

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالب: بلكو مصطفى
بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/حجاج عبد الروؤف (أستاذ محاضر /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) .. رئيسا
الدكتورة/تيشات سلوى (أستاذة محاضرة /جامعة قاصدي مرباح ورقلة).. مشرفة
الاستاد/بن شويحة بشير (أستاذ محاضر /جامعة قاصدي مرباح ورقلة)... مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

من إعداد الطالب: بلكو مصطفى
بغوان:

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / (أستاذ محاضرة /جامعة قاصدي مرياح ورقلة) ..رئيسا

الدكتورة/تيشات سلوى (أستاذ محاضرة /جامعة قاصدي مرياح ورقلة).. مشرفة

الدكتور / (أستاذ محاضرة /جامعة قاصدي مرياح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

إهداء

إلى أمي الغالية وأبي العزيز حفظهما الله و أطال عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي و أحبائي تقديرا ووفاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي و أحبائي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعمه قلبي

بلكو مصطفى

الشكر

نشكر الله العليّ القدير الذي هدانا لإتمام هذا العمل وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الكريمة تيشامه سلوى التي لم تحذر جهداً في

مساعدتي وتسهيل الأمور عليّ جزأها الله كل خير

أشكر كل من علمني حرفاً خلال مشوارنا الدراسي و خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إلى من ربّاني صغير والدي الكريمين

بلكو مصطفى

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الميكمل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في عيادة الضياء والبالغ عددهم 52 عامل، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 30 عامل في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدم الباحث إستبانة للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الإستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، حساب معامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي - إبداع إداري، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، عيادة الضياء.

Abstract :

The aim of this study leads us to know how far is the influence of the organizational climate on the administration creativity at Diao clinic and thus faces some changes which is the organizational climate demensions (Organizational structure, Encenitive system, Leadership style, participation workers) by using the analytical descriptive method

Our study represented a set of workers at Diao clinic totaling about 52 worker , and the final sample test study formed more than 30 worker in the organization are taken into consederation also the researcher have been used the questionnaire for the organizational climate and administration creativity , also he adopted the incoming data analysis in questionnaire depending on the program of Spss by using a suitable statistical methods for the hypotheses and its quetions of study, in the other hand accounting the average and standard deviations ; account how far the questionnaire is true and thus through out Alfa coefficient, regression analysis, calculating the correlation coefficient Pearson .

The study reached that there is some high orientation over organizational climate demenssion at Diao clinic from the point of view of its workers also there is some kind of a positive trend towards administravie creativity as a total agreements of its workers.

Key Words : Organizational climate- administrative creativity, small and medium companies, Diao clinic

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري	
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
50	الملاحق
56	فهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1-2)
24	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-2)
25	الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان	(3-2)
26	توزيع العينة حسب الجنس	(4-2)
27	عينة الدراسة حسب متغير السن	(5-2)
28	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2)
29	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(7-2)
30	معامل ثبات فقرات الاستبيان	(8-2)
30	توجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي	(9-2)
32	توجهات العاملين نحو نظام الحوافز	(10-2)
33	توجهات العاملين نحو القيادة	(11-2)
34	توجهات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات	(12-2)
35	توجهات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري	(13-2)
37	متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي	(14-2)
38	مصفوفة الارتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري	(15-2)
39	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري	(16-2)
39	اختبار صحة الفرضيات	(17-2)
39	اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغيرات شخصية	(18-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	توزيع العينة حسب الجنس	(1-2)
27	توزيع العينة حسب السن	(2-2)
28	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
29	توزيع العينة حسب الخبرة	(4-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	قائمة الأساتذة المحكمين	01
52	الاستبيان	02

مقدمة

أ. توطئة:

لاشك أن التطور الكبير الذي يشهده العالم حالياً، وما ترتب عليه متغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبما أن علم الإدارة يعدُّ أحد العلوم الإنسانية، فكان لا بد أن يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإن كفاءة وفعالية أداء أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الإبداع الإداري الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي، قد نال قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسة، حيث إنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون، مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

وقد أسهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، ويعد الإبداع الإداري أحد مقومات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع الإداري يتطلب الأمر توفر بيئة ملائمة للإبداع، إذ يعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن الإبداع والمبدعين.

ب. طرح الإشكالية:

إن بيئة الأعمال الحالية توجب جميع المنظمات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان الاستقرار في الأسواق، ومن هنا أصبح الإبداع أحد مقومات البقاء والاستمرار إذ يرتبط تواجد الإبداع بتوفر بيئة تنظيمية ملائمة وبناءاً على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قسمنا البحث إلى عدة أسئلة فرعية وهي:

- 1- ما هو واقع المستوى العام للإبداع الإداري في عيادة الضياء؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري في عيادة الضياء؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للإبداع الإداري يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس, المستوى التعليمي, الخبرة, السن)

ت. فرضيات البحث:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عام مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء؛

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

❖ الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة طردية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين والإبداع الإداري في عيادة الضياء.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين الإبداع الإداري

للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

ث. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

1- محاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في عيادة الضياء.

