ومع إعادة صياغة المشكلة يمكن أن يقبل المدير وجهات نظر الآخرين، ويتضح من خلال ذلك أن: المرحلة الأولى في الإبداع الإداري تنطوي على استقبال المعلومات والعمل بهدف إعادة صياغة تحديد المشكلة.

وتعتمد هذه المرحلة على التخيل ثم تأتي عملية تحديد الأهداف لتمثل البداية للتخيل، وترجع أهمية الأهداف إلى أنها تمثل تحديدا وترجمة للاحتياج الرئيسي للفرد والمنظمة. كما أنها في تحديد ما يلزم من جهد ووقت لإنجاز الهدف وتوجيه العمل إلى الطريق الصحيح.

2. مرحلة اقتراح الأفكار البديلة لحل المشكلة:

بعد تحديد المشكلة والتعرف على طبيعتها يبدأ العمل الجاد من أجل التعامل معها. وتختص هذه المرحلة ببذل جهد كبير في التفكير الخلاق والعمل على تقديم أفكار متنوعة لحل المشكلة، ويتطلب هذا الأمر مجهودا ودافعا كبيرا يتمثل في وجود حاجات مطلوب إشباعها وأهداف مطلوب تحقيقها.

¹ - منير حسن أحمد شقورة، نفس المرجع، ص 48.

3. مرحلة التحرر من القيود الاجتماعية والثقافية:

يمكن للإحباط في بعض الأحيان أن يستحوذ على الأفراد المبتكرين بسبب المشاكل التي لا يبدو حل أو تفسير مما يجعلهم يطرحون هذه المشاكل جانبا ويتحولون إلى شيء آخر، غير أن المواظبة على التفكير في هذه المشاكل لا تتوقف ويستمر العقل الباطن يداعب الفكرة، وربما يتحرر أكثر من القيود الاجتماعية والثقافية مقارنة بما يسمح به العقل الواعي.

4. مرحلة البصيرة والرؤية الذهنية:

تتحقق البصيرة أو الرؤية عندما يدرك الشخص أو يصبح واعيا بفكرة جوهرية ومتميزة أو علاقات لم يتم اكتشافها من قبل، وتتحقق البصيرة في أشكال متعددة. فقد تحدث كومضة إلهام كما حدث مع نيوتن، أو قد تحدث كإحساس نامي ومتزايد نتيجة العمل الجاد كما هو في حالة الشعر والفن، أو قد تحدث نتيجة كحادث عابر كإكتشاف البنسلين.

5. مرحلة اختيار وتقييم منفعة الأفكار:

وهي المرحلة الأخيرة في عملية التفكير، حيث يتم اختيار مدى منفعة الأفكار من خلال تحليل كافة الأفكار التي انطوت عليها مرحلة البصيرة، حتى يمكن إيجاد الحلول الممكنة ووضع هذه الحلول في صورة يمكن للآخرين فهمها. وقد تكون هذه المرحلة صعبة وتتطلب قدرا من الصبر والإصرار، إذا أفرزت مرحلة البصيرة عددا كبيرا من الأفكار غير الشائعة التي تحتاج إلى تقييم وإثبات¹.

وقد اختصرها لطفي خصاونة بالشكل التالي:

- 1- مرحلة إدراك الحاجة: أي شعور الفرد بالحاجة الضرورية لتحقيق شيء واندفاعه له.
- 2- مرحلة الاستعداد: أي مرحلة التجهيز والإعداد وهي المرحلة التي تتطلب تجميع المواد والمعلومات اللازمة.

3- مرحلة الحضانة: وهي مرحلة الراحة والاسترخاء للجهد الواعي.

4- مرحلة التبصرة: وهي مرحلة الإدراك الأولي للأفكار الجديدة والتمعن فيها ومحتوياتها القيمة.

5- مرحلة التحقق: وتعني مرحلة الاختيار والمطابقة للأفكار وإيصالها للآخرين أو أصحاب

المصالح².

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 409-410.

² - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 122-123.

كذلك حدد (ماركسيري) مراحل العملية الإبداعية في:

- 1- مرحلة الإعداد.
- 2- مرحلة الاحتضان.
- 3- مرحلة الإشراق.
- 4- مرحلة التحقيق.
- 5- مرحلة التغيير.

أما عالم النفس هاريس (Haris,1959)، فقد حدد العملية الإبداعية في ستة مراحل هي:

- 1- ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- 2- جمع المعلومات عن هذه المشكلة.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تخيل الحلول الممكنة.
- 6- إثبات الحلول و تجربتها.
- 7- تنفيذ الأفكار.

في حين أن موريس شتاين (Mouris Chtaine) يرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل أساسية

هي:

- 1- تكوين فرضيات: وذلك بتحديد العديد من البدائل واختيار البديل الأمثل للأفكار قيد الدراسة.
- 2- اختبار الفرضيات: وذلك لمعرفة مدى ملاءمتها.
- 3- الاتصال بالآخرين: من أجل نشر وتقديم الإنتاج الإبداعي الجديد.

حدد دانيال روبي (Danyal Roubi,1982) مراحل العملية الإبداعية في:

- 1- تمييز أو إدراك مشكلة معينة: مثل إنخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك.
- 2- القرار بالإبداع: من أجل حل المشكلة.
- 3- المبادرة في العمل.
- 4- القيام بالتنفيذ¹

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص ص 220-221

مما يتضح من خلال ما تم عرضه سابقاً أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة و قبولاً لدى جمهور المفكرين و المتمثل فيما قدمه والاس (Wallas,1926) حيث قسم عملية الإبداع إلى أربعة مراحل. و تعتبر مرحلتي التفريخ و الإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي:

1- **مرحلة التحفيز:** تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

2- **مرحلة التفريخ:** لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعورياً، و تكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري و لا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي، ويعتمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك إفتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

3- **مرحلة الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبدع خلال المراحل السابقة.

4- **مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة و جودة ابتكاره من خلال تجربته، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه و إظهاره بأجود صورة¹.

¹- زيد الخير ميلود و بن رطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص ص 07-08.

6. ملامح الشخصية المبدعة

إن الحديث عن الأفراد المبدعين في العصر السابق المتعلق بخصائص الإبداع يتطلب الخوض في الحديث عن ملامح الشخصية المبدعة الذي تميزه عن باقي الأفراد الآخرين والذي يجب أن يتصف بقدرات إبداعية خاصة.

1- من هو الشخص المبدع؟

إن الشخص المبدع هو ذلك الشخص المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، فهو الذي يقدم عملا جديدا غير مكرر وغير نمطي على غير الموجود والمألوف من الأعمال.

المبدع فرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعة والنوعية، ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار فيما لو اكتسبت المهارات والمعارف اللازمة للإبداع، وعمل على تنميتها بنفسه بإرادة قوية.

ويعد الإبداع سلوك إنساني خلاق في داخل كل فرد، يظهر في حالات تحفيز المدارك واستشارة الأحاسيس ضمن وسائل وآليات عديدة، ليوجد أفرادا متميزين لديهم ملكية الحضور الدائم و الحيوي والفعال للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول و أفضلها من مجموعة خيارات مطروحة واستنباط مجموعة رؤى و مفاهيم و تصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة وليست غامضة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

مع بداية الجزء الأول من القرن العشرين ظهرت أبحاث في الدراسات الإدارية الإبداعية اهتمامات بتجميع نظريات تركز على خصائص الشخصية والعادات الخاصة بالفائد المبدع، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة المبدعون يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، ويعتمد الاتجاه القائم على الخصائص

على أن الأشخاص بعينهم هم الذين يشكلون القادة وذلك بما لديهم من خصائص غير عادية مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة على الإبداع.¹

وبناء على أعمال " رالف ستوجديل برنارد باس " و " أودوين هولاند " و غيرهم من الخبراء،

قدم جاردينر تصنيفا للخصائص كما يلي:²

أ- القوة الجسدية وقوة التحمل.

ب- الذكاء.

ج- الرغبة في قبول المسؤوليات.

د- الكفاءة في أداء العمل.

هـ- فهم التابعين ورغباتهم.

و- المهارة في التعامل مع الآخرين.

ز- الرغبة في الإنجاز.

ح- القدرة على التحفيز.

ط- الشجاعة، التصميم، الثبات.

• القابلية للفوز وتحمل الثقة.

• القابلية للإدارة واتخاذ القرار والتحديات.

• الثقة.

• السطوة والسيطرة والتأكيد.

• لتكيفية والمرونة في التعامل.³

2- خصائص الإداري المبدع:

يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هو عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة أو شاذة فالمبدع في مجال الإدارة هو في

¹ - محمد عجيلة، " الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع "، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة

أعمال، قسم علوم تسيير، جامعة سعد دحلب البلدية - الجزائر، 2005، ص 69.

² - محمد عجيلة، نفس المرجع، ص 70.

³ - محمد عجيلة، نفس المرجع، ص 70.

الغالب شخص يحب الخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل. والإداري المبدع هو الذي يحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز عموما بالخصائص التالية البصيرة الخلاقة و يعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل و طرح الأسئلة الصحيحة و التي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، و الذي يصرف وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها و لا يملون من تجريب الحلول و لا يفقدون صبرهم بسرعة.

أ- الثقة بالنفس و بالآخرين لدرجة كبيرة و عدم الاستسلام أو اليأس بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع و لكن لا يزيده إلا تصميمًا.

ب- القدرة على التعامل مع الناس ومع التغيير و تحمل المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحل.

ج- يتصف الإداري بالمرونة والقدرة على التكيف و التجريب و التجديد ويشكك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات. و قد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب و الخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

بناء على ما تقدم فإن أهم خصائص الإداري المبدع هي:

أ- الاستقلالية.

ب- البصير الخلاقة.

ج- الصبر والقدرة على التحمل.

د- الثقة العالية بالنفس وبالآخرين.

هـ- القدرة على التعامل مع الناس والغير.

و- الجرأة في إبداء الرأي.

ز- المرونة والقدرة على التكيف والتجديد.

ح- أخذ زمام المخاطرة.

ط- المثابرة.

ك- الانفتاح الداخلي على الموظفين.

س- الأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.

ع- الفضول و حب البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن¹.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 181-182 .

7. معوقات الإبداع الإداري

هناك العديد من المعوقات التي إما أن تقضي على الإبداع في مهده وإما أنها تؤجل ظهوره أو تحد منه وهي نوعان، معوقات تخص الشخصية المبتكرة، ومعوقات تخص جماعة العمل، ومعوقات تنظيمية.

1 - معوقات تتعلق بالشخص في حد ذاته:

- أ- الشعور بالنقص ويتمثل في أقوال الناس، أنا ضعيف، أنا غير مبدع... الخ.
- ب- عدم الثقة بالنفس.
- ج- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
- د- الخوف في تعليقات الآخرين السلبية.
- هـ- الخوف على الرزق.
- و- الخوف من الفشل.
- ز- الرضا بالواقع.
- ح- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
- ط- التشاؤم.

ك- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم¹.

2 - معوقات تتعلق بجماعات العمل:

- أ- المثل القائل: اعمل كثيرا تخطئ كثيرا تحاسب كثيرا.
- ب- الروتين المعوق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار.
- ج- عدم تشجيع الموظفين/ العمال المبتكرين.
- د- الكل سواء من يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج وما دام يحصل على راتبه وعلى ترفياته فلماذا يجدد أو يبتكر.
- هـ- عند طرح فكرة جديدة، يتم تكوين لجنة من أجل فحصها².

¹ - جمال خير الله، مرجع سابق، ص 125.

² - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 128.

كما حدد السكارنة معوقات أخرى تتمثل في:

أ-الصعوبة في عزل المشكلة.

ب-الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق.

ج-الخوف من الخطأ أو النقد.

د-الحكم على الأفكار بدلا من توليدها.

هـ-الافتقار إلى التحدي والحماس الوافر.

و-العادات.

ز-الوقت.

3 - معوقات تنظيمية:

أ- ضعف الاتصالات التنظيمية: كما أن ضعف الاتصالات يؤدي إلى ضعف نظم لمعلومات ومنه عدم الإلمام بجوانب المشكلة المراد حلها مما يضعف مستوى التفكير.

ب-نمط السلطة الممارس له تأثير كبير على قدرة الأفراد على الإبداع، بحيث أن النمط التسلسلي أو الفوضوي له تأثير سلبي على نفسية الأفراد وعلى قدرتهم على الإبداع والتفكير لديهم.

ج- مركزية القرار: إن مركزية القرار تشكل ضغطا بالنسبة للأفراد الفاعلة في التنظيم مما يؤدي إلى دحض قدرات الإبداع لديهم.

د- جمود وصرامة التنظيم: يشكل ضغطا بالنسبة للأفراد الفاعلة في التنظيم حيث أن جمود القوانين وعدم وجود مرونة في التنظيم، تعني إلى حد ما جمود الإبداع عند الأفراد، حيث يشعر الأفراد أنهم مقيدون، لذا لا يمكنهم توليد أفكار أصيلة¹

8. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

إن التعامل مع معوقات الإبداع الإداري يتطلب الاعتماد على استراتيجيات معينة تتمثل فيما يلي:

1- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.

2- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.

3- تشجيع الأفراد على المخاطرة.

¹- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 240-243.

- 4- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- 5- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- 6- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد و الجماعات.
- 7- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- 8- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد و الجماعات أثناء تأدية المهام.
- 9- تحسين المناخ العام و جعله أكثر انفتاحا و تبادلا للخبرات و تقبلا للرأي و الرأي الآخر.
- 10- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار و الإبداع.
- 11- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- 12- المشاركة في اتخاذ القرار.
- 13- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- 14- استخدام المهارات و القدرات و الأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة و حل المشاكل المرتبطة بالوظيفة¹.

9. طرق وأساليب تنمية الإبداع الإداري

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

- 1- **الانتماء والولاء التنظيمي**: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص**: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- **إتباع المنهج العلمي**: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنب الأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

¹ - جمال خير الله ، مرجع سابق، ص 111.

4-الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم فيظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح

المنظمات الإبداعية الإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.¹

7-التخطيط: لا يقتصر الإبداع الإداري على عمليات اتخاذ القرار ولكنه يمتد ليشمل التخطيط حيث يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات والتجديدات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين لاستخدام المساحات المتاحة في الخطة لتطويرها بإبداعاتهم وتفكيرهم المبدع لذلك يجب أن تكون السيناريوهات المعدة مسبقاً تتضمن كافة التصورات والاحتمالات والملايسات التي تم من خلالها توزيع الأدوار والمسؤوليات وإعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات.

8- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة وتشبع منها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع الإداري عن طريق تطوير وتنمية الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتشجيع النفس.²

¹ - سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير (فيفري) 2008، ص33.

² - سيد عيد، مرجع سابق، ص 34.

خلاصة:

لقد أصبح للإبداع أهمية بالغة في المنظمات، حيث أنه يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يأتي ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال و حل المشكلات وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات كما أن المنظمات الحريصة على التميز يجب أن تبذل جهدا في إتاحة المجال للعاملين فيها، على تنمية إمكانيات الإبداع من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية وتفعيل مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I. مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

II. منهج البحث وأدوات الدراسة

1- منهج البحث

2- أدوات الدراسة.

III. أسلوب المعالجة الإحصائية

IV. عينة الدراسة وخصائصها

1- عينة الدراسة

2- خصائص العينة

تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث، من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أنها تساعد في تدعيم الجانب النظري ميدانياً، وذلك في التحقق من صدق أو كذب الفرضيات التي طرحها الباحث، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا مجالات الدراسة ممثلة في المجال المكاني والزمني، والمجال البشري، كما وضعنا المنهج الذي اعتمده في الدراسة، والأدوات التي اعتمدها في جمع البيانات من المبحوثين حيث كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع المعلومات واستقائها 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 وكيفية اختيارها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تساعد في حساب التكرارات والكشف عن العلاقة بين المتغيرين.

1. مجالات الدراسة:

تعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأنموذج للدراسة، وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة، والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

1- المجال المكاني:

يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة إحدى المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. كانت الحدود المكانية للدراسة داخلياً وتشمل فئة الإطارات الإدارية .

أ- التعريف بالجامعة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، و تطبيقاً لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل و المتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

نشأة الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و توضع تحت وصايته.