2- تقديم المقترحات المناسبة التي من شأنها تمكين عيادة الضياء من التعرف على المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على عملية الإبداع الإداري.

3- بيان إمكانية استدامة الإبداع الإداري داخل عيادة الضياء من خلال توفر بيئة ملائمة.

ج. أهمية البحث:

وتتجسد من خلال تناولها مواضيع مهمة في العلوم الإدارية. متمثلة في المناخ التنظيمي ومفهومه وأهميته وأهدافه،

فضلا عن أبعاد المناخ التنظيمي.

وتناول البحث الإبداع من حيث المفهوم والأنواع والمستويات والأهمية بالنسبة للمنظمات وبيان العلاقة بينهما.

الأهمية الميدانية المتمثلة بالتحقق من دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري اعتمادا على علاقات الارتباط

والتأثير بينهما.

ح. أسباب اختيار الموضوع:

- 1- التعرف على مختلف التأثيرات في المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء وهل هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع.
- 2- التركيز على عيادة الضياء باعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة باعتبار أن هذا الموضوع يدخل في إطار التخصص.

خ. منهج البحث:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع. مرجعية الدراسة:

اعتمادنا في هذا البحث على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا ها على مختلف وثائق المؤسسة بما فيها المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيان.

د. حدود البحث:

الحدود المكانية وتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة المتواجدة وهي عيادة الضياء في منطقة ورقلة، أما الحدود الزمنية فتتمثل في دراسة الموضوع من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل 2016.

ذ. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق طريقة أمراد، منها فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث تم عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، من خلال مبحثين: المبحث الأول الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري. المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري. أما الفصل الثاني التطبيقي، فقد خصص للدراسة الميدانية في عيادة الضياء ، وقد اشتمل مبحثين وهما طريقة أدوات معالجة الدراسة الميدانية والنتائج والمناقشة.

ج. صعوبات البحث:

تتمثل أبرز الصعوبات والعقبات في إنجاز هذا البحث:

-صعوبة الحصول على المراجع باللغة الأجنبية

-إيجاد مؤسسة تتوفر على العينة المطلوبة من أجل إجراء الدراسة الميدانية

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمناخ التنظيمي والإبداع

الإداري

تمهيد:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تثبيت السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضبط سبل 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 ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركي التقدم العلمي والتطور التقني وبالتالي اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية خاصة في مجال الإبداع على مستوى المؤسسة أو الإبداع الإداري.

سنحاول في هذا الفصل إبراز الأدبيات النظرية حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال مبحثين وذلك كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لكلا المفهومين.

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة شاملة لكل من مفهوم المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وتوضيح العلاقة التي تربط بينهما.

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واختلاف العديد من الباحثين حول إعطاء مفهوم واحد ودقيق حول المناخ التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، حيث عرفه كل حسب وجهة نظره ومن هذه التعاريف نذكر مايلي:

1- حسب **الذبيبات** " بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد

داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"¹

2- حسب **حسين عارف ناجي** "عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية

والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"².

3- حسب **الهيبي ويونس** "عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب

والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كأن يُقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوافرة فيه"³.

4- حسب **كامل محمد الغربي** "يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع

الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من

¹ الذبيبات، محمد محمود، " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن " دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 26 العدد1، 1999، ص24.

² حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص141.

³ الهيبي، خالد ويونس، طارق، " العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد(1) ، العدد4، 2005، ص430 .

الاستقرار النسبي . وتتضمن مجموعة الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.¹

إستادا إلى ماسبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي "على أنه مجموعة الخصائص والأساليب والسياسات التي تنظم سلوك الأفراد في البيئة الداخلية للعمل، وينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، ويتصف بالثبات النسبي والاستقرار، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا وسياساتها، ويتضمن مجموعة الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال... الخ".

الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، و من بين هذه المتغيرات نجد سلوك الإبداع و غيره من السلوكيات التي يبدئها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

- 1- أن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يُكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديثات، أن يُنظر أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي؛²
- 2- كما أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا؛³
- 3- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد؛⁴

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2010، ص303

² محمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014، ص47.

³ احمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد السادس والسبعون، 2009، ص73.

⁴ جديدي نجية، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص11.

4- أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي¹

الفرع الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعاً، وهناك جملة من المناخات وهي كالتالي:

أولاً: المناخ المفتوح

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة²

ثانياً: المناخ المغلق

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.³

ثالثاً: المناخ المراقب أو الموجه

ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك⁴

رابعاً: المناخ المستقل

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء؛ وذلك لقلّة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.⁵

¹ حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص 47.

² فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 16.

³ حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص 63.

⁴ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 21

⁵ نفس المرجع، ص 64.