حيث حدد في هذا المرسوم مقر الجامعة و عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية للبلاد
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث
- المساهمة في إنتاج و نشر عام للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها
- المشاركة في التكوين المتواصل

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على

الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
- تثمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثارها

ب - الموقع و المساحة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية - المسيلة- في وسط نسيج عمراني هام على الطريق

الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة.

ج - نشأة وتطور جامعة المسيلة

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت

مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى نراع الحاجة ،الذي يبعد عن المدينة

ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين

للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة .

و في شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح الجذع المشترك للتكنولوجيا ، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين ، وفي شهر فيفري 1987 تم فتح تخصص في الهندسة الميكانيكية .

ومع بداية السنة الجامعية 1989/1988 تم إنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية وفي سنة 1990 أصبح عدد الطلبة يتجاوز 2000 طالبا و في سنة 1992 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه إلى مركز جامعي و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1992.

وقد عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا من خلال فتح عدة فروع و تخصصات نذكر منها الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي، الآداب و العلوم الاجتماعية، الحقوق، الكيمياء، الفيزياء، علم النفس، علوم التسيير، ... الخ.

ونظرا للتطور الحاصل من تزايد في عدد الطلبة و عدد المستخدمين من أساتذة و موظفين و عمال تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001. حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 06 كليات و معهدين بالإضافة إلى **قطب جامعي جديد**، كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج.

د- الهياكل الإدارية و البيداغوجية للجامعة:

اولا- رئاسة الجامعة

تتكون جامعة المسيلة من أربع (4) نيابات مديرية و هي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية .

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و

الشهادات بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعلم و التدرييب المنظمة من قبل الجامعة
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل
- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.
- وتشمل هذه المديرية المصالح التالية:
- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم
- مصلحة التكوين المتواصل
- مصلحة الشهادات و المعادلات
- تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال
- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة
- وتشمل هذه المديرية المصالح التالية:
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص
- مصلحة التأهيل الجامعي

- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
- تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه بما يأتي:
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دوريا
- القيام بإعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية
- وتشمل هذه المديرية المصالح التالية:
- مصلحة الاحصاء و الاستشراف
- مصلحة التوجيه و الإعلام
- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
- تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الا و التظاهرات العلمية بما يلي:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه.
- وتشمل هذه المديرية المصالح التالية:
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون والشراكة

- مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية

ثانيا - الأمانة العامة للجامعة:

تتكفل الأمانة العامة بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة

- وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها

- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي

- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي

أربعة مديريات فرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

● تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بما يأتي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعاون المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات.

- تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- و تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:
- مصلحة مستخدمي الأساتذة
- مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
- مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
- تتكفل المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة بما يأتي:**
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخبر و الوحدات
- تحسين محاسبة الجامعة
- و تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:
- مصلحة الميزانية و المحاسبة
- مصلحة تمويل أنشطة البحث
- مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات
- **تتكفل المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة بما يأتي:**
- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة
- مسك سجلات الجرد
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتة
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة
- و تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:
- مصلحة الوسائل و الجرد
- مصلحة النظافة والصيانة

- مصلحة الأرشيف
- تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية بما يأتي:
- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة
- تنظم الأنشطة الترفيهية
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعة
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة
- و تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:
- مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
- كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية:
- مركز التعليم المكثف للغات
- مركز الطبع و السمعي البصري
- مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
- يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي:
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات و المعاهد
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات و صيانتها
- و يشمل الفرعين الآتيين:
- فرع البرمجة
- فرع النظافة و الصيانة
- يتكفل مركز الطبع و السمعي البصري بما يأتي:
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية و التعليمية و النشرات العلمية.
- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية و التعليمية.
- و يشمل الفرعين التاليين:
- فرع الطبع

- فرع السمعي البصري
- يتكفل مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد بما يأتي:
- استغلال هياكل الشبكات و إدارتها و تسييرها
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية و تطويرها
- متابعة مشاريع التعليم و التعليم عن بعد و تنفيذها
- ضمان الدعم التقني للتصميم و انتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي
- تكوين و تأطير المتدخلين في التعليم عن بعد
- و يشمل الفروع الآتية:
- فرع الأنظمة
- فرع الشبكات
- فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
- يتكفل البهو التكنولوجي بما يلي:
- ضمان الدعم التقني للكليات و المعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم التكنولوجية
- تسيير و صيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و الموجهة
- المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية:
- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات و المعاهد
- 'مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و التحيين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافية
- و تشمل المصالح التالية:
- مصلحة الاقتناء
- مصلحة المعالجة
- مصلحة الببليوغرافي

- مصلحة التوجيه

ثالثا - الكليات والمعاهد:

تضم جامعة المسيلة 07 كليات ومعهدين.

أ- **تعريف الكلية:** الكلية هي بمثابة وحدة تعليم وبحث في الجامعة، فهي متعدد التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب ، وتحتوي على ما يلي :

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع ، وهي

مزودة بمجلس إدارة الكلية ومجلس علمي ويديرها عميد.

☒ كلية العلوم

☒ كلية الرياضيات و الإعلام الآلي

☒ كلية التكنولوجيا

☒ كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

☒ كلية الآداب و اللغات

☒ كلية الحقوق و العلوم السياسية

☒ كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

ب- تعريف المعهد:

هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة وذلك حسب المادة 57 من

المرسوم 279-03 بتاريخ 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة

بتنظيمها وسيرها ويضمن على الخصوص المهام التالية :

- التكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.
- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .
- ويتشكل المعهد من أقسام تنشأ هذه الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، يزود المعهد بمجلس المعهد ومجلس علمي يديره المدير .
- والمعهدين هما :
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

رابعا- المكتبة المركزية

إن مرحلة التعليم العالي والبحث العلمي من أهم مراحل التكوين المعرفي والثقافي للطالب والأستاذ علي حد سواء لذلك خصصت الوزارة المعنية في كل جامعة آليات هذا التحصيل وخصتها في عدة أجهزة من بينها المكتبة المركزية.

وتعود النواة الأولى للمكتبة إلى سنة 1985 عندما أنشأ المعهد الوطني للميكانيك وهذا يعني أن لهذه المكتبة أكثر من 20 سنة من العطاء. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تدشين المكتبة من طرف رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة سنة 2003. وتتجسد المكتبة المركزية للجامعة في مبنى يتكون من ثلاث طوابق.

- المحتوى المكتبي:

تتجاوز الطاقة الاستيعابية للمكتبة 160.000 كتاب منها 30000 يغطي العناوين التي تخص جميع الاختصاصات التي تدرس في جامعة المسيلة منها 60 % من المراجع باللغة العربية و 40 % باللغة الأجنبية بشكل رئيسي بالإنجليزية و الفرنسية. كما نشير بأنه توجد مكتبات فرعية على مستوى الكليات والمعاهد. توفر الكتب للطلبة حسب التخصصات.

مخابر البحث:

- ☒ مخبر الفيزياء و كيمياء المواد
- ☒ مخبر المواد الغير العضوية
- ☒ مخبر تطوير مواد البناء
- ☒ مخبر تركيب عضوي وكيمياء النبات
- ☒ مخبر الشعرية الجزائرية
- ☒ مخبر التهيئة و الاقتصاد التطبيقي
- ☒ مخبر الرياضيات الشائبة والتطبيقية
- ☒ مخبر تحليل الإشارات والأنظمة
- ☒ مخبر تسيير التقنيات الحضرية
- ☒ مخبر الاستراتيجيات السياسية و الاقتصادية في الجزائر

خامسا - البنية التحتية للبيداغوجيا:

• القطب الجامعي:

سعة المقاعد البيداغوجية: 17000

مجموع سعة الاستيعاب للطلبة: 25500 طالب

البنية التحتية للبيداغوجيا:

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية، أو الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في الآتي:

المرحلة الأولى:

قمنا فيها بجولة استطلاعية قصد التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها، وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 02 مارس 2016، حيث تعرفنا على مدير المستخدمين الذي

لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه، حيث زدنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا تاريخ تأسيسها.

تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد وطبيعة الوظائف التي يشغلونها بالجامعة وكيفية توزيعهم على المديرية والوحدات، كما قمنا بإجراء مقابلات غير منتظمة مع بعض المسؤولين قصد طرح الموضوع عليهم واختيار مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، بحيث تمت الاستفادة من آراءهم ومدى تقبلهم للموضوع المطروح. وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات. ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنظيم وعمل الذي أخذ نسبة من الوقت في الرد على تحكيم الاستمارة.

المرحلة الثانية:

وتبدأ من 20 مارس 2016 إلى غاية 03 افريل 2016، قمنا بتوزيع الاستمارة بتاريخ 20 مارس، غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد، بل تحصلنا عليها في شكل دفعات، بحيث حصلنا على آخر دفعة بتاريخ 02 افريل، ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريغ، ما عدى 16 استمارات استبعدناها منها لم تكن صالحة لعدم الاجابة عليها واخرى ضيعت من طرف المبحوثين، وتم بداية التفريغ لـ 80 استمارة بتاريخ 03 افريل 2016

3- المجال البشري:

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل الجامعة ، وبعد التقرب من مختلف مصالحتها وبالضبط مصلحة المستخدمين ، حاولنا جمع المعلومات من مصلحة المستخدمين بالأمانة العامة حول القوى العاملة المتواجدة في هذه الجامعة في الوقت الحالي حيث حصلنا على كل المعلومات فيما يخص الجانب البشري لهذه الجامعة ويمكن توضيحها كالاتي:

* الإطارات: 96 اطار

* الإداريين: 1383 بما فيهم اداريين ومهنيين.

II. منهج البحث وأدوات الدراسة:

1- 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 إلى نتائج وحقائق واضحة وصحيحة².

نظرا لاختلاف المناهج وتعدد أنواعها وجب على الباحث أن يعتمد المنهج المتناسب وطبيعة وأهداف الدراسة، فالواقع أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي اعتباطيا أو جزافيا، بل هناك ما يحدد طبيعة المنهج ويجعل الباحث يختار من بين المناهج المختلفة المناسب منها لدراسته، والحاكم هنا في اختيار نوع المنهج هو طبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال هذه الدراسة، فجملة هذه العناصر هي التي تبين أو تفرض على الباحث المنهج الذي يتلاءم مع موضوعه والذي سيختاره في أن يكون بمثابة الطريق يسير عليه في إجراء دراسته.

وبما أن الدراسة الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الأمبريقي للظاهرة، أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا أو كفيًا.

وعليه فإننا نعتمد في الدراسة الراهنة الموسومة ب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 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 بها، ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

¹- مورييس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص، 99.

²- يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008، ص 32.

2- أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه، خاصة في الظواهر الاجتماعية، إذ أنه بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى حقائق عن الظاهرة توصله إلى إيجاد التفسيرات للحلول السليمة.

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم، دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة¹.

ومن أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، ولكون الملاحظة تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، التي يمكن ملاحظتها دون عناء، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة من واقع عملي بالجامعة باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، حيث مكنتنا من معرفة ظروف العمل الداخلية، وكيفية أداء العمل وغيرها، وإلى معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال السلوكيات الصادرة عن الأفراد داخل المؤسسة، كما أفادتنا في التعرف على طبيعة العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض من ناحية الاتصال وإصدار الأوامر وتلقيها والسلوك الواقع عند انجاز العمل.

ب- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، على اعتبار أنها تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم وبمواقفهم من آراء أو رهانات

¹- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 71.

إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين¹.

كما أنها عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيباً منهجياً معيناً وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة، تتعلق بموضوع البحث، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المنتظرة من البحث²، وسبب استعمالنا الاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الأمبريقية، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعّة عن طريقها، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الاستمارة بالمقابلة خوفاً من المواجهة المباشرة، والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة.

حيث اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في البحث، وقد احتوت على ثلاثة محاور أساسية مقسمة كالآتي:

محور خاص بالبيانات الشخصية: ويضم 06 أسئلة من 1 إلى 6، تبين خصائص العينة وهي الجنس، السن، والحالة العائلية، المستوى التعليمي، الإقضية، والعمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بالجامعة.

محور خاص بالمناخ التنظيمي

ويتكون من ثلاثة عناصر مقسمة كالآتي:

- بيانات تتعلق بنظم الاتصالات ويضم 07 أسئلة، ابتداءً من السؤال رقم 7 وصولاً إلى السؤال 13.
- بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية وتضم 10 أسئلة من السؤال رقم 14 إلى غاية السؤال رقم 23.
- بيانات تتعلق بنظام الحوافز وتضم 08 أسئلة من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 31.

¹ - كوفي ريمون وفان كمبن هودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص 226.

² - صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1، السعودية سنة 1995، ص 342.

محور خاص بالإبداع الإداري

ويتكون من ثلاثة عناصر مقسمة كآتي:

- بيانات تتعلق بالطلاقة الفكرية ويظم 12 أسئلة، ابتداء من السؤال رقم 32 وصولاً إلى السؤال رقم 43

- بيانات تتعلق بالمرونة الذهنية وتظم 04 أسئلة من السؤال رقم 44 إلى غاية السؤال رقم 47.

- بيانات تتعلق بالحساسية للمشكلات وتظم 06 أسئلة من السؤال رقم 48 إلى غاية السؤال رقم 53.

ج- السجلات والوثائق:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات التي مكنتنا من الحصول على المعلومات التالية:

- معلومات عن تاريخ نشأة المؤسسة ومراحل تطورها.
- معلومات عن الطاقة البشرية بالمؤسسة.
- معلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- معلومات عن المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة.
- معلومات عن الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

III. الوسائل الإحصائية المستعملة تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفق لبرنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم استخدام جداول التكرارات

الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة النسب المئوية

كما استخدمنا χ^2 لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات الباحثين. وتم

أخذ معامل الثقة 95% مع نسبة الوقوع في الخطأ 0,05%.

IV. عينة الدراسة وخصائصها

1- عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحوث العلمية عموماً والبحوث الاجتماعية خصوصاً أحد الدعائم

الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الأمبريقي، فالعينات تسمح بالحصول

في الكثير من الحالات على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في المورد البشري والمورد الاقتصادي، دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته¹. وتماشيا مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وبناءا على الوقائع الميدانية التي التمسناها في الجامعة، وقفنا على اختيار فئة الإطارات في المؤسسة ممثلين في 96 إطار، تم الاعتماد على العينة القصدية حيث قمنا بعملية مسح شامل لأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك .

وتستخدم العينة القصدية في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس أو اختبار فرضيات محددة².

حيث أخذنا كل الإطارات المتمثلة في 96 إطار الممثلين في رؤساء المصالح على مستوى الجامعة والكليات.

لقد تمت عملية تفريغ البيانات لـ 80 استمارة صالحة للتفريغ، بينما 16 من الاستمارات المستردة لم تكن صالحة لذلك.

2- خصائص العينة:

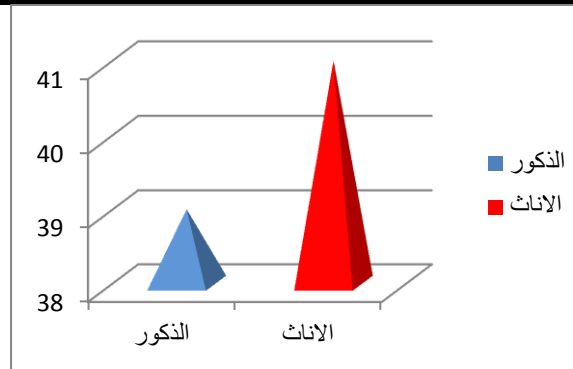
إن الوقوف على الخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية وغيرها، يساعدنا في توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وفي تفسير اتجاهات وأراء المبحوثين في ذلك، وسنوضح في الأتي خصائص العينة التي تم اعتمادها في استقاء البيانات لدراسة هذه الظاهرة.

¹- فضيل دلبوا، أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 142.
²- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002، ص 198.

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
49%	39	ذكر
51%	41	أنثى
100%	80	الإجمالي

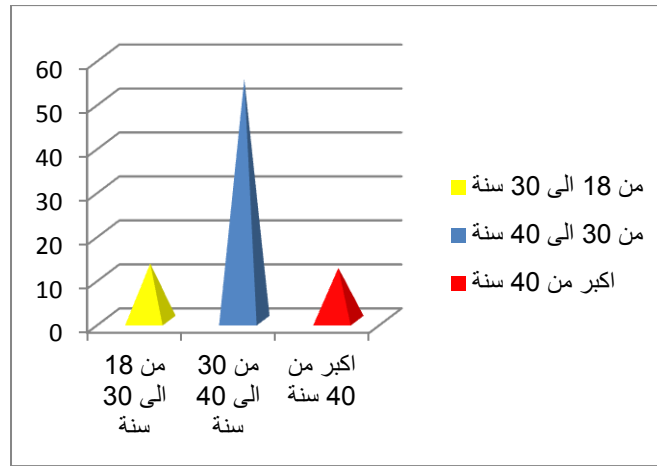


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن الإناث قد بلغ 41 أنثى بنسبة قدرت بـ 51%، وهي نسبة أكبر من الذكور التي مثلت 39 فرد بنسبة بلغت 49%، يمكن تفسير ذلك أن متغير الجنس من المتغيرات الرائدة التي تؤثر على الإبداع الإداري، لكن نجد المرأة استحوذت على أكبر نسبة من الرجال وذلك كون أن عينة الدراسة مقتصرة على فئة الإداريين في الجامعة وهذا ما يجعل المرأة لها حضور بنسبة أكبر لطبيعة العمل الإداري.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
16%	13	من 18 إلى 30 سنة
69%	55	من 30 إلى 40 سنة
15%	12	أكبر من 40 سنة
100%	80	الإجمالي



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال ما تقره لغة الأرقام فالجدول رقم (02) والشكل رقم (02) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرد، نلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 55 فرد بنسبة قدرت بـ 69% أما 13 فرد يمثلون الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين (18 إلى 30 سنة) بنسبة بلغت 16%، في حين أن البقية والذين فاقت أعمارهم 40 سنة فقد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 15%.

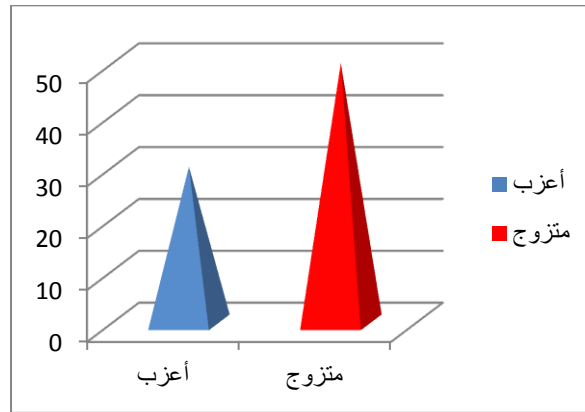
تفسر هذه النتائج كون طبيعة الأعمال والنشاطات الممارسة داخل الجامعة تحتاج إلى فئات عمرية معينة بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين (30-40) سنة أكثر رشداً وأكثر عقلانية ويكون فيها مستقراً أكثر اجتماعياً ونفسياً، بالإضافة إلى أن الأفراد في هذا السن يكونون أكثر عطاءاً وحباً للعمل، بينما تأتي المرتبة الثانية لصالح الفئة العمرية (أقل من 30) سنة ويعود ذلك إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة كونها، توظف الفئات الشبابية أكثر وخريجي الجامعات، سعياً منها إلى البحث عن الكفاءات وكون الأفراد في هذه الفئة العمرية بالذات يتميزون بحب المبادرة، وتنوع الأفكار وحب العطاء، وكما يسميها البعض

عمر العطاء بمعنى يكون الفرد قادرا فيها على العطاء أكثر فأكثر إذا ما توفر له الجو و المناخ الذي لا يحجب قدراته ويكبتها. أما الفئة العمرية الثالثة والتي تمثلت في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم في (أكثر من 40) سنة فتمثل في الأفراد القدامى في المؤسسة، والذين امضوا فيها اكبر وقت ممكن ويتميزون بالخبرة والكفاءة العالية، بحيث لا تستطيع الجامعة الاستغناء عنهم.

ونسنتج مما سبق أن الجامعة توظف خبرات كبيرة وإطاراتها هم من مختلف الأعمار، إلى أن نسبة الشباب تحتل الصدارة، ويمكن تفسير ذلك كون جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ترغب في توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة وبسرعة أكبر نتيجة تطور طبيعة العمل .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
37.5%	30	أعزب
62.5%	50	متزوج
100%	80	الإجمالي



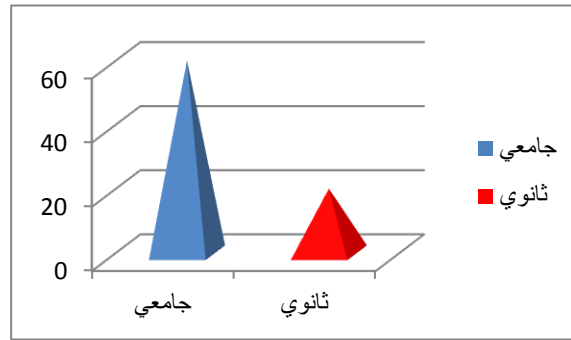
الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول اعلاه رقم (03) والشكل رقم (03) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرداً، نلاحظ أن عدد المتزوجين قد بلغ 50 فرد بنسبة قدرت بـ 62.5%. أما 30 فرد يمثلون العزاب بنسبة بلغت 37.5%

يمكن تفسير هذه النتائج كون أغلب المبحوثين يشعرون بالاستقرار ماديا واجتماعيا وكونهم الفئة الأكبر سننا، بينما تمثل الفئة الثانية وهي نسبة العزاب والذين لم يتزوجوا بعد وهم أكثر شبابا من الفئة الأولى، كما تؤكد هذه النتائج في حال مقارنتها مع النتائج المبينة في جدول الأعمار أن الجامعة توظف فئة الشباب بنسبة عالية.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
75%	60	جامعي
25%	20	ثانوي
100%	80	الإجمالي



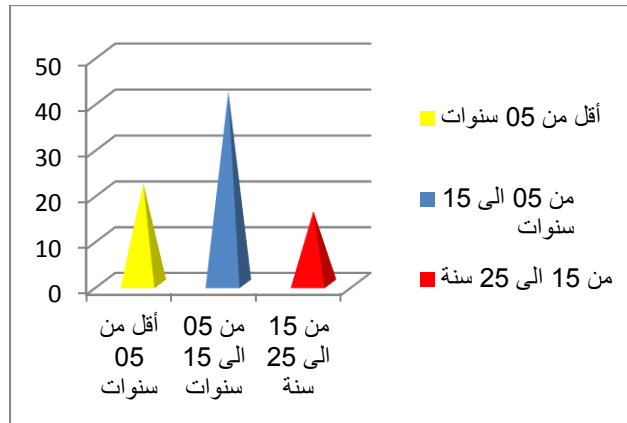
الجدول رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرداً، نلاحظ أن 60 فرد يمثلون الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة بلغت 75%، أما بقية الأفراد فيمثلون ذوي المستوى الثانوي وعددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 25%.

وبما أن للمستوى التعليمي دوره ام افي تحديد مجال الفهم للفرد وتقييد المعاني التي يستوعبها. والمتأمل لأبعاد هذا المتغير نفسر أن الجامعة تخصص هذا المنصب المكلف لذوي الشهادات الجامعية، مما يؤكد إدراك المسؤولين لأهمية المستوى التعليمي، نظر الحساسية عمله، إذ من الضروري له أن يكون مطلعاً ومستوعب الكل للمتغيرات والمستجدات الواردة في استراتيجيات الجامعة لمواكبتها، وإمكانية معالجة المشكلات بأسلوب علمي وعقلاني.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الاقدمية
27.5%	22	أقل من 05 سنوات
52.5%	42	من 05 الى 15 سنوات
20%	16	من 15 الى 25 سنة
100%	25	الإجمالي



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

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 وكذلك القدرة على حل المشكلات المستعصية التي يواجهها. والجدول الموضح أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 80 فرداً، نلاحظ ان عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية المهنية لديهم ما بين

(05 إلى 15 سنة) 42 فرد أي بنسبة قدرت بـ 52.5% في حين أن 22 فرد الأقدمية المهنية لديهم أقل من 05 سنوات أي بنسبة 27.5%، كما أما الأفراد الذين الأقدمية المهنية لديهم ما بين (15 و 25 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 20%. وعليه نفسر طول المدة التي يقضيها العامل بالشركة تكسبه خبرة كبيرة ومعرفة أكثر بجماعات العمل، وتوطيد علاقاته أكثر بالموظفين الآخرين، مما يخلق بينه جو من التعاون والشعور بالانتماء إلى أسرة عمل واحدة، لهذا فعامل الأقدمية عامل مهم لكنه مؤشر يرتبط ارتباطاً كبيراً بالمستوى العلمي. ح

الفصل الخامس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

أ- عرض وتحليل النتائج

ب- نتائج الدراسة

ج- استنتاجات عامة

1. عرض ومناقشة النتائج:

1. تحليل بيانات الفرضية الأولى: لنظم الاتصالات علاقة بالحساسية للمشكلات لدى

إطارات الجامعة

الجدول رقم (06): العلاقة بين سهولة الحصول على المعلومات وتطبيق الأفكار

الجديدة من قبل المدراء في الإدارة.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	سهولة الحصول على المعلومات			
					لا	نعم		
دال عند مستوى الدلالة 0.01	0.01	6.648	1	64	18	46	نعم	تطبيق الأفكار الجديدة
				80,0%	22,5%	57,5%		
				16	10	6	لا	
				20%	12,5%	7,5%		
				80	28	52	المجموع	
100%	35%	65%						

يربط بين السؤالين (7-18)

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن هناك تطبيق للأفكار الجديدة من قبل العاملين في الإدارة والبالغ عددهم 64 فرد بنسبة قدرت بـ : 80 %، منهم نسبة 57.5 % ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات مع تطبيق الأفكار الجديدة مقابل نسبة 22.5% ممن يروى انه ليس هناك سهولة في الحصول على المعلومات ولا يقومون بتطبيق الأفكار الجديدة.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 16 فرداً بنسبة مئوية بلغت 20 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انه ليس هناك تطبيق للأفكار الجديدة من قبل الموظفين في الإدارة، منهم نسبة 12.5 % يرو بأنه ليس هناك سهولة في الحصول على المعلومات، في المقابل نسبة 7.5 % ترى بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومات مع سهولة الحصول عليها، ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.64 وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين سهولة الحصول على المعلومات وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل العاملين في الإدارة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للمفردات التي أقرت على قدرتها في تطبيق أفكارها مع سهول الحصول على المعلومات بان المسؤولين يجدون سهولة في الاتصال بالمستويات الإدارية العليا والدنيا وانتقال المعلومة بمرونة في عملية الاتصال بين جميع مستوياتها مما يدل على ديناميكية الإدارة وتفاعلها المستمر بين مختلف المصالح داخل الجامعة من اجل تطبيق الأفكار الجديدة، حيث تبادل هذه المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين تؤكد العلاقات الجيدة في العمل، فالاتصال يعتبر جزء لا يتجزأ من الإدارة فكل عملية إدارية تحتاج إلى معلومات متبادلة تمر عبر قنوات اتصالية فعالة من اجل تحقيق أهدافها وقد يرجع إلى تناسب السلطة مع المسؤولية .

أما الإجابات الواردة للأفراد الذين يروا انه ليس هناك تطبيق للأفكار الجديدة من قبل الموظفين هي أن أصحاب السلطة لا يفسحون المجال لمرؤوسيه في تقديم أفكارهم حتى وان كانت تحمل نوعاً من التجديد، نفسرها بكون أصحاب السلطة ليسوا كلهم أهلاً لتقدير المعلومات على اعتبار أن القائد الناجح هو الذي يفسح المجال لصعود المعلومة ونزولها المتمثلة سواء في اقتراحات موظفيهم وآرائهم وشرح ظروف العمل من اجل إبداء أفكار جديدة، وخالصة القول انه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث الاهتمام بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات إلا ان هذا لا يعني ان الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا ولكن اتصالها بالمستويات والفئات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

الجدول رقم (07): العلاقة بين توفر المعلومات المطلوبة في الوقت و القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	توفر المعلومات المطلوبة في الوقت			
					لا	نعم		
دال عند 0.01	0.015	5.95	01	42	14	28	نعم	من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل
				52,5	17,5%	35%		
				38	4	34	لا	
				47,5	5,0%	42,5%	المجموع	
				80	18	62		
				100%	22,5%	77,5%		

يربط بين السؤالين (8-52)

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل والبالغ عددهم 42 فرد بنسبة قدرت بـ : 52.5 %، منهم نسبة 35 % ترى أن بان المعلومة المطلوبة تتوفر في الوقت مقابل نسبة 5.0% ممن يروى ان المعلومات المطلوبة لا تتوفر في الوقت المناسب .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 38 فرداً بنسبة مئوية بلغت 47.5 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انه ليس لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل، منهم نسبة 42.5 % ترى أن بان المعلومة المطلوبة تتوفر في الوقت مقابل نسبة 5 % يروا بأن المعلومة المطلوبة لا تتوفر في الوقت. ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.95 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين توفر المعلومات المطلوبة في الوقت و القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية

قصيرة للمشكلات التي تعترض سير العمل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نفسر النتائج الواردة عن القراءة الإحصائية للجدول المعبر عن العلاقة بين توفر المعلومات في الوقت المناسب وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة لمعالجة المشكلات، كون أغلب الإجابات ترى بأنها تتوفر لديها المعلومات في أوقاتها من طرف الإدارة سواء كانت قرارات أو إجراءات، ونفسر ذلك بوضوح استراتيجية المؤسسة والأهداف التي تصبوا إليها، إضافة إلى انتهاج الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي يفتح المجال أمام المبتكرين والمبدعين في التعامل مع المشكلات في العمل بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة في بعض المواقف بالاعتماد على ذكائه وثقته في نفسه وقدراته العقلية والفكرية في الابتعاد عن الحلول الروتينية وسهولة اتصالات العاملين فيما بينهم مما يسمح لهم بالحصول على المعلومة في وقتها وكل هذه العناصر تؤثر سلباً أو إيجاباً على المرؤوسين داخل المنظمة، وعبرت نسبة كبيرة من الكوادر بأنهم لا يستطيعون تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية وجيزة ويعود السبب إلى طبيعة المشكلة في حد ذاتها، وإلى شخصية الفرد ذاته، وذلك كون الأفراد يختلفون ويتميزون في القدرات والمهارات القدرة على إيجاد الحلول، فهناك من لا يشغل نفسه بالتفكير ويرهق نفسه في إيجاد حلول أخرى ويعتمد على الحلول الروتينية، وهناك من لا يستطيع الاعتماد عليها كونها تقليدية. يتضح لنا ان المعلومات تعتبر بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في اي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية وبناء على ذلك فإن جودة القرارات الإدارية التي تتخذ تتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار وبدونها يكون المدير في حالة عدم التأكد الأمر الذي يقتضي ان يعمل المدير استحداث طاقاته الإبداعية ليسفر عنه حلول، ويقترح "نبيل عبد الفتاح" نموذج يطلق عليه (نموذج الشبكة الإبداعية) وهذا يحدد العلاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين وبين مدى توفر المعلومات حول المشكلة التي يواجهونها، وبالتالي فإن الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن المشكلة يعتبر هدفاً أساسياً لتحديد المشكلة أو توضيحها وذلك كمرحلة من مراحل الحل الإبداعي لها¹.

¹ - بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ، ص ص 72- 73.

وعلى اهمية المعلومات واثرها على حلول المشكلات كما يشير "الهيجان" في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) الى ان هناك ارتباط وثيق وعلاقة وثيقة بين هذين المصطلحين.