خامساً: المناخ العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.¹

سادساً: المناخ الأبوي

وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة؛ لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قلوباً كبيراً من الإنجاز²

الفرع الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

من الواضح إلى أن هنالك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي إلا أن الظروف والاختلاف من بيئة إلى أخرى حالت دون تحقيق ذلك، حيث أن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي هي ليست محددة، إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، سوف نعتمد على الأبعاد التي لها علاقة مباشرة مع الإبداع الإداري وهي كالتالي:

1- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهيكل التنظيمي على أشكال منها: النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.³

3- الحوافز: أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية.⁴

¹ جديدي نجية، مرجع سابق، ص. 19

² مد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص. 65.

³ حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سابق، ص. 66

⁴ أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد - 8 / العدد - 26 / 2012، ص. 100.

2- القيادة: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يجد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات : تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل¹

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

حين تناضل المنظمات وتكافح وتجتهد من اجل تحقيق التفوق والازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة والمحافظة عليها فإن الإبداع يصبح أمرا في غاية الأهمية، إن المنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير ملموسة أو اقتصاد المعرفة تعتمد على السرعة والخيال والإبداع والمرونة والابتكار.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري:

لقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للإبداع الإداري سنحاول إعطاء بعض التعاريف، قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري سنحاول إعطاء تعريفا للإبداع
أولاً: مفهوم الإبداع: لقد عرفه سمبسون على "أنه المبادرة التي يديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير".²

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري

1- حسب الدكتور عاطف عوض الإبداع الإداري هو: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً"³

2- حسب القحطاني الإبداع الإداري هو: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب

¹ نفس المرجع، ص 101 .

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص3.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29- العدد الثالث، 2013، ص208.

إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم"¹

3- حسب رضا الإبداع الإداري هو: "الخروج عن التفكير التقليدي مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات أو اختراعات وأساليب متطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها"²

إستادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر خارج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم"

الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري وأهمته

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ونذكر أهم هذه العناصر:³

- 1- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة؛
- 2- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛
- 3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة؛
- 4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور؛
- 5- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية إختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛
- 6- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك؛
- 7- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

¹ محمود حسن جمعة ووحيد شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، بغداد العراق، 2011، ص309.

² أنير حسو اسحق، مرجع سابق، ص103.

³ عاطف عوض، مرجع سبق، ص 209- ص 210.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

وتظهر أهمية الإبداع الإداري موجزة في النقاط التالية:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.¹

الفرع الثالث: أنواع الإبداع الإداري

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

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
 2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
 3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.
- والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:²

المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل؛

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛

الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة؛

الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة؛

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويًا على نفسه.

¹ عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص5-6.

² Kreitner, R & Kinicki, Oraganizational behavior (2nd ed)Homewood: Irwin. (1992). p580.

2-الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ) واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.¹

3-الإبداع الإداري على مستوى المنظمة :

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف توثيقاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ✓ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.²

1. Smith, Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press. (1999).p165.

² طلال نصير، د/نجم العزاوي، الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، قدّم هذا البحث إلى الملتقى

الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعيد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-2011/05/19، الجزائر، ص7.

الفرع الرابع: معوقات الإبداع الإداري

- أشار الباحثون إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة، وقد حاولنا تلخيص معوقات الإبداع الإداري في النقاط التالية:¹
- 1- وضع الفرضيات الخاطئة؛
 - 2- الاستعجال في محاولة الوصول إلى المشكلة؛
 - 3- الخوف من الفشل؛
 - 4- غياب الدوافع لحل المشكلات؛
 - 5- التمسك بالمألوف؛
 - 6- الإجهاد الزائد؛
 - 7- الاعتقاد بأنك لست مبدعاً؛
 - 8- المواقف والاتجاهات السلبية؛
 - 9- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - 10- غياب المساندة والدعم؛
 - 11- عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع؛
 - 12- التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

سنحاول في هذا المطلب دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري، من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، مشاركة العاملين).

الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الإبداع الإداري، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي

ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة في الإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح مآمن شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: تأثير القيادة على الإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه.

بل إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري، والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص226.

فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤسسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مؤسسيهم على الإبداع ، من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، من خلال إفراح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر(الفوضوي). كما تتصل الأنماط بثلاثة أبعاد وهي: الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعاملين والعمل، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديمقراطي) والإيجابي، والمهتم بالعمل والعاملين معاً. هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو التجديد والابتكار ومن هنا يتضح أن لأثر نمط القيادة دوراً أساسياً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المنظمات تتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة ويمدّي إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفة ومنهجاً.

الفرع الثالث: تأثير الحوافز على الإبداع الإداري

يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع، كما أثبتت العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من الدول المتقدمة والنامية.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد خصائص وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري.

الفرع الرابع: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري

يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن إشراك العاملين في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملون أحياناً حيث تقرر المنظمة إدخال تغيير في خططها. ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلماً من عاملي أمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، وهذا ما يسمح لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمات وسياستها، وغير ذلك من المشاكل، كما أن الاهتمام بسياسة المشاركة يساعد المؤسسة على خلق جوء من التفاهم والتآزر بين العمال.¹

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار جانبا حيويًا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن الحرمان من المشاركة يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمات، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العلمية لحلها.

إن المشاركة في إتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانبا حيويًا في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد، وذلك لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.²

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص400.

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

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي سال فيها حبر الكتاب والباحثين، ومن المواضيع التي لم تحض بالقدر الكافي من الاهتمام هو موضوع أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري، ومن بين الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين نوجزها في مايلي.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1-دراسة احمد عبد إسماعيل الصفار (2009) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"مقالة منشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد الأردنية جامعة المستنصرية، وحاولت الإجابة على التساؤلين التاليين: "مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية" و" طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء المنظمي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية؟"

استهدف البحث التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. ولقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- التأثير الايجابي الواضح للمناخ التنظيمي ممثلا بأبعاده مجتمعة ومنفردة وهي الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية،تكنولوجيا المعلومات،التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء المنظمي؛
- أدى زيادة الاهتمام بالأسلوب الإداري والقيادي ومرونة الهيكل التنظيمي والعمل بروح الفريق الواحد إلى رفع كفاءة الأداء وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية؛
- حقق بعدد السياسات الإدارية المرتبة الثالثة، إذ انعكست ملائمة برامج التدريب المتبعة للأهداف الإستراتيجية لعينة البحث وأهداف العاملين، مع الاهتمام بالدورات التدريبية وإكساب العاملين مهارات جديدة ايجابيا على الأداء.

2-دراسة الدكتور طلال نصير والدكتور نجم العزاوي(2011) بعنوان: " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية" قلم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسومي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة -، وعالج الإشكالية التالية: " هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية. ولقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل؛

- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم؛
- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.

3-دراسة حمد علي عبد الله عيسى(2014)بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأردن، وعالجت الإشكالية التالية: "ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟" وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:
-من الاستنتاجات المحورية والتي أسفر عنها البحث، أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؛

- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة؛

- كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين، أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Davidson (2003)بعنوان:هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية"مقالة قام بها أستاذ من جامعة ويسكونسن ماديسون الأمريكية قام بنشرها في

مجلة أخبار العلم في المؤسسات البحثية، وعالجت الإشكالية التالية: "تأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في المؤسسات الفندقية" وقد هدفت الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروقات الشخصية على إدراك العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

-وجود مستوى عالي من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدمي الفندقي؛

-ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الإدراك تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

2-دراسة Emad Ali kasasbeh(2015)بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية (الاستخراجية والتعدينية) الماليزية"مقالة نشرت في المجلة الأوروبية لإدارة الأعمال والإدارة، وعالجت الإشكالية التالية: " ما هو تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (استخراج وتعدين) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (الاستخراجية والتعدينية). ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات المستجيبين لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات من الجيبين على بنود الإبداع الإداري كانت عالية .

- ظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية في الإبداع إداري في الشركات الصناعية (الاستخراجية والتعدينية) .

3-دراسة Pangil& Oteras(2011)بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي-دراسة

حالة في مؤسسة حكومية ماليزية"دراسة قام بها أستاذة من كلية إدارة الأعمال جامعة أوتارا ماليزيا ونشرت في المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،والإشكالية التي يعالجها هذا الدراسة هي: ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومية وموظفيها. الرضا الوظيفي؟

وقد هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي(المكافأة،المسؤولية،الهيكل التنظيمي،

المشاركة في اتخاذ القرارات). ولقد أستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلافه أعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي

- انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)، أداء إلى انخفاض الأداء.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي و بالإبداع الإداري يلاحظ ما يأتي:

1- عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري معاً، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة . كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

اسم الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
احمد عبد إسماعيل الصفار 2009	<p>✓ من حيث الهدف: تشترك</p> <p>الدراستين في مدى تأثير المناخ التنظيمي؛</p> <p>✓ كلا الدراستين كانتا في نفس البيئة (البيئة الداخلية)؛</p> <p>✓ استخدمت أداة الاستبيان .</p>	<p>✓ الدراسة الحالية درست تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري؛</p> <p>✓ الدراسة الحالية كانت أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية (الهيكل التنظيمي والحوافز والقيادة ومشاركة العاملين)</p>
دراسة طلال نصير و نجم العزاوي 2011	<p>✓ تشترك مع الدراسة الحالية في دراسة الإبداع الإداري؛</p> <p>✓ كلا الدراستين كانتا في نفس البيئة (البيئة الداخلية)؛</p> <p>✓ استخدمت أداة الاستبيان.</p>	<p>✓ الدراسة الحالية درست تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري؛</p> <p>✓ الدراسة الحالية كانت العينة من مؤسسة واحدة.</p>