الجدول رقم (08): العلاقة بين حرص المبحوثين على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	الحرص في العمل على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين				
					لا	نعم			
دال عند 0.05	0.02	5.0	1	01	67	24	43	نعم	التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					83.8%	30%	53.8%		
					13	9	4	لا	
					16.3%	11.3%	5%		
					80	33	47	المجموع	
100%	41.3%	58.8%							

يربط بين السؤالين (9-48)

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو انه لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها والبالغ عددهم 67 فرد بنسبة قدرت بـ: 83.8 %، منهم نسبة 53.8 % يرو انهم يحرصون على العمل على للقيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة في المقابل نجد ان نسبة 30% ممن يروى انهم لا يحرصون على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 13 فرداً بنسبة مئوية بلغت 16.3 % فهي تمثل الافراد الذين يرو انه ليس لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، منهم نسبة 11.3 % يرو انهم لا يحرصون على العمل على للقيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة في المقابل نجد ان، في المقابل نسبة 5 % يرو بأنهم يحرصون على العمل على للقيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.01 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين الحرص في العمل على القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة و التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.، ونسبة التأكد من هذه النتيجة 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نفسر النتائج الواردة في القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن نعم لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها ويرون أن هذا النوع من الحرص على قيامهم بمقابلات شخصية مع موظفيهم مما يجعلهم قادرين على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات وبنسبة عالية ويفسر ذلك كون الاتصالات فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم، ويكون فيها ارتفاع الروح المعنوية بالنسبة للمرؤوسين، وهذا ما يجعلهم في كثير من الأحيان قادرين على التحليل والاستدلال في حل المشكلات التي يتعرضون لها في العمل، خصوصا إذا ما توفرت لهم الخبرة الكافية في العمل، مما يساعدهم على التحليل والاستدلال بالمشكلات التي سبق وأن تعرضوا لها، بناء على المواقف المشابهة، وهذا ما يفسر أيضا وجود إجابات ممن يرون بأنهم غير قادرين على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات، ويكمن ذلك في نقص الخبرة والمهارة لديهم، بالإضافة إلى نقص المستوى التعليمي مما يضعف من قدرتهم على تحليل المعطيات أو المعلومات الموجودة التي تضمن المشكلة، وضعف القدرة على الربط بين المواقف بمواقف مشابهة بغية الإلمام بجوانب المشكلة وطرح البدائل الكافية للوصول إلى الحل المناسب.

وهذا ما نختلف فيه مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة شامي صليحة والتي مفادها وجود اتجاهات سلبية نحو نمط القيادة في المؤسسة¹. بينما نفسر وجود إجابات يرون أنهم لا يحرصون على القيام بمقابلات شخصية مع موظفيهم نفسرها في كون القادة في المؤسسة لا يتمتعون بسمات واحدة وأن كل قائد له نمطه الخاص في العمل.

¹ - شامي صليحة، مرجع سابق، ص 272.

الجدول رقم (09): العلاقة بين الاطلاع على الجديد عبر النشرات الدورية و تقييد المبحوثين بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	الاطلاع على الجديد عبر النشرات الدورية			
					لا	نعم		
غير دال عند 0.05	0.403	1.851	02	45	35	10	نعم	تقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب.
				56,3%	43,8%	12,5%		
				14	12	2	لا	
				17,5%	15%	2,5%		
				21	14	7	أحيانا	
				26,3%	17,5%	8,8%		
				80	61	19	المجموع	
100%	76,3%	23,8%						

يربط بين السؤالين (12-51)

تلعب وسائط وسائل الاتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفعها والحصول على المعلومة من خلالها دورا هاما في نجاح الاتصال، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة فإن من شأن ذلك ان يؤدي إلى اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع الخطط وحل المشكلات استنادا ومن بين الوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات في المنظمات الاتصال عبر المنشورات و التقارير واللوحات الإعلانية هذه الأخيرة من شأنها تساعد على كثافة وغزارة الحصول على المعلومات كما بينته لنا دراستنا هذه في الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ من خلاله ان إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (80) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو انهم يتقيدون بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب. والبالغ عددهم 45 فرد بنسبة قدرت بـ : 56.3 %، منهم نسبة 43.8 % ترى انه لا يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية في المقابل هناك نسبة 12.5 % ممن يروى انهم يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 21 فرد بنسبة مئوية بلغت 26.3 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انهم أحيانا يتقيدون بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب منهم 17.5 % يرو انهم لا يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية، في حين نسبة 8.8% ترى انه يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 14 فرد بنسبة مئوية بلغت 17.5 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انهم لا يتقيدون بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب منهم 15 % يرو انهم لا يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية حين نسبة 8.8% يطلعون على الجديد عبر النشرات الدورية

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 1.85 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين الاطلاع على الجديد عبر النشرات الدورية وتتقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نستنتج من هذه التحليلات ان المديرين يميلون الى استخدام مصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسة الى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة فالمديرون في الإدارات العليا يقضون في الاجتماعات وجهها لوجه وقتاً اطوال مما يجعلهم لا يطلعون على المنشورات.

الجدول رقم (10): العلاقة بين استخدام الإطارات للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء و أسلوبهم في حل المشكلات التي تعترضهم.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	استخدام العمال للاتصال الإلكتروني			
					لا	نعم		
غير دال عند 0.05	0.512	1.34	02	53	28	25	نعم	أسلوبهم في حل المشكلات
				66,3	35%	31,3%		
				13	6	7	لا	
				16,3	7,5%	8,8%		
				14	5	9	أحيانا	
				17,5	6,3%	11,3%		
				80	39	41	المجموع	
100	48,8%	51,3%						

يربط بين السوالين (13-53)

ان الثورة التقنية ولا سيما تقنيات المعلومات قد أحدثت تحولات ومتغيرات جذرية في حياة الافراد والشعوب، وكذلك في الاتصالات حيث لم يعد الحصول على المعلومات كما كانت عليه سابقا واننا نلاحظ بوضوح كيف ان تقنيات المعلومات تؤثر على كل جانب ومجال أعمال المنظمات في كل من الوسائل الالكترونية ك البريد الالكتروني والانترنت، والفاكس والمؤتمرات اللاسلكية وغيرها لقد استطاعت هذه التقنيات في تبادل المعلومات ونقل المعرفة والأفكار وإجراء الحوار والنقاش بين افراد المنظمة لتحقيق التكامل والتنسيق وحل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة أفضل¹.

فمن خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن هناك طرق جديدة في حل المشكلات وأنهم يبتعدون عن تقليد الآخرين في حلها والبالغ عددهم 53 فرد بنسبة قدرت بـ : 66.3 %، منهم نسبة 35 % ترى انه ليس هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء في المقابل هناك نسبة 31.3 % ممن يروا انه هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص278.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 14 فرد بنسبة مئوية بلغت 17.5 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو هناك أحيانا طرق جديدة في حل المشكلات وأنهم يبتعدون عن تقليد الآخرين في حلها، منهم 11.3 % يرو انه هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء، في حين نسبة 6.3 % ترى انه ليس هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 13 فرد بنسبة مئوية بلغت 16.3 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انه ليس هناك طرق جديدة في حل المشكلات منهم 8.8 % يرو انه هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء، في حين نسبة 7.5 % ترى انه ليس هناك استخدام للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 1.34 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين استخدام العمال للاتصال الإلكتروني للتواصل مع الزملاء و أسلوبهم في حل المشكلات التي تعترضهم ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج ان كل من الوسائل الاتصالية الالكترونية لها اهمية كبيرة في سرعة وصول المعلومة وسهولة الحصول عليها في فترة زمنية قصيرة وهذا دليل على وجود نوع من التحسن في العملية الاتصالية الإلكترونية من خلال الوعي بضرورة تطبيق احداث الوسائل التكنولوجية التي تستطيع تسهيل العملية الاتصالية والتواصل سواء بين الأعضاء او بين المصالح فقد صرح احد المدراء ان الوسيطين مهمتين لكن المقابلة هي وسيلة مباشرة في مواجهة المشكلات وحلها بأساليب متنوعة وإذا كانت متعلقة بالأشخاص فهي تمكنه من معرفة رد فعل المتلقي مباشرة من خلال الكشف عن إيماءات وجهه والتصرفات التي يقومون بها.

اما التفاوت في درجة استعمالها وعدمه وخاصة اذا ما تعلق بالاتصال الإلكتروني فقد يرجع ربما الى عدم التحكم في التقنيات الحديثة للاتصال خاصة من الذين يتحفظون من التطور التكنولوجي بل قد يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه او من مناقشة

غيرهم من العارفين به وهذا ما نسميه بالتشويش الذي يخل بالرسالة او المعلومات ويقلل من أهميتها ومن الأمثلة المشخصة لذلك الدخول المتأخر للمعلوماتية واستعمالها المظهري في المكاتب ودليل ذلك قيام الجامعة بغلق موقع التواصل الاجتماعي الفاسبوك الذي يعتبر عنصر من عناصر الاتصال في الجامعة بسبب نضرتها السلبية بأنه بات خطر على التنظيم وعلى بعض المصالح الشخصية بوضع بحجة تقاعس الموظفين عن اداء أعمالهم وهذه النظرة تعود إلى طبيعة ثقافة بعض المسيرين الجزائريين.

الجدول رقم (11): العلاقة بين استخدام المدير مع موظفيه سياسة الباب المفتوح

لتقديم النصح والإرشاد والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	استخدام المدير مع موظفيه سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد			
					لا	نعم		
غير دال عند 0.05	0.833	0.365	02	52	8	44	نعم	والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
				65%	10%	50%		
				8	1	7	لا	
				10%	1,3%	8,8%		
				20	2	18	أحيانا	
				25,0	2,5%	22,5%		
				80	11	69	المجموع	
				100	13,8%	86,3%		
				%				

يربط بين السؤالين (14-43)

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، والبالغ عددهم 52 فرد بنسبة قدرت بـ : 65 %، منهم نسبة 50 % ترى بان المدير يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد في المقابل هناك نسبة 10 % ترى بان المدير لا يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 20 فرد بنسبة مئوية بلغت 25 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو أحيانا لديهم القدرة والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. منهم 22.5 % ترى بأن المدير يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد، في حين نسبة 2.5 % ترى بأن المدير لا يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 8 أفراد بنسبة مئوية بلغت 10 % ليس لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر منهم 8.8 % يرو أن المدير يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد، في حين نسبة 1.3 % أن المدير لا يستخدم مع العمال سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.36 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين استخدام المدير مع موظفيه سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نستخلص من خلال القيم الكمية أن المدير يعتمد على القيادة الديمقراطية فهو يمنح فرصة للمناقشة والتحاور للتعبير عن آرائهم من اجل رفع معنوياتهم الروحية ويؤكدون لنا بذلك اذا اتاح المدراء أسلوب الباب المفتوح لإبداء أفكارهم والتعبير عن وجه نظرهم على ما يخص العمل فإنه يؤثر إيجاباً عليهم من جهة وعلى الجامعة من جهة اخرى .

فعند فسح المجال للموظف واستشارته في حل مشكلة ادارية او حتى في اتخاذ قرار خصوصاً اذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بقسمه ومصالحته فالموظف هنا يشعر بأنه ذا اهمية في هذه الجامعة ويشعر ايضاً بثقة مديره من اجل تطوير الأعمال بكل يسر .

لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصال بينه وبين موظفيه في المنظمة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة الموظفين على تفهم ذلك ان عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات وتحديد العلاقات الوظيفية وهذا هو التنظيم الرسمي. والى جانبه يتواجد في اغلب الأحيان تنظيمات

غير رسمية تحدد العلاقات على أسس شخصية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال. وترتبط سياسة الباب المفتوح بالمدير على اعتباره انه المسؤول عن شرح وتبرير التعليمات الإدارية وإقناع موظفيه بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم ان يكونوا قادة ذو شخصيات فذة بل ان معظم المديرين ليسوا كذلك وانما اشخاص عاديون قد يحجمون عن المناصب القيادية اذ ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كرزمتيه ولعل من اهم الصفات الواجبة على المديرين التمتع بها هي: المرونة والقدرة على التكيف. والتعامل مع الظروف المختلفة .

من خلال القدرة على فهم نفسيات الموظفين وحجتهم وكذلك القدرة على استقراء البيئة وتغييراتها من خلال النظرة الشاملة ويتحمل المدير في أي منظمة المسؤولية عن الاداء الذي تؤديه الجماعة. ولذا عليه ان يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وهذا لا يتحقق إلا اذا فهم المدير طبيعة الموظفين معه وكيف يحفزهم لبذل أقصى جهودهم، ويجب على المدير ان يكون الذكاء وليونة في إعطاء مرؤوسيه فرصة ليعبروا على أنفسهم وتنمية القدرة لديهم على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية وبس وان يعبر عن نفسه بصورة واضحة وعليه ان كمحور لشبكة المعلومات كصانع استراتيجية ومراقب داخلي وخارجي وكمحدث رسمي.

ولا شك ان الاتصالات الواضحة هي التي تمكن الموظفين من التعبير عن انفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيدا¹

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 224 .

2/تحليل بيانات الفرضية الثانية: للقيادة التشاركية علاقة بالطلاقة الفكرية لدى إطارات الجامعة

الجدول رقم (12): العلاقة بين استخدام الخبرة في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديد و القدرة على توليدها

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	استخدام الخبرة في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديد			نعم	لا	أحيانا
					نعم	لا	أحيانا			
دال عند 0.01	0.00	43.23	04	56	7	3	46	نعم	57%	8,8%
				70%	8,8%	4 %				
				6	0	5	1	لا	1,3%	6,3%
				7,5%	0%	11%				
				18	8	1	9	أحيانا	11%	1%
				22%	10%	1%				
				80	15	9	56	المجموع	70%	11%
100%	19%	11%								

يربط بين السوالين (16-32)

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين استخدموا الخبرة في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديد مع القدرة على توليد أفكار جديدة والبالغ عددهم 56 فرد بنسبة قدرت بـ : 70 %، منهم نسبة 57 % ترى بان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في المقابل هناك نسبة 8.8% ترى بان المدير يقوم احيانا بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في حين نجد ان ما نسبته 4% ترى بان المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 18 فرد بنسبة مئوية بلغت 22% فهي تمثل الأفراد الذين يروا أحيانا لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة. منهم 11 % ترى بان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، و نسبة 10% ترى بان المدير يقوم

احيانا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، في انه مفردة لا ترى بأن المدير يستخدم الخبرة في تشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 6 أفراد بنسبة مئوية بلغت 07.5% يرو أن المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، في حين نجد ان نسبة 6،3% يرو ان المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، مع عدم القدرة على توليد الافكار الجديدة .

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 30.84 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين استخدام تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة و القدرة على توليد أفكار جديدة لدى العمال. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نفسر القراءة الإحصائية الممثلة للعلاقة المدرجة في الجدول (12)، في كون الأغلبية المبحوثين بالجامعة يرو بأن لهم القدرة على استنباط الافكار الجديدة والقدرة على توليدها بفضل خبرة المدير و تشجيعهم، إذ نقول أن الجامعة تبحث عن الإبداع الإداري بالاستفادة من أصحاب الخبرات والأقدمية في العمل لذلك تفسح المجال لمروسيها بتقديم وطرح أفكارهم، لهذا نقول بأن الجامعة تسمح لكوادرها بتقديم أفكارهم وتشجعهم . على اعتبار أن قائد الواحد والعشرين عليه ان يتمتع بالرؤية البعيدة وبالتفكير الابداعي وامتلاكه للمهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيمهما¹ لإتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة التحديات والمشكلات في العمل.

¹ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص14.

الجدول رقم (13): العلاقة بين تشجع المدير موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة مع وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	تشجع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار		وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة.
					لا	نعم	
دال عند 0.01	0.00	16.27	02	50	2	48	نعم
				62,5%	2,5%	60%	
				10	5	5	لا
				12%	6%	6%	
				20	3	17	أحيانا
				25%	4 %	21%	
				80	10	70	المجموع
100%	12,5%	87,5%					

يربط بين السؤالين (17-34)

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن هناك بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة والبالغ عددهم 50 فرد بنسبة قدرت بـ : 62.5 %، منهم نسبة 60 % ترى ان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة مع القدرة على وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة في المقابل هناك نسبة 2.5 % ممن يروى ان المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقراح الافكار الجديدة مع القدرة على وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 20 فرد بنسبة مئوية بلغت 25 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو أنه أحيانا هناك بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة منهم 21 % يرو أن المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في المقابل هناك نسبة 4 % ترى أن المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 10 فرد بنسبة مئوية بلغت 12 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو انه ليس هناك بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة منهم 05 %

يرو أن المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في حين أن نسبة سبة 5% المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 16.27 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين تشجع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة و وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نفسر النتائج الواردة عن القراءة الإحصائية للجدول المعبر عن العلاقة بين تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة ووضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة كون أغلب الإجابات ترى بأن تشجع الموظف على اقتراح الأفكار من طرف المدير مع وضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة وهو أسلوب فعال بالنسبة لهم، ونفسره إلى انتهاج بعض القادة الأسلوب الديمقراطي في التوجيه والمشاركة لما له من تأثير على المرؤوسين، خصوصاً أن السلطة الديمقراطية المشاركة تفتح المجال أمام المبتكرين والمبدعين في التعامل مع المشكلات في العمل بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة.