<p>✓ الدراسة الحالية درست تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري؛ ✓ الدراسة الحالية ركزت على العمال في قسم الإدارة.</p>	<p>✓ تشترك الدراستين في مدى تأثير المناخ التنظيمي؛ كلا الدراستين كانتا في نفس البيئة(البيئة الداخلية)؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان .</p>	<p>دراسة حمد علي عبد الله عيسى 2014</p>
<p>✓ تهدف الدراسة الحالية لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في pme؛ ✓ البيئة الجزائرية.</p>	<p>✓ تشترك الدراستين في متغير المناخ التنظيمي؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان.</p>	<p>دراسة Davidson 2003</p>
<p>✓ تناولت الدراسة الحالية دراسة حالة مؤسسة ناشطة في القطاع الخدمي.</p>	<p>✓ تشترك مع الدراسة الحالية في دراسة الإبداع الإداري؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان</p>	<p>دراسة Emad Ali 2015 kasasbeh</p>
<p>✓ تناولت الدراسة الحالية مؤسسة ناشطة في القطاع الخاص؛ ✓ تناولت الدراسة الحالية التأثير بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.</p>	<p>✓ تشترك الدراستين في متغير المناخ التنظيمي؛ ✓ استخدمت أداة الاستبيان</p>	<p>دراسة Pangil& 2011 Oteras</p>

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية -على حد علم الباحث -التي تتناول أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وطبيعتها، في المؤسسة محل الدراسة باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة في المجال نفسه. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ حاولت الربط المناخ بين التنظيمي و الإبداع الإداري. لهذا تعد من الدراسات النادرة في هذا المجال، فقد كانت الدراسة الوحيدة- بحسب علم الباحث -التي ستربط بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري لدى المؤسسات، وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل، إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة، من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه، أهميته، أنواعه، وأبعاده، كما تطرقنا إلى الإبداع الإداري، وذلك بإشارة إلى مفهوم الإبداع الإداري، عناصره وأهميته، مستوياته، والعوامل المؤثرة فيه، كما وضحنا كذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال: الهيكل التنظيمي، القيادة، نظام الحوافز، مشاركة العاملين. وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالغتين العربية والأجنبية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية ، و سنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (محل الدراسة).

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي بدوره يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وتحليلها واستخراج النتائج ومناقشتها، وسنحاول تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، مطلب طريقة اختيار العينة ومطلب يكون فيه الأدوات المستخدمة

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كميًا وكيفيًا، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية:

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري لإثراء الدراسة بشكل علمي.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة عيادة الضياء بورقلة وعددهم (52) عامل.

ثالثاً-عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قوامها 35 عامل من مجتمع الدراسة، وبناء على التحديد السابق لحجم العينة تم التخصيص المناسب مع حجم العينة والمتمثل العاملين في الجانب الإداري في المؤسسة.

الجدول (1-2) الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	البيان
100%	35	عدد الاستمارات الموزعة
70%	30	عدد الاستمارات الواردة
30%	05	عدد الاستمارات الملغاة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

يتضمن هذا المطلب كل من الأداة المستخدمة في الدراسة وصدق وثبات فقرات الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي الاستبيان. وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات؛
 - 2- عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع المعلومات؛
 - 3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بمعالجة الأخطاء وإعطاء ملاحظات؛
 - 4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة.
- وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين بعيادة الضياء ورقلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي ويحتوي على المحاور التالية: (الميكال التنظيمي، نمط القيادة، نظام الحوافز، مشاركة العاملين).

القسم الثالث: ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري بعبارة الضياء.

- اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء رقم 3 لإجابة موافق، 2 لإجابة محايد، 1 لإجابة غير موافق، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي إلى أي مجال ينتمي نقوم بحساب المدى **RANGE**

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي: $0.66 = 2/3$

[1.66 - 1] غير موافق (منخفض)؛

[2.33 - 1.67] محايد (متوسط)؛

[3 - 2.34] موافق (مرتفع).

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1-الصدق الظاهري(صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على خمسة أساتذة عاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

2- صدق وثبات الأداة (البنائي):

قام الطالب بالتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس أو مؤشر لقياس ثبات الاستبيان. ولذلك قام الباحث بحساب معدل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي

الجدول (2-3) يوضح الصدق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
35	0.943

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (2-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان ، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات كانت 0.943 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج spss لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما استعملنا البرنامج

لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بالإضافة على بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان؛
- النسب المئوية والتكرارات؛
- معامل ارتباط بيرسون؛
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق لعرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يعرض فيه مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري لدى العاملين بعيادة الضياء. وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وهذا المطلب يتناول عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

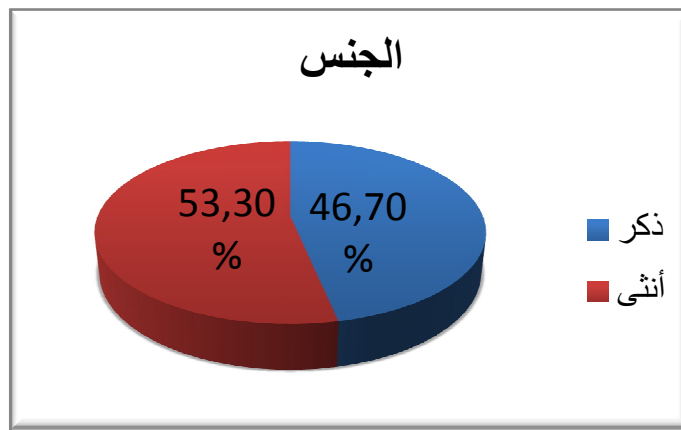
1- فئات العينة حسب الجنس

الجدول (2-4) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46,7%	14	ذكر
53,3%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

الشكل (2-1) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

نلاحظ من الجدول، ومن الشكل أعلاه أن (53.3%) من عينة الدراسة من الإناث، وأن (46.7%) من عينة الدراسة من الذكور، ونلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور.

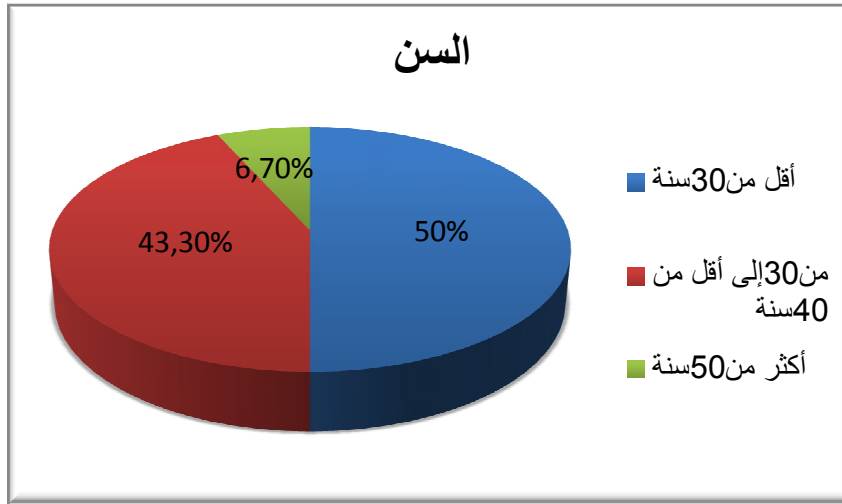
2- فئات العينة حسب السن:

الجدول (2-5) عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
50%	15	أقل من 30 سنة
43,3%	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
0	0	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6,7%	2	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

الشكل (2-2) توزيع العينة حسب السن



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول، ومن الشكل أعلاه أن (50%) من عينة الدراسة ممن يقل سنهم عن 30 سنة، وأن (43.3%) من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 و40 سنة، وأن (6.7%) من عينة الدراسة يتجاوز سنهم 50 سنة، وأن الفئة العمرية ما بين 40 و50 سنة معدومة بالمؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة لديه استقرار في معدل دوران اليد العاملة.

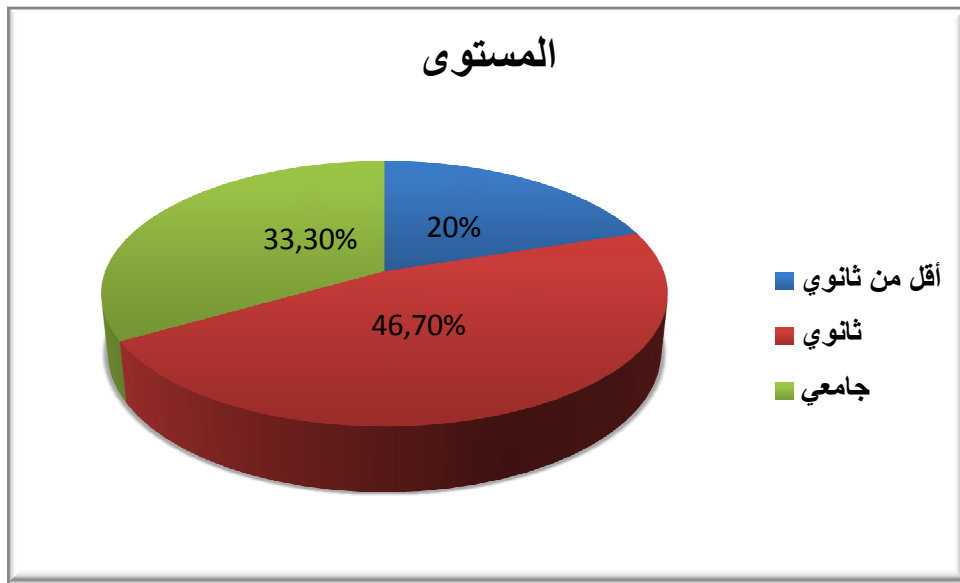
3- فئات العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-6) عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	أقل من ثانوي
33.3%	14	ثانوي
46.7%	10	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