وكل هذه العناصر تؤثر سلباً أو إيجاباً على المرؤوسين داخل المنظمة، كما عبرت نسبة من الكوادر بأنهم "أحياناً" ما يشجعون الموظفين على اقتراح الأفكار مما يدل على أنهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في الوصول إلى الحلول المناسبة، ويعود السبب في التقيد أو عدم التقيد بالطريقة الواحدة في وضع البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة إلى طبيعة المشكلة في حد ذاتها، وإلى شخصية الفرد ذاته، وذلك كون الأفراد يختلفون ويتميزون في القدرات والمهارات على إيجاد الحلول، فهناك من لا يشغل نفسه بالاهتمام بالموظفين وتشجيعهم وبالتفكير ويرهق نفسه في إيجاد حلول أخرى ويعتمد على الحلول الروتينية، وهناك من لا يستطيع الاعتماد عليها كونها تقليدية، باعتباره يعتمد على الخيال الواسع والجمع بين المتضادات في الوصول للحلول المناسبة وفي كونه تثق بنفسه أكثر من ثقته في القرار الصادر عن الإدارة.

بينما نفسر الإجابات الواردة لصالح عدم تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار، في كون هناك نسبة قليلة من الكوادر في المؤسسة في كون المدراء أنفسهم متعصبون، لا يشجعون ولا يساعدون على وضع بدائل ومقترحات متنوعة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة في الوصول إلى الحلول المناسبة.

الجدول رقم (14): العلاقة بين تشجيع المدير موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة و القدرة على توليد أفكار جديدة لدى الموظفين.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة				
					أحيانا	لا	نعم		
دال عند 0.01	0.00	30.84	04	50	7	3	40	نعم	القدرة على توليد أفكار جديدة لدى الموظفين
				50	9,4	5,6	35		
				62,5%	8,8%	3,8%	50%		
				10	2	6	2	لا	
				10	1,9	1,1	7		
				12,5%	2,5%	7,5%	2,5%		
				20	6	0	14	أحيانا	
				25%	7,5%	0,0%	17,5		
				80	15	9	56	المجموع	
				100%	19 %	11%	70%		

يربط بين السؤالين (17-32)

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أنه المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة مع القدرة على توليد أفكار جديدة والبالغ عددهم 50 فرد بنسبة قدرت بـ : 62.5 %، منهم نسبة 50 % ترى بان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في المقابل هناك نسبة 8.8 % ترى بان المدير يقوم أحيانا بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة في حين نجد ان مناسبته 3.8 % ترى بأن المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 20 فرد بنسبة مئوية بلغت 25 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو أحيانا لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة. منهم 17.5 % ترى بان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، و نسبة 7.5 % ترى بان المدير يقوم احيانا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، في انه لا يوجد من بين افراد المجموعة الثانية من يرى ان المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 10 أفراد بنسبة مئوية بلغت 12.5 % يرو أنه ليس لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة منهم 7.5 % يرو أن المدير لا يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، في حين نجد ان نسبة 2.5 % يرو ان المدير يقوم بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة، و نفس النسبة السابقة ترى ان المدير يقوم احيانا بتشجيع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 30.84 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك علاقة دال إحصائياً بين استخدام تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة و القدرة على توليد أفكار جديدة لدى العمال. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يفسر النتائج الإحصائية الواردة عن الجدول رقم (14)، أن الأغلبية من مفردات العينة يتلقون تشجيعاً من رؤسائهم في العمل على توليد الأفكار الجديدة، وهذا ما يجعلهم يتقنون في أنفسهم ويدفعهم إلى تقديم أفكار جديدة وبتلقائية ويسر بالرغم من مركزية القرارات في قمة الهرم، لكن ذلك ليس بصورة دائمة، فأحيانا ما يشير تشجيع المدير للموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة حسب رأي المبحوثين إلى قدرة الأفراد على تقديم أفكارهم الجديدة بيسر وتلقائية لأنهم ليسوا دائماً في حالة تسمح لهم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة، حيث تدخل متغيرات أخرى تؤثر على الأفراد وقدراتهم على التفكير مثل الحالة العاطفية والحالة الاجتماعية والظروف المادية التي يمر بها الفرد التي قد تحول دون قدرته دائماً على تقديم

الأفكار الجديدة بتلقائية ويسر، فالاضطرابات التي يمر بها الفرد تؤثر في قدراته الفكرية والعقلية.

الجدول رقم (15): العلاقة بين تقبل المدير للأفكار والآراء المبتكرة والقدرة على إقناع المسؤولين بأفكاره.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	تقبل المدير للأفكار والآراء المبتكرة		نعم	لا	أحيانا	المجموع	قدرة على إقناع المسؤولين بأفكاره.		
					نعم	لا							
غير دال عند 0.05	0.893	0.227	02	13	2	11	نعم	2,5%	13,8%	42	9	33	لا
				16,3%	11,3%	41,3%							
				25	5	20	أحيانا	6,3%	25,0%				
				31,3%	16	64							
				80	20%	80%	المجموع						
				100%									

يربط بين السوالين (20-39)

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أنه ليس للعمال القدرة على إقناع المسؤولين بأفكارهم والبالغ عددهم 42 فرد بنسبة قدرت بـ: 52.5%، منهم نسبة 41.3% ترى أن المدير يتقبل الأفكار والآراء المبتكرة في المقابل هناك نسبة 11.3% ممن يروى ان المدير لا يتقبل الأفكار والآراء المبتكرة.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 25 فرد بنسبة مئوية بلغت 31.3% فهي تمثل الأفراد الذين يرو هناك أحيانا قدرة في إقناع المسؤولين بأفكارهم منهم 25% يرو أن المدير يتقبل الأفكار والآراء المبتكرة في المقابل هناك نسبة 6.3% ترى ان المدير لا يتقبل الأفكار والآراء المبتكرة، أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 13 فرد بنسبة مئوية بلغت 16.3% فهي تمثل الأفراد الذين يرو أن للموظفين القدرة على إقناع المسؤولين بأفكارهم

منهم 13.8% يرو أن المدير يتقبل الأفكار و الآراء المبتكرة في المقابل هناك نسبة 2.5% ترى أن المدير لا يتقبل الأفكار و الآراء المبتكرة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.22 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دال إحصائياً بين تقبل المدير للأفكار والآراء المبتكرة وقدرته على إقناع المسؤولين بأفكاره ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أنه لا يتقبل المدير الأفكار والآراء المبتكرة وعدم القدرة على إقناع مسؤوليهم بأفكارهم راجع إلى نوع السلطة ونمط القيادة السائد في المؤسسة، وهي قيادة غير مشاركة وغير ديمقراطية في أغلب الأحيان بها مركزية القرار، وهذا عكس ما يراه "محمد الصيرفي" في مؤلفه القيادة الإدارية الإبداعية، أن القائد الديمقراطي بحكم مسؤوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة مما ينتج عنه تولد صفاً ثانياً يتولى المسؤولية عند اللزوم، ويبين في نفس السياق أن القائد التسلطي يجد استمتاع في الانفراد بالسلطة وتركيزها في يده ويكون مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين حتى وإن عين نائباً يميل لاختياره محدوداً في قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات أو صلاحيات¹.

وجود النوع غير الديمقراطي في السلطة يجعل الأفراد غير قادرين على تسهيل وتنظيم أفكارهم ومقترحاتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو للزملاء، أما مركزية السلطة فتعني حجب المعلومة وضعف الاتصال داخل الهيكل التنظيمي الواحد، وعدم المشاركة في القرارات من طرف المرؤوسين، وقد أشار جاد الرب في مؤلفه السلوك التنظيمي أنه إذا كان لدى المرؤوسين معلومات جيدة، فإن جزء كبير من المسؤولية في اتخاذ القرار يمكن تفويضها إليهم²، وبالتالي فإن مركزية السلطة تولد ضعف الروح المعنوية، ودحض الإبداع الإداري لدى المرؤوسين، مما يجعلهم يشعرون بالتوتر والضغوط على مستوى العمل.

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 142.

² جاد الرب، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 383.

الجدول رقم (16): العلاقة بين تشجيع المدير التنافس بين العمال من أجل تنشيط إبداعهم الإداري و القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	تشجيع المدير للتنافس بين العمال من أجل تنشيط إبداعهم الإداري			
					لا	نعم		
غير دال عند 0.05	0.731	0.62	02	24	5	19	نعم	القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة
				30,0	6,3%	23,8%		
				31	4	27	لا	
				38,8	5%	33,8%		
				25	4	21	أحيانا	
				31,3	5%	26,3%		
				80	13	67	المجموع	
100	16,3%	83,8%						

يربط بين السؤالين (21-35)

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرون أنه ليس لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة قدرت بـ : 38.8 %، منهم نسبة 33.8 % ترى أن المدير يقوم بتشجيع التنافس بين العمال من أجل تنشيط إبداعهم الإداري في المقابل هناك نسبة 5 % يرون أن المدير لا يقوم بتشجيع التنافس بين العمال ما أجل تنشيط إبداعهم الإداري .

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 25 فرد بنسبة مئوية بلغت 31.3 % فهي تمثل الأفراد الذين يرون أنه أحياناً تكون لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة منهم 26.3 % يرون أن المدير يقوم بتشجيع التنافس بين العمال من أجل تنشيط إبداعهم الإداري ، في حين نسبة 5 % ترى أن المدير لا يقوم بتشجيع التنافس بين العمال ما أجل تنشيط إبداعهم الإداري

أما المجموعة الثالثة والتي تتكون من 25 فرد بنسبة مئوية بلغت 30 % فهي تمثل الأفراد الذين يرون أنه لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة

منهم 23.8 % أن المدير يقوم بتشجيع التنافس بين العمال من اجل تنشيط إبداعهم الإداري، في حين نسبة 6.3 % أن المدير لا يقوم بتشجيع التنافس بين العمال من اجل تنشيط إبداعهم الإداري.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.62 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائيا بين تشجيع المدير للتنافس بين العمال من اجل تنشيط إبداعهم الإداري و القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة

نفسر النتائج الإحصائية أعلاه، والمتمثلة في أن أغلبية المبحوثين يرون بان المدراء لا يمارسون المنافسة ولا يشجعونها مع مرؤوسيهم من اجل إكسابهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بكل طلاقة وسلاسة، من أجل تحقيق أهداف التنظيم، كون الجامعة ميدان الدراسة، منظمة عمومية وذات طابع خدماتي، لا تهتم بالمنافسة والتميز عن باقي المؤسسات، فالممارسات السلطوية التي يمارسها القائد المدير على المرؤوسين في كثير من الأحيان تؤدي سلبا على نفسية الأفراد وبالتالي على مستوى القدرة على التفكير لديهم، ولا تقوم على توثيق العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في العمل، وفقد ثقة المرؤوسين وقتل إبداعهم على تنمية قدراتهم الفكرية، وهذا من شأنه أن يكون ذا طابع سلبي في كثير من الأحيان.

3/تحليل بيانات الفرضية الثالثة: لنظام الحوافز علاقة بالمرونة التلقائية لدى إدارات الجامعة

الجدول رقم (17): العلاقة بين التحفيز الذي يقدمه المدير في العمل على الإبداع والابتكار والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	التحفيز الذي يقدمه المدير في العمل على		نعم	لا	تغييرات في أساليب العمل
					نعم	لا			
غير دال عند 0.05	0.919	0.010	01	48	13	35	نعم		الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل
				60%	16,3%	43,8%			
				32	9	23	لا		
				40%	11,3%	28,8%			
				80	22	58	المجموع		
100%	27,5%	72,5%							

يربط بين السؤالين (25-46)

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أنهم يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة والبالغ عددهم 48 فرد بنسبة قدرت بـ : 60 %، منهم نسبة 43.8 % ترى أن المدير يقوم بتحفيزهم على الإبداع و الابتكار مقابل نسبة 16.3 % ممن يروا أن المدير لا يقوم بتحفيزهم على الإبداع.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 32 فرد بنسبة مئوية بلغت 40 % فهي تمثل الأفراد الذين يرو أنهم لا يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة، منهم نسبة 28.8 % ترى أن المدير يقوم بتحفيزهم على الإبداع و الابتكار، في المقابل نسبة 11.3% يروا يروى أن المدير لا يقوم بتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول، أن الأغلبية من مفردات العينة يتلقون تحفيزاً من رؤسائهم في العمل على الإبداع، وفي الاسئلة الفرعية نجد ان نسبة عالية من الإدارات بالجامعة ميدان الدراسة يفضلون الحوافز المحيطة على أنها تجمع بين الحافزين المادي والمعنوي، فالأفراد داخل التنظيم هم بحاجة إلى الحوافز المادية بقدر ما يحتاجون للاحترام والتقدير، كما نفسر المفاضلة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بوجود فروق فردية بين

الأفراد تجعلهم يتمايزون عن بعضهم البعض، حيث نميز بين الشخصية المادية التي تميل أكثر إلى الماديات، وهناك الشخصية المعنوية التي تميل إلى التقدير والاحترام والثناء، بينما نجد هناك الشخصية المتوازنة التي تميل إليهما معا كون أن الماديات لا يمكن الاستغناء عنها لكونها تعين على مطالب الحياة، أما الحوافز المعنوية فتزيد من ثقة الفرد في نفسه وتعزز مكانته بين الزملاء ورؤسائه في العمل.

كما نفسر عدم قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بعدم عقلانية نظام التحفيز في المؤسسة. حيث لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز الذي يقدمه المدير للإبداع والحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة الذي تم اللجوء إلى اختباره بـ (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.01 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك علاقة دال إحصائيا بين التحفيز الذي يقدمه المدير في العمل على الإبداع والابتكار والحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

الجدول رقم (18): العلاقة بين الرضا عن الأجور و المكافآت والقدرة على التكيف مع

طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

القرار	مستوى الدلالة	كا ²	درجة الحرية	المجموع	الرضا عن الأجور و المكافآت		نعم	لا	المجموع	القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
					لا	نعم				
غير دال عند 0.05	0.682	0.168	01	17	4	13	نعم			
				21,3	5%	16,3%				
				63	12	51	لا			
				78,8	15%	63,8%				
				80	16	64	المجموع			
100	20%	80%								

يربط بين السؤالين (29-44)

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (80) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أنهم غير راضين عن الأجور والمكافآت و ان ليس لديهم القدرة على التكيف مع

طبيعة المواقف المختلفة في العمل والبالغ عددهم 63 فرد بنسبة قدرت بـ : 78.8 %، منهم نسبة 63.8 % يرو انهم راضون عن الأجور و المكافآت وليس لديهم القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل مقابل نسبة 15 % يرو انهم ليسوا راضون عن الأجور و المكافآت وليس لديهم ايضا القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 17 فردا بنسبة مئوية بلغت 21.3 % فهي تمثل الأفراد الراضين عن الاجور والمكافآت ولديهم القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل، منهم نسبة 16.3 % يرو انهم راضون عن الأجور و المكافآت ولديهم القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل، مقابل نسبة 5 % يرو انهم ليسوا راضون عن الأجور و المكافآت و لديهم القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.16 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك علاقة دالة إحصائيا بين الرضا عن الأجور و المكافآت و القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 59% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نستنتج من قراءة النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي عبر عن الرضا عن الأجور والمكافآت و القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل انه لا توجد علاقة بين المتغيرين، حيث يرى أغلبية المبحوثين غير راضين عن الأجور والمكافآت مما يفقدهم القدرة على التكيف وطبيعة المواقف المختلفة التي تعترضهم في العمل وقد يعود ذلك إلى طبيعة الجامعة انها ذات طابع علمي وثقافي لا تعتمد على توزيع الأرباح عكس المؤسسات الاقتصادية والمنتجة، ونظام الترقيات لا على أساس الكفاءة والخبرة في العمل، ولا عند تقديم الجديد، ان القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل مربوطة حتى بالأجر الذي يعد من اكبر المحفزات التي لا يمكن ان يُستغنى عنها لكونها تعين على مطالب الحياة، ويمكن إلى شخصية الفرد في كونه لا يحب التعامل مع الروتين، بينما تفسر

النسب التي جاءت عن الإجابات بـ "نعم" في كون هؤلاء الأفراد سبق وان مستهم الترقية من منصب إلى منصب أعلى خاصة الذين هم في اعلى مستويات الهيكل التنظيمي لهذا يشعرون بالعدالة في توزيع الأجر والمكافآت. ويشعرون بمكانة أفضل وبالتقدير والاحترام من طرف الزملاء ورؤسائه في العمل وكذا مما يجعلهم يتميزون بالليونة وسرعة الاندماج في أي موقف من مواقف العمل.