الشكل (2-3) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

نلاحظ من الجدول، و الشكل أعلاه أن المستوى التعليمي السائد هو الثانوي بنسبة 46.7% أي مايعادل 14 فرداً، ويليه المستوى الجامعي بنسبة 33.3% أي مايعادل 10 أفراد، ويأتي أخيراً المستوى أقل من ثانوي بنسبة 20% أي مايعادل 6 أفراد، وهذا يعد مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما نعتقد انه يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل.

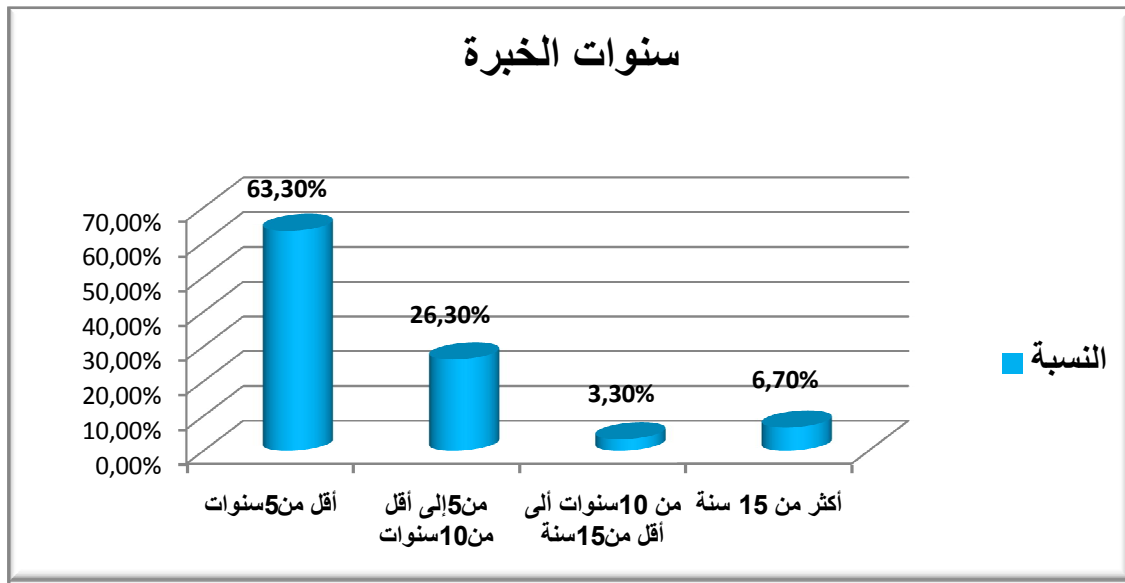
4- فئات العينة حسب الخبرة:

الجدول (2-7) عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
63.3%	19	أقل من 5 سنوات
26.7%	8	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
3.3%	1	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
6.7%	2	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

الشكل (2-4) توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هو 19 فرداً أي نسبة 63.3% من إجمالي العينة، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات فكان عددهم 8 أفراد أي ما يعادل نسبة 26.3%، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم بين 10 و 15 سنة فكان عددهم 1 فرداً أي ما يعادل نسبة 3.3%، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فكان عددهم 2 أي ما يعادل 6.7% من إجمالي العينة. وبالتالي يمكن أن نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن خبرة أفراد العينة تتوافق إلى حد كبير مع أعمارهم.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

1-معامل ثبات فقرات الاستبيان

الجدول(2-8) معامل ثبات فقرات الاستبيان

فقرات الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	6	0.753
نظام الحوافز	6	0.696
القيادة	6	0.875
مشاركة العاملين	6	0.897
الإبداع الإداري	11	0.860

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع وموجب الإشارة، ومنه استقرار المقياس وثبات وصدق مفردات الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها.

2-توجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي

الجدول(2-9) توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي							
عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتغير حسب ظروف المؤسسة	التكرار	23	4	3	2.666	0.660	موافق
	النسبة	%76,75	%13,3	%10			
تشعر بان هناك قنوتات اتصال مفتوحة لك في المؤسسة تسمح بمعرفة آرائك وحل مشاكلك	التكرار	21	4	5	2.533	0.776	موافق
	النسبة	%70	%13,3	16,7 %			
يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	التكرار	24	3	3	2.700	0.651	موافق
	النسبة	%80	%10	%10			