كما يضيف "منصور بن صالح اليوسف" في مقال إلكتروني له أنه هناك فروقا فردية بين الموظفين في مسألة التكيف، فبعضهم يستطيع أن يتكيف مع المواقف بسهولة، بينما البعض الآخر يجد صعوبة في التكيف؛ مما يسبب له ضغوطاً مستمرة ينتج عنها عمليات نفسية وسلوكية مختلفة كالقلق والاكتئاب والاستقالة والانسحاب . لذا فإن عليه تدريب نفسه على التكيف مع المواقف المستجدة، والتعامل معها بالعقل وليس بالعاطفة، وأن لا يكون أسيراً للعادة، بل يجب أن يكون مرناً، وأن ينمي في ذاته أن التغيير في بيئة العمل أمر حتمي .

ان عملية التكيف مع ظروف المناخ التنظيمي مطلوب من الموظف، سواء كان رئيساً أو مرسوا على حد سواء عليه أن يتكيف مع الموارد البشرية والمادية المتاحة، والموازنة بين مطالب المنظمة والمرؤوسين، كما يجب عليه أن يتكيف مع استراتيجيات وسياسات المنظمة. ولا شك أن المدير كثيراً ما يواجه صعوبات عند تغيير الخطط والأهداف التنظيمية من قبل الإدارة العليا مما يتطلب منه بذل جهود أكبر .

وقد تكون مهامه الوظيفية صعبة أو معقدة أو بسيطة ولا تتناسب مع خبرته أو تخصصه، مما ينتج عنه الإحباط أو الملل . وقد تكون لدى الموظف رؤية معينة لبداية ساعات الدوام وعدد ساعات العمل والإجازة الأسبوعية ولا يجد خياراً آخر غير الانصياع لما هو معمول به

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه قد يواجه قيماً تنظيمية قد لا تتفق مع قيمه، أو يجد تجاهلاً من المنظمة في عدم اشراكه في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات التي تخصه شخصياً أو تمس مهامه الوظيفية . وأحياناً المناخ التنظيمي الذي يعمل به غير مناسب، إضافة إلى ذلك فقد تكون العدالة والمساواة بينهم غير متحققة بالطريقة المرغوبة في

مجالات الترقيات والتعيين والتدريب والإشراف وغيرها، أو أن يكون مبدأ إتاحة الفرص لجميع الموظفين دون تمييز لا يطبق بالطريقة الملائمة .

ومن أهم الأشياء التي يجب أن ينظر إليها المدير في عملية التكيف أن يوازن بين الإيجابيات والسلبيات عند اتخاذ قراره له علاقة بهذه المسألة. ومن المؤلم حقا أن تجد بعض الأفراد لا يستطيع أن يتكيف في بداية الأمر لأسباب نفسية حتى يمر بتجارب مؤلمة قد يكون في غنى عنها لو تكيف منذ البداية خاصة إذا لم تكن تخالف القيم الدينية أو الأخلاقية أو التنظيمية¹.

II- نتائج الدراسة

في خضم الفصول السابقة التي عملنا من خلالها على إبراز العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير تابع)، ومن خلال إبراز مؤشرات كل منهما توصلنا إلى عدة نتائج تعكس الظاهرة.

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

التي مفادها: لنظم الاتصالات علاقة بالحساسية للمشكلات لدى اطارت جامعة محمد بوضياف، يمكن اختبار هذه الفرضية بالرجوع إلى التحليل الكمي والكيفي للتحقق منها.

أكدت الشواهد الكمية التي تم التحصل عليها من الواقع الامبريقي، بأن هناك سهولة في الحصول على المعلومات، وهذا بنسبة 80% ونستدل بذلك من الجدول (06)، حيث بينت إجابات الأغلبية من الإطارات وجود نسبة كبيرة في القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة، كما أشار اختبار كا² وجود علاقة بين سهولة الحصول على المعلومات وتطبيق الأفكار الجديدة من طرف الاطارات

كما بينت النتائج الإحصائية، أن توفر المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 52,5% وهي نسبة كبيرة، مما يعني فتح منافذ اتصال فعالة، وعلى الرغم من ذلك فإن قدرة الإطارات على تسهيل وتنظيم أفكارهم ومقترحات وتقديم أكثر من فكرة في فترة قصيرة نوعا ما ضعيفة مقارنة بتوفر المعلومة بنسبة 42,5%، وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (7)، مما

¹ منصور بن صالح اليوسف، مقال في التكيف في بيئة العمل، مجلة التنمية الادارية، العدد 135، اصدار 08:31:2016/05/11، 1437 صباحا

يعني توفر المعلومات المطلوبة له علاقة بقدرة الإطارات على القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

وفي نفس السياق أكدت الشواهد الإحصائية، حرص الإطارات على القيام بالمقابلات الشخصية مع الموظفين بنسبة 53,8% كما هو مبين في الجدول (8).

كما بينت النتائج وجود نسبة عالية تدل على قدرة عالية في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها من طرف الإطارات بنسبة 83,8%، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين، مما يدل على أن الإطارات لهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول لها .

أكدت أيضاً الشواهد الكمية على أن استخدام الإطارات وسائل الاتصال الإلكتروني للتواصل مع مرؤوسيتهم في العمل كي يساعدهم في التنويع في أساليب حل المشكلات كما هو مبين في الجدول (10) بنسبة 51,3%، غير أن التنويع في والأساليب في حل المشكلات جاءت 66,3%، كما أشار اختبار كا² على عدم وجود علاقة ذات دلالة.

ان وجود عملية اتصال فعالة تنقل المعلومات الى جميع المستويات الادرية داخل الجامعة يعمل على حل مشكلاتها، وقد يعود ذلك إلى طبيعة العلاقات داخل الجامعة . وعلى هذا الأساس فإن هذه الفرضية التي تم اختبارها ميدانياً، أثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين نظم الاتصالات والحساسية للمشكلات.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

والتي مفادها: للقيادة التشاركية علاقة بالطلاقة الفكرية لدى إطارات الجامعة

حيث أكدت الشواهد الكمية على استخدام الخبرة في تشجيع الموظفين بنسبة 70% كما هو مبين في الجدول (12)، مع قدرة الإطارات على توليد الأفكار الجديدة في العمل بنسبة 70%، مما يدل على اعتماد الطرق الإبداعية في إيجاد الحلول، ووجود مرونة في التفكير. وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الخبرة والقدرة على توليد الأفكار الجديدة

كما أكدت النتائج الإحصائية كذلك على تشجيع المدير للموظفين بنسبة 70% كما يوضحه الجدول (14)، والقدرة على توليد افكار جديدة لموظفيهم بنسبة 62,5% كما بينه كا² 30,84 وهو دال عند 0,01. فبالرغم من وجود الديمقراطية التي تضمن المشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية الاتصال داخل الجامعة، وتقبل المدير للأفكار والآراء المبتكرة التي

اقرتها مفردات البحث والتي هي بنسبة 80% إلا أنه لا يمكن إقناعهم بتطبيقها ، وقد يعود ذلك الخوف من المخاطرة و الريادة وربما إلى طبيعة الجامعة وثقافتها كونها تطبق القوانين والتعليمات بحذافيرها. وهي علاقة غير دالة عند 0,05.

كما وضحت النتائج الإحصائية بالنسبة لتشجيع المدير على التنافس من اجل تنشيط الإبداع لدى موظفيه بنسبة 83,8% وليست لهم القدرة عن التعبير عن الأفكار 38,8% كما هو مبين في الجدول رقم (16).

بالرغم من وضوح الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعقلانية نظام التسيير، ووضوح اللوائح والقوانين داخلها، إلا أن أصحاب السلطة لا يمارسون ولا يفعلون عمليات التنافس فيما بينهم وبين موظفيهم ولا يشجعونهم من خلال المنافسة على امتلاك الطلاقة الفكرية لديهم .

ونقول أن اختبار الفرضية الثانية امبريقيا بين انه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التشاركية والطلاقة الفكرية.

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

والتي مفادها: لنظام الحوافز علاقة بالمرونة الفكرية لدى إطارات الجامعة

لقد أكدت الشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة، عدم وجود علاقة بين التحفيز الذي يدفع للحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل، مما يعني أن التحفيز المعنوي الذي يدفع الأفراد لإحداث تغييرات في أساليب العمل لا يساعد على امتلاك المرونة الفكرية. حيث بين اختبار كاس² عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التحفيز الذي يدفع للحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل عند 0,05 .

و أكدت الشواهد الكمية، ان أغلبية المبحوثين راضون عن الأجر التي يتقاضونها والمكافآت بنسبة 63,8%، لكن لا يساعدهم هذا الأجر ولا يحفزهم على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة للعمل. حيث بين اختبار كاس² عدم وجود علاقة بين الرضا عن الأجر و القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة للعمل .

لقد بينت الشواهد الكمية لاختبار الفرضية الثالثة، أن نظام الحوافز المقدمة من طرف الإدارة لا يساعد إلى حد ما في بناء المرونة الفكرية.

III- استنتاجات عامة:

من خلال القراءة الإحصائية والسوسيولوجيا التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الإدارات، كشفت الدراسة على أن نظم الاتصالات لها علاقة بالحساسية للمشكلات، ويعود ذلك الى عملية الاتصال التي تحدث فيما بينهم انها جيدة وسهولة الاتصالات الأفقية بسبب عدم وجود حواجز ووجود قنوات متعددة ويعود هذا الى طبيعة العمل السائد والتي تقتضي تنويع قنوات الاتصال كما ان المسؤولون يقومون بتقديم مختلف النصائح وكيفية تنفيذ الإجراءات 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 ان استخدام وسيلة البريد الإلكتروني تستخدمه فئات قليلة ويعزو ذلك ربما الى عدم الإلمام الجيد بالتكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

- لعامل الخبرة دور في تشجيع المدراء على استنباط الأفكار الجديدة والقدرة على توليدها.
- ان المدير يعمل على تشجيع موظفيه على اقتراح الأفكار الجديدة ووضع البدائل والمقترحات لحل المشكلة الواحدة من اجل تنمية إبداعاتهم على الاستنباط والطلاقة الفكرية .
- يتقبل المدراء للأفكار والآراء وليست لهم القدرة على اقناعه
- نستنتج ان توليد الأفكار الجديدة هي رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك واعى لأهداف المنظمة ورسالتها .مما يشير إلى ان الجامعة تؤمن بشكل كبير لتحقيق الإبداع الإداري وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات للوقوف على مستوى الإبداع فيها، وتعمل على تعديل او إعادة تبديل بعض الأعمال عند الضرورة، وتستشير المرؤوسين في عمليات القرار وإبداء 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 تجاه المشكلات والمبادرة، والمرح والطفافة.....الخ

- معظم الإطارات راضية بنسبة كبيرة عن أجورها المادية ولكنها غير قادرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل
 - لا تحدث الحوافز والمكافأة تغيرات في أساليب العمل من أجل الإبداع والابتكار
- وفي خضم الدراسة النظرية و الأمبريقية للموضوع، نستنتج وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري، يعود ذلك لطبيعة الجامعة وثقافتها، كونها ذات طابع علمي وثقافي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز. كما كشفت الدراسة على أن المناخ السائد في المؤسسة هو مناخ ايجابي ديمقراطي، يساهم في تنمية القدرة على الإبداع الإداري، ويعود ذلك إلى المستوى العلمي لهم والمحيط الجامعي المتشبع بمختصين من دكاترة وأساتذة في مختلف المجالات خاصة في المجال الإداري .

خلاصة:

يعتبر المناخ التنظيمي من الدعائم الأساسية الواجب توافرها في مكان العمل من اجل تحقيق اهداف الجامعة، حيث سمح لنا هذا الفصل الميداني من معرفة المناخ التنظيمي السائد بها من وجهة نظر اطاراتها وكذا التعرف على الإبداع الإداري في مكان العمل لدى اطار الجامعة في وقت اصبحت المهارات والكفاءات التي تملكها الإطارات الإدارية مصدر القوة والتشجيع داخل المنظمات لنموها واستمرارها خاصة مع التغيرات العالمية والمحلية التي تعمل على تقديم ما هو أفضل.

خاتمة

خاتمة

يعتبر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للجامعة يؤثر ويتأثر ويعتبر الوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد لذا جاءت هذه الدراسة في شقيها النظري والامبريقي، الموسومة بموضوع " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري"، حيث اخترنا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنموذجا للدراسة بالاعتماد على كوادرها مجتمعا للدراسة التطبيقية، كونها مطالبة بالإبداع الإداري أكثر من الفئات العمالية الأخرى.

لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد أبعاد المناخ التنظيمي، وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم، وما له من أهمية داخل التنظيم، وفي التأثير على سلوك الأفراد، إذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة كما يراها الأفراد المنتمين إليها، ويميزها 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 إذا ما كانت نظم الاتصالات، تعمل بشكل فعال وقيادة ديمقراطية، محفزة على الإبداع والابتكار، فذلك من شأنه أن يترك أثارا ايجابية في نفسية الأفراد، ويعود بالإيجاب على المنظمة، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار، وفتح منافذ الاتصال، وغيره من الأبعاد التي إذا ما توافرت بصورة ايجابية، ضمنت توفير مناخ تنظيمي ايجابي محفز للإبداع والابتكار.

كما كشفت الدراسة النظرية أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر وإيجابا على الإبداع الإداري لدى الأفراد الفاعلة في التنظيم، فكلما وفرت المؤسسة مناخا تنظيميا ايجابيا، كلما زادت قدرات الأفراد على الإبداع الإداري والعكس صحيح، بمعنى كلما كانت أبعاد المناخ التنظيمي سلبية كلما قلت قدرات الأفراد على التفكير والإبداع، وهذا ما بينته لنا معوقات الإبداع وبناءا على أهمية المناخ التنظيمي في تنمية القدرة الإبداعية، وجب على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لتحسينه، مما يساعدها على تنمية قدرات الأفراد الفاعلة وزيادة الكفاءة، ورفع الروح المعنوية، والشعور بالرضا الوظيفي.

ومن خلال الواقع الامبريقي للدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بينت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ ديمقراطي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وجود عقلانية في التسيير، وجود نظم اتصالات فعالة، مع تفويض فالسلطات، ووضوح الأهداف، وضوح القوانين واللوائح، عدم وجود عقلانية في توزيع الحوافز، عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت، وجود تحفيز للرؤساء لمرووسيهم في العمل.

بينما جاءت مؤشرات الإبداع الإداري تدل على نقص القدرة على الإبداع لدى مستوى الإطارات بالمؤسسة ميدان الدراسة. وبين اختبار كا² انه أغلب العلاقات توجد علاقة بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومؤشرات الإبداع الإداري.

إن الدراسة النظرية للموضوع بينت أن المناخ التنظيمي يعتبر من الدعائم الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد، ومستوى الإبداع لديهم، إذ أن المناخ التنظيمي الايجابي والصحي هو الذي ينمي القدرات الإبداعية لدى الأفراد الفاعلة في المؤسسة، و الواقع الذي وقفنا عليه في هذه الدراسة يشهد بذلك، أي أبعاد المناخ التنظيمي التي ضمنها دراستنا نظم الاتصالات والقيادة التشاركية المحفزة ايجابية لها علاقة كبيرة بتفعيل القدرة على الإبداع الإداري، غير أن الحوافز المحيطة تعمل نسبيا على تفعيل القدرة على الإبداع الإداري، إذ نفس ذلك بوجود متغيرات وسيطة يمكن أن تعمل على إضعاف القدرة على الإبداع الإداري وتفعيله .

وفي الأخير نرجو أن تكون النتائج المتوصل إليها مفيدة وتخدم الجامعة الجزائرية، وتساهم في إثراء البحوث العلمية في هذا المجال الحيوي و يمكن أن تكون مفتاح لدراسات قادمة في هذا المجال.

التوصيات والاقتراحات

التوصيات والاقتراحات :

1. دراسة اكثر في سبب عدم رضا بعض الموظفين رغم رضاهم عن الأجر
2. نشر الوعي التقني بين الموظفين في الجامعة وإبراز دور التكنولوجيا الحديثة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال بهدف تغير الثقافة التنظيمية الحالية الى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية المعلومات عنصرا فعال في انجاز اعمال الجامعة
3. العدالة والمساوات في المعاملة وتقادي التميز فيما بينهم
4. تفعيل التنافس بين الموظفين من اجل خلق الابداع لديهم
5. التحلي بثقافة التشجيع والتحفيز من خلال رفع معنوياتهم وتقديم الشكر والثناء عند تقديم الأعمال الجديدة وغرض حب الولاء والانتماء لجامعتهم
6. تهيئة مناخ يتناسب بالفئات المبدعة

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 01- المغربي عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 02- إبراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، درا الجامعات المصرية، مصر، 1999
- 03- بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010.
- 04- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2011.
- 05- جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009 .
- 06- محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشرين، 2005.
- 07- زيد عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار اسامة الأردن، 2006.
- 08- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003
- 09- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، ط1، البازور للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010
- 10- يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008،
- 11- كبتن محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون دار النشر، بدون بلد، 2005
- 12- كامل محمد المغربي، الادارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط1، دار الفكر، عمان الاردن، 2007
- 13- لطفي محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
- 14- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007
- 15- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

- 16- مصطفى احمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2006.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002.
- 18- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، الإسكندرية، 2009.
- 19- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20- موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 21- محمد عبد السميع، اساسيات الادارة العامة، ط1، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،
- 22- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
- 23- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 24- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003،
- 25- علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، بدون سنة
- 26- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- 27- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 28- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.
- 29- عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.

- 30- فضيل دليوا، أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 31- فيلة فاروق وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة، عمان، 2005.
- 32- صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى السعودية سنة 1995.
- 33- ريمون كفي و هودلوك فان كمبن، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997.
- 34- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، 2002.
- 35- خليل حسن الشماع و كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 36- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009.

ثانيا: المجلات

- 37- زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 28، ع 2، 2012.
- 38- منصور بن صالح اليوسف، مقال في التكيف في بيئة العمل، مجلة التنمية الادارية، العدد 135، اصدار 1437هـ، 2016م.

ثالثا: الرسائل والمذكرات:

- 39- إبراهيم عاشور، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

- 40- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب أدرة الصراع في المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.
- 41- محمد سليمان، أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة ملبنة الحضنة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 42- محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة - الجزائر، 2005
- 43- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير و علاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2012
- 44- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2008.
- 45- قجة رضا، فعالية التنظيم الصناعي واثرها على اداء العامل داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه، اشراف رايح حريوش، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009
- 46- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية تخصص تسيير، بومرداس الجزائر، 2009-2010
- 47- عمر بن متعب مبارك الدوسري المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011

رابعاً: المداخلات

- 48- زيد الخير ميلود و بن رطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 18-19 ماي 2011

49- محمد فلاح و عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19ماي 2011

50- سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، مداخلة مقدمة ضمن ندوة بعنوان: الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 17-21 فبراير (فيفري) 2008.

51- عبد الرحمن أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، الرياض، العدد 20، 1436 هـ.

الملاحق

ملحق الإستمارة قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
موضوع البحث

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمة

دراسة بجامعة محمد بوضياف - بالمسيلة -

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم ملاءمة هذه المعلومات بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن هذه سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم تعاونكم معنا

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك

تحت إشراف:
أ. شيبلي وهيبة

الطالبة:
راجعي كريمة

أولاً: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
4. المستوى التعليمي:
5. مدة العمل في المؤسسة:
6. أين كنت تعمل قبل التحاقك بالمؤسسة:

ثانياً: بيانات حول المناخ التنظيمي

أ- بيانات حول نظم الاتصالات

7. هل يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ أعمالهم بسهولة ؟
 نعم لا أحيانا
8. هل تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ؟
 نعم لا أحيانا
- إذا كانت الإجابة بلا أذكر لماذا.....

9. هل تحرص في عملك القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة ؟
 نعم لا أحيانا
10. هل تستخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند إصدار التعليمات ؟
 نعم لا أحيانا
11. هل تعتمد على الاتصالات الشفوية عند قيامك بالاجتماعات مع المشرفين الآخرين لتحديد اهداف المؤسسة ؟
 نعم لا أحيانا
12. هل تستخدم اللوحات الاعلانية للتواصل مع زملائك ؟
 نعم لا أحيانا
13. هل تتطلع على الجديد عبر النشرات الدورية ؟
 نعم لا أحيانا
14. هل تستخدم الاتصال الإلكتروني للتواصل مع زملائك ؟ ن
 نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بلا وحيانا أذكر لماذا.....

II بيانات حول القيادة التشاركية

15 هل يستخدم المدير معكم سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد ؟

نعم لا احيانا

16 هل معلومات المدير تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين؟

نعم لا احيانا

17 هل يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط افكار جديد ؟

نعم لا احيانا

18 هل يشجع المدير الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة ؟

نعم لا احيانا

19 هل عادة مايقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها ؟

نعم لا احيانا

20 هل يعمل المدير على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة؟

نعم لا احيانا

21 هل يقبل المدير تقديم الافكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الانظمة السائدة ؟

نعم لا احيانا

22 هل دائما يشجع المدير التنافس بين العاملين من اجل تنشيط الابداع الاداري واكتشاف المبدعين ؟

نعم لا احيانا

23 هل يشجع المدير تشكيل فرق العمل من اجل تنفيذ عملية الابداع ؟

نعم لا احيانا

24 هل يسهم المدير بمتابعة العاملين وارشادهم عند تنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة ؟

نعم لا احيانا

III- بيانات حول الحوافز

25 هل ترى بان نظام الحوافز بالمؤسسة يعمل بشكل عقلاني ؟

نعم لا احيانا

26 هل تشعر بأن هناك عدالة في توزيع الحوافز في مؤسستكم؟

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة بـ لا يسأل لماذا؟.....

27 هل يحفزك رئيسك في العمل على الإبداع والابتكار

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة بـ نعم يسأل مانوع التحفيز؟.....

28 ما نوع الحافز الذي يدفعك للإبداع والابتكار

الحافز المادي

الحافز المعنوي

الاثنين معا

29 هل يتم توزيع العوائد والأرباح يتم بطريقة آلية؟

نعم لا احيانا

إذا كانت الإجابة بلا اذكر كيف يتم توزيعها

28 هل تقوم المؤسسة بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر؟

نعم لا احيانا

29 هل تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا؟

نعم لا احيانا

30 هل يبدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت؟

نعم لا احيانا

31 هل يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم؟

نعم لا احيانا

ثالثا: بيانات حول الابداع الاداري

الطلاقة الفكرية

32 هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

نعم لا احيانا

33 هل تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة؟

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة بالماذا؟

قلة الخبرة

ليسوا من أصحاب التخصص

قلة المعرفة

34 هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة؟

نعم لا احيانا

35 هل لديك القدرة على توليد أفكار جديدة ؟

نعم لا احيانا

36 هل لديك القدرة على تحليل المعلومات المتاحة لك؟

نعم لا احيانا

37 هل لديك مهارة النقاش والحجة والقدرة على الإقناع

نعم لا احيانا

38 هل لديك القدرة على استرجاع الأفكار المخزنة في الذاكرة بشكل سريع دون ارتباك؟

نعم لا احيانا

39 هل لديك القدرة على إقناع المسؤولين بأفكارك؟

نعم لا احيانا

في كلى الحالتين يسأل لماذا:.....

40 هل لديك القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات ؟

نعم لا احيانا

41 هل أنت من أصحاب الخيال الواسع؟

نعم لا احيانا

42 هل تثق بنفسك وقدراتك في انجاز العمل؟

نعم لا احيانا

اذا كانت الاجابة بلا اسأل لماذا؟.....

43 هل لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

نعم لا احيانا

المرونة الذهنية التلقائية

44 هل تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.؟

نعم لا احيانا

45 هل لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.؟

نعم لا احيانا

46 هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.؟

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل لماذا.....

47 هل تتميز أفكارك بالتنوع والتجديد؟

نعم لا احيانا

III الحساسية للمشكلات

48 هل تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها؟

نعم لا احيانا

49 هل تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها؟

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا.....

50 هل تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك؟

نعم لا احيانا

51 هل تتقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب؟

نعم لا احيانا

52 هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترضك في العمل؟

نعم لا احيانا

53 هل تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضك في العمل؟

نعم لا احيانا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل كيف ذلك.....

ملحق قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الإمضاء	الدرجة	القسم	الأستاذ المحكم	الرقم
	دكتوراه	قسم علم اجتماع جامعة المسيلة	الاستاذ بن خالد جمال	01
	ماجستير	قسم التسيير جامعة المسيلة	الأستاذ عطا الله ياسين	02
	دكتوراه	قسم التسيير جامعة المسيلة	الأستاذ قروش عيسى	03

ملحق الإستمارة محكمة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمة

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - بالمسيلة -

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة وبعد....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم تعاونكم معنا

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك

تحت إشراف الأستاذة:

شبيلي وهبية

الطالبة:

راجعي كريمة

الموسم الجامعي: 2016/2015

أولاً: بيانات السوسيو مهنية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
4. المستوى التعليمي:
5. الاقدمية في العمل : أقل من 5سنوات من 5الى 15 سنة
من 15الى 25سنة من 15الى 35سنة
من 35 الى 45سنة

6 هل سبق وان عملت في مؤسسة اخرى:.....

ثانياً: بيانات حول المناخ التنظيمي

ا- بيانات حول نظم الاتصالات

7 هل يحصل العاملین على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ اعمالهم بسهولة ؟

نعم لا

8 هل تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا أذكر لماذا.....

9 هل تحرص في عملك القيام بمقابلات شخصية مع الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

10 هل تستخدم الاتصال الشفوي مع الموظفين عند اصدار التعليمات؟

نعم لا

11 هل تستخدم المؤسسة اللوحات الاعلانية للتواصل مع العاملين ؟

 لا نعم

12 هل تتطلع على الجديد عبر النشرات الدورية؟

 احيانا لا نعم

13 هل تستخدم الاتصال الإلكتروني للتواصل مع زملائك ؟

 احيانا لا نعم

إذا كانت الإجابة بلا و احيانا أذكر لماذا.....

II- بيانات حول القيادة التشاركية

14 هل يستخدم المدير معكم سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد ؟

 احيانا لا نعم

15 هل طريقة تعامل المدير تساهم في بناء العلاقات الودية معكم ؟

 لا نعم

16 هل تستخدم خبرتك في تشجيع الموظفين على استنباط افكار جديدة ؟

 احيانا لا نعم

17 هل يشجع المدير الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة؟

 احيانا لا نعم

18 هل سبق وتم تطبيق هذه الافكار الجديدة من قبل الادارة ؟

 لا نعم

19 هل عادة ما يقوم المدير بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها ؟

 احيانا لا نعم

20 هل يقبل المدير تقديم الافكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الانظمة السائدة ؟

نعم لا احيانا

21 هل دائما يشجع المدير التنافس بينكم من اجل تنشيط ابداعكم الاداري ؟

نعم لا احيانا

22 هل يشجع المدير تشكيل فرق العمل من اجل تنفيذ عملية الابداع ؟

نعم لا احيانا

23 هل يقوم المدير بمتابعتكم وارشادكم عند تنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة ؟

نعم لا احيانا

III- بيانات حول نظام الحوافز

24 هل ترى بان نظام الحوافز بالمؤسسة يعمل بشكل عادل؟

نعم لا

25 هل يحفزك رئيسك في العمل على الإبداع والابتكار

نعم لا

26 ما نوع الحافز الذي يدفعك للإبداع والابتكار

الحافز المادي

الحافز المعنوي

الاثنين معا

في حالة الاجابة بلا اسأل لماذا؟.....

27 هل يتم توزيع المكافأة بشكل عادل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا اذكر كيف يتم توزيعها:.....

28 هل تقوم المؤسسة بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر؟

نعم لا

29 هل تبذلون رضاكم عما تتقاضونه من اجور ومكافأة؟

نعم لا

30 هل يتم ربط ترقيةكم بمستوى الأداء لديكم؟

نعم لا

31 هل يتم ترقيةكم داخل المؤسسة على اساس:

الاقدمية

الكفاءة

الحصول على شهادة علمية

ثالثا: بيانات حول الابداع الاداري

I - الطلاقة الفكرية

23 هل لديك القدرة على توليد أفكار جديدة؟

نعم لا احيانا

33 هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة؟

نعم لا

34 هل تضع بدائل ومقترحات عديدة لحل المشكلة الواحدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة

قلة الخبرة

غير متخصص

قلة المعرفة

أخرى

35 هل لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بكلمات مفيدة؟

نعم لا

36 هل لديك القدرة على تحليل المعلومات المتاحة لك؟

نعم لا

37 هل لديك مهارة النقاش والحجة والقدرة على الإقناع

نعم لا

38 هل لديك القدرة على استرجاع الأفكار المخزنة في الذاكرة بشكل سريع دون ارتباك؟

نعم لا

39 هل لديك القدرة على إقناع المسؤولين بأفكارك؟

نعم لا

في كلى الحالتين يسأل لماذا:.....

40 هل لديك القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات؟

نعم لا

41 هل أنت من أصحاب الخيال الواسع؟

نعم لا

42 هل تثق بنفسك وقدراتك في انجاز العمل؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بلا اسأل لماذا؟,.....

43 هل لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

نعم لا

II- المرونة الذهنية التلقائية

44 هل تمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل؟

نعم لا

45 هل تتردد في تغيير موقفك عندما تقف بعدم صحته؟

نعم لا

46 هل تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل لماذا.....

47 هل تتميز أفكارك بالتنوع والتجديد؟

نعم لا

III- الحساسية للمشكلات

48 هل تتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها؟

نعم لا

49 هل لديك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا.....

50 هل تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهك؟

نعم لا

51 هل تتقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب؟

نعم لا

52 هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترضك في العمل؟

نعم لا

53 هل تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضك في العمل؟

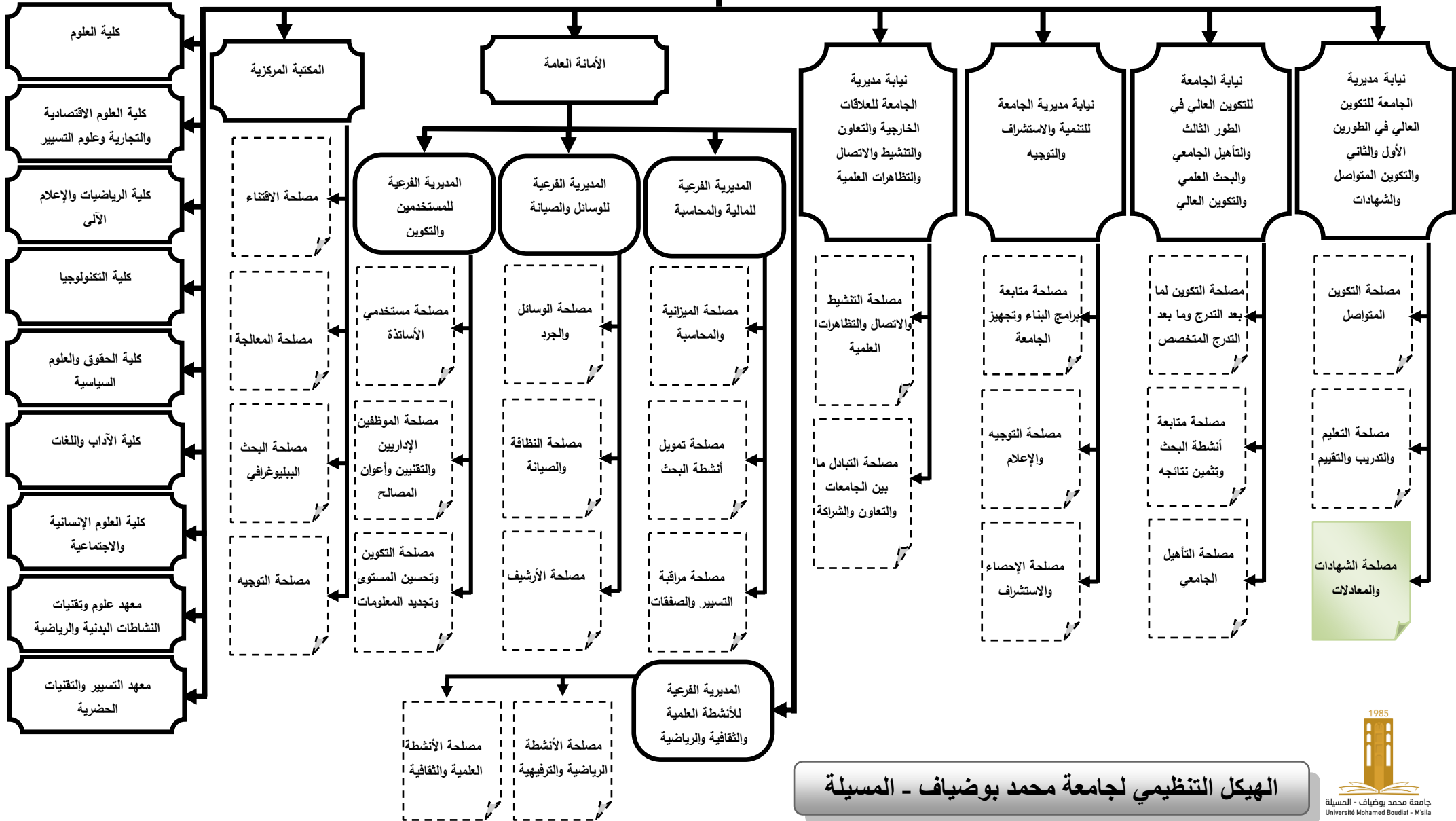
نعم لا

..... في حالة الإجابة ب نعم يسأل كيف ذلك

.....

ملحق الهيكل التنظيمي للجامعة

مديرية الجامعة



الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة

ملحق الجداول الإحصائية SPSS

عشر الثاني السؤال * الأول السؤال **Tableau croisé**

		عشر الثاني السؤال		Total	
		نعم	لا		
الأول السؤال	نعم	Effectif	46	18	64
		Effectif théorique	41,6	22,4	64,0
		% du total	57,5%	22,5%	80,0%
	لا	Effectif	6	10	16
		Effectif théorique	10,4	5,6	16,0
		% du total	7,5%	12,5%	20,0%
Total	Effectif	52	28	80	
	Effectif théorique	52,0	28,0	80,0	
	% du total	65,0%	35,0%	100,0%	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,648 ^a	1	,010	,017	,012
Correction pour la continuité ^b	5,223	1	,022		
Rapport de vraisemblance	6,373	1	,012		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	6,565	1	,010		
Nombre d'observations valides	80				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,60.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

عشر التاسع السؤال * الثاني السؤال **Tableau croisé**

		عشر التاسع السؤال		Total	
		نعم	لا		
الثاني السؤال	نعم	Effectif	25	17	42
		Effectif théorique	25,2	16,8	42,0
		% du total	31,3%	21,3%	52,5%
لا	Effectif	23	15	38	
	Effectif théorique	22,8	15,2	38,0	
	% du total	28,8%	18,8%	47,5%	
Total	Effectif	48	32	80	

Effectif théorique	48,0	32,0	80,0
% du total	60,0%	40,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,008 ^a	1	,927		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,008	1	,927		
Test exact de Fisher				1,000	,555
Association linéaire par linéaire	,008	1	,928		
Nombre d'observations valides	80				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,20.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الاربعون و الثامن السؤال * السابع السؤال **Tableau croisé**

		الاربعون و الثامن السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	25	28	53
	Effectif théorique	27,2	25,8	53,0
	% du total	31,3%	35,0%	66,3%
لا السابع السؤال	Effectif	7	6	13
	Effectif théorique	6,7	6,3	13,0
	% du total	8,8%	7,5%	16,3%
أحيانا	Effectif	9	5	14
	Effectif théorique	7,2	6,8	14,0
	% du total	11,3%	6,3%	17,5%
Total	Effectif	41	39	80
	Effectif théorique	41,0	39,0	80,0
	% du total	51,3%	48,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,340 ^a	2	,512
Rapport de vraisemblance	1,356	2	,508
Association linéaire par linéaire	1,310	1	,252
Nombre d'observations valides	80		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,34.

Tableau croisé الثلاثون و الرابع السؤال * عشر الرابع السؤال

		الثلاثون و الرابع السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	11	2	13
	Effectif théorique	10,4	2,6	13,0
	% du total	13,8%	2,5%	16,3%
لا عشر الرابع السؤال	Effectif	33	9	42
	Effectif théorique	33,6	8,4	42,0
	% du total	41,3%	11,3%	52,5%
أحيانا	Effectif	20	5	25
	Effectif théorique	20,0	5,0	25,0
	% du total	25,0%	6,3%	31,3%
Total	Effectif	64	16	80
	Effectif théorique	64,0	16,0	80,0
	% du total	80,0%	20,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,227 ^a	2	,893
Rapport de vraisemblance	,237	2	,888
Association linéaire par linéaire	,061	1	,804

Nombre d'observations valides	80		
-------------------------------	----	--	--

a. 1 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,60.

Tableau croisé العشرون و السادس السؤال * العاشر السؤال

		العشرون و السادس السؤال			Total
		نعم	لا	أحيانا	
نعم	Effectif	46	3	7	56
	Effectif théorique	39,2	6,3	10,5	56,0
	% du total	57,5%	3,8%	8,8%	70,0%
لا العاشر السؤال	Effectif	1	5	0	6
	Effectif théorique	4,2	,7	1,1	6,0
	% du total	1,3%	6,3%	0,0%	7,5%
أحيانا	Effectif	9	1	8	18
	Effectif théorique	12,6	2,0	3,4	18,0
	% du total	11,3%	1,3%	10,0%	22,5%
Total	Effectif	56	9	15	80
	Effectif théorique	56,0	9,0	15,0	80,0
	% du total	70,0%	11,3%	18,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	43,235 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	28,084	4	,000
Association linéaire par linéaire	9,694	1	,002
Nombre d'observations valides	80		

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,68.

العشرون و الثامن السؤال * عشر الحادي السؤال
Tableau croisé

		العشرون و الثامن السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	48	2	50
	Effectif théorique	43,8	6,3	50,0
	% du total	60,0%	2,5%	62,5%
لا عشر الحادي السؤال	Effectif	5	5	10
	Effectif théorique	8,8	1,3	10,0
	% du total	6,3%	6,3%	12,5%
أحيانا	Effectif	17	3	20
	Effectif théorique	17,5	2,5	20,0
	% du total	21,3%	3,8%	25,0%
Total	Effectif	70	10	80
	Effectif théorique	70,0	10,0	80,0
	% du total	87,5%	12,5%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,274 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	12,718	2	,002
Association linéaire par linéaire	3,467	1	,063
Nombre d'observations valides	80		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,25.

العشرون و السابع السؤال * عشر الحادي السؤال **Tableau croisé**

		العشرون و السابع السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	40	10	50
	Effectif théorique	32,5	17,5	50,0
	% du total	50,0%	12,5%	62,5%
لا عشر الحادي السؤال	Effectif	4	6	10
	Effectif théorique	6,5	3,5	10,0
	% du total	5,0%	7,5%	12,5%
أحيانا	Effectif	8	12	20
	Effectif théorique	13,0	7,0	20,0
	% du total	10,0%	15,0%	25,0%
Total	Effectif	52	28	80
	Effectif théorique	52,0	28,0	80,0
	% du total	65,0%	35,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,187 ^a	2	,001
Rapport de vraisemblance	13,171	2	,001
Association linéaire par linéaire	11,544	1	,001
Nombre d'observations valides	80		

a. 1 cellules (16,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,50.

التلاثون السؤال * عشر الخامس السؤال **Tableau croisé**

		التلاثون السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	19	5	24
	Effectif théorique	20,1	3,9	24,0
	% du total	23,8%	6,3%	30,0%
لا	Effectif	27	4	31
	Effectif théorique	26,0	5,0	31,0
	% du total	33,8%	5,0%	38,8%
أحيانا	Effectif	21	4	25
	Effectif théorique	20,9	4,1	25,0
	% du total	26,3%	5,0%	31,3%
Total	Effectif	67	13	80
	Effectif théorique	67,0	13,0	80,0
	% du total	83,8%	16,3%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,627 ^a	2	,731
Rapport de vraisemblance	,618	2	,734
Association linéaire par linéaire	,200	1	,655
Nombre d'observations valides	80		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,90.

الاربعون و الواحد السؤال * عشر التاسع السؤال **Tableau croisé**

		الاربعون و الواحد السؤال		Total
		نعم	لا	
عشر التاسع السؤال	Effectif	35	13	48
	Effectif théorique	34,8	13,2	48,0
	% du total	43,8%	16,3%	60,0%
	Effectif	23	9	32
	Effectif théorique	23,2	8,8	32,0
	% du total	28,8%	11,3%	40,0%
Total	Effectif	58	22	80
	Effectif théorique	58,0	22,0	80,0
	% du total	72,5%	27,5%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,010 ^a	1	,919	1,000	,558
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,010	1	,919		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	,010	1	,919		
Nombre d'observations valides	80				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,80.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

التلاتون و التاسع السؤال * العشرون و الثالث السؤال **Tableau croisé**

		التلاتون و التاسع السؤال		Total
		نعم	لا	
العشرون و الثالث السؤال	Effectif	13	4	17
	Effectif théorique	13,6	3,4	17,0
	% du total	16,3%	5,0%	21,3%
	Effectif	51	12	63
	Effectif théorique	50,4	12,6	63,0
	% du total	63,8%	15,0%	78,8%
Total	Effectif	64	16	80
	Effectif théorique	64,0	16,0	80,0
	% du total	80,0%	20,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,168 ^a	1	,682		
Correction pour la continuité ^b	,005	1	,946		
Rapport de vraisemblance	,163	1	,686		
Test exact de Fisher				,736	,457
Association linéaire par linéaire	,166	1	,684		
Nombre d'observations valides	80				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,40.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الثلاثون و الواحد السؤال * الأول السؤال **Tableau croisé**

		الثلاثون و الواحد السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	59		64
	Effectif théorique	55,2	8,8	64,0
	% du total	73,8%	6,3%	80,0%
لا	Effectif	10	6	16
	Effectif théorique	13,8	2,2	16,0
	% du total	12,5%	7,5%	20,0%
Total	Effectif	69	11	80
	Effectif théorique	69,0	11,0	80,0
	% du total	86,3%	13,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,513 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	7,174	1	,007		
Rapport de vraisemblance	7,801	1	,005		
Test exact de Fisher				,007	,007
Association linéaire par linéaire	9,394	1	,002		
Nombre d'observations valides	80				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,20.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الاربعون و السابع السؤال * الثاني السؤال **Tableau croisé**

		الاربعون و السابع السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	28		42
	Effectif théorique	32,6	9,5	42,0
	% du total	35,0%	17,5%	52,5%
لا	Effectif	34	4	38
	Effectif théorique	29,5	8,6	38,0
	% du total	42,5%	5,0%	47,5%
Total	Effectif	62	18	80
	Effectif théorique	62,0	18,0	80,0
	% du total	77,5%	22,5%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,951 ^a	1	,015		
Correction pour la continuité ^b	4,715	1	,030		
Rapport de vraisemblance	6,265	1	,012		
Test exact de Fisher				,017	,014
Association linéaire par linéaire	5,877	1	,015		
Nombre d'observations valides	80				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,55.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الاربعين و الثالث السؤال * الثالث السؤال **Tableau croisé**

		الاربعين و الثالث السؤال		Total
		نعم	لا	
الثالث السؤال	Effectif	43	24	67
	Effectif théorique	39,4	27,6	67,0
	% du total	53,8%	30,0%	83,8%
	Effectif	4	9	13
	Effectif théorique	7,6	5,4	13,0
	% du total	5,0%	11,3%	16,3%
Total	Effectif	47	33	80
	Effectif théorique	47,0	33,0	80,0
	% du total	58,8%	41,3%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,015 ^a	1	,025		
Correction pour la continuité ^b	3,731	1	,053		
Rapport de vraisemblance	4,974	1	,026		
Test exact de Fisher				,033	,027
Association linéaire par linéaire	4,952	1	,026		
Nombre d'observations valides	80				

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,36.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الاربعون و الثامن السؤال * السابع السؤال * Tableau croisé

		الاربعون و الثامن السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	25	28	53
	Effectif théorique	27,2	25,8	53,0
	% du total	31,3%	35,0%	66,3%
لا السابع السؤال	Effectif	7	6	13
	Effectif théorique	6,7	6,3	13,0
	% du total	8,8%	7,5%	16,3%
أحيانا	Effectif	9	5	14
	Effectif théorique	7,2	6,8	14,0
	% du total	11,3%	6,3%	17,5%
Total	Effectif	41	39	80
	Effectif théorique	41,0	39,0	80,0
	% du total	51,3%	48,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,340 ^a	2	,512
Rapport de vraisemblance	1,356	2	,508
Association linéaire par linéaire	1,310	1	,252
Nombre d'observations valides	80		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 6,34.

الاربعون و السادس السؤال * السادس السؤال **Tableau croisé**

		الاربعون و السادس السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	10	35	45
	Effectif théorique	10,7	34,3	45,0
	% du total	12,5%	43,8%	56,3%
لا السادس السؤال	Effectif	2	12	14
	Effectif théorique	3,3	10,7	14,0
	% du total	2,5%	15,0%	17,5%
أحيانا	Effectif	7	14	21
	Effectif théorique	5,0	16,0	21,0
	% du total	8,8%	17,5%	26,3%
Total	Effectif	19	61	80
	Effectif théorique	19,0	61,0	80,0
	% du total	23,8%	76,3%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,815 ^a	2	,403
Rapport de vraisemblance	1,819	2	,403
Association linéaire par linéaire	,676	1	,411
Nombre d'observations valides	80		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,33.

الثلاثون و الثامن السؤال * الثامن السؤال **Tableau croisé**

		الثلاثون و الثامن السؤال		Total
		نعم	لا	
نعم	Effectif	44	8	52
	Effectif théorique	44,9	7,2	52,0
	% du total	55,0%	10,0%	65,0%
لا الثامن السؤال	Effectif	7	1	8
	Effectif théorique	6,9	1,1	8,0
	% du total	8,8%	1,3%	10,0%
أحيانا	Effectif	18	2	20
	Effectif théorique	17,3	2,8	20,0
	% du total	22,5%	2,5%	25,0%
Total	Effectif	69	11	80
	Effectif théorique	69,0	11,0	80,0
	% du total	86,3%	13,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,365 ^a	2	,833
Rapport de vraisemblance	,383	2	,826
Association linéaire par linéaire	,360	1	,548
Nombre d'observations valides	80		

a. 2 cellules (33,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,10.

العشرون و السادس السؤال * عشر الحادي السؤال **Tableau croisé**

		العشرون و السادس السؤال			Total
		نعم	لا	أحيانا	
نعم	Effectif	40	3	7	50
	Effectif théorique	35,0	5,6	9,4	50,0
	% du total	50,0%	3,8%	8,8%	62,5%
لا عشر الحادي السؤال	Effectif	2	6	2	10
	Effectif théorique	7,0	1,1	1,9	10,0
	% du total	2,5%	7,5%	2,5%	12,5%
أحيانا	Effectif	14	0	6	20
	Effectif théorique	14,0	2,3	3,8	20,0
	% du total	17,5%	0,0%	7,5%	25,0%
Total	Effectif	56	9	15	80
	Effectif théorique	56,0	9,0	15,0	80,0
	% du total	70,0%	11,3%	18,8%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,846 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	23,796	4	,000
Association linéaire par linéaire	2,492	1	,114
Nombre d'observations valides	80		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,13.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