1	موافق	0.639	2.733	3	2	25	التكرار	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة
				%10	%6,7	%83,3	النسبة	
4	موافق	0.595	2.700	2	5	23	التكرار	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي
				%6,7	%16,7	%76,7	النسبة	
5	موافق	0.727	2.566	4	5	21	التكرار	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
				13,3 %	%16,7	%70	النسبة	
			0,453	2,650	%11.1	%12.78	%76.12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وذلك بنسبة 76.1%، حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة ما بين 2.733 و 2.533 بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي، وتحصلت عبارة خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة على أكبر متوسط 2.733 والنتيجة موافق، أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوى الوظائف بين الرؤساء والمرؤوسين، وانحراف معياري 0.639، كما تحصلت عبارة يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتغير حسب ظروف المؤسسة على متوسط 2.666 وانحراف معياري 0.660 والنتيجة إلى موافق، أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوى الهيكل التنظيمي بشكل جيد، وتحصلت عبارة تشعر بان هناك قنوات اتصال مفتوحة لك في المؤسسة تسمح بمعرفة أرائك وحل مشاكلك على متوسط قدره 2.533 وانحراف معياري 0.776 والنتيجة إلى موافق، أي أن هناك تنظيم بالنسبة للمؤسسة على مستوى الاتصال بين العاملين ومعرفة أرائهم وحل لمشاكلهم، كما تحصلت عبارة يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة على متوسط قدره 2.700 وانحراف معياري 0.651 والنتيجة إلى موافق، أي أن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة يتوافق مع طبيعة المؤسسة، كما تحصلت عبارة العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي على متوسط قدره 2.700 وانحراف معياري 0.595 والنتيجة إلى موافق، أي عدم وجود صراعات بين العمال في المؤسسة، وتحصلت عبارة تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم على متوسط قدره 2.566 وانحراف معياري 0.727 والنتيجة إلى موافق، أي أن هناك رضا بالنسبة للعاملين على وظائفهم ووصف وظيفي منظم بالنسبة للمؤسسة.

3-توجهات العاملين نحو نظام الحوافز:

الجدول(2-10) توجهات أفراد العينة نحو نظام الحوافز								
الترتيب	الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات المحور الأول: الحوافز
4	موافق	0.827	2.066	9	10	11	التكرار	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل
				30%	33,3%	36,7%	النسبة	
6	غير موافق	0.980	1.933	15	2	13	التكرار	يغطي الراتب الذي يتقاضاه مستوى المعيشة بشكل عام
				50%	6,7%	43,3%	النسبة	
5	محايد	0.742	2.000	8	14	8	التكرار	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية
				26,7%	46,7%	26,7%	النسبة	
1	موافق	0.773	2.433	5	7	18	التكرار	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية
				16,7%	23,3%	60%	النسبة	
2	موافق	0.850	2.366	7	5	18	التكرار	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا للأسس واضحة و معروفة
				23,3%	16,7%	60%	النسبة	
3	موافق	0.915	2.300	9	3	18	التكرار	الحوافز الممنوحة إليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى
				30%	10%	60%	النسبة	
		0.847	2.183	29.51	22.78	47.71		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو نظام الحوافز وذلك بنسبة 47.71% نتيجة موافق، وكان المتوسط المرجح الكلي 2.183 والانحراف المعياري الكلي 0.847، وقد تحصلت عبارة تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية أكبر متوسط 2.433 وانحراف معياري 0.773، أي أن نظام الحوافز في المؤسسة فعال إلى حد ما، وتحصلت عبارة يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل على متوسط قدره 2.066 وانحراف المعياري 0.827 نتيجة موافق، أي أن المؤسسة لديها تنظيم من ناحية رواتب العاملين، وتحصلت عبارة يغطي الراتب الذي يتقاضاه مستوى المعيشة بشكل عام على متوسط 1.933 وانحراف معياري 0.980 ونتيجة غير موافق، أي أن الرواتب التي يحصل عليها العامل لتغطي مستوى معيشته،

وتحصلت عبارة الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية على متوسط 2.000 وانحراف معياري 0.742 ونتيجة محايد، أي أن هناك تحفظ من عمال المؤسسة في تنظيمها لرواتب حسب المؤهل العلمي، وقد تحصلت عبارة تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً للأسس واضحة و معروفة على متوسط 2.366 وانحراف معياري 0.850 ونتيجة موافق، أي أن الترقية على مستوى المؤسسة تجرى عن طريق قوانين واضحة مسبقاً، وتحصلت عبارة الحوافز الممنوحة إليك تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى على متوسط 2.300 وانحراف معياري 0.915 ونتيجة موافق، أي أن الحوافز في المؤسسة تشجع العاملين لبذل جهد أكبر من أجل الحصول على حوافز أخرى.

4-توجهات العاملين نحو القيادة:

الجدول(2-11) توجهات أفراد العينة نحو القيادة								
الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات المحور الأول: القيادة
2	موافق	0.583	2.733	2	4	24	التكرار	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين
				6,7%	13,3%	80%	النسبة	
5	موافق	0.770	2.600	5	2	23	التكرار	تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بعملية
				16,7%	6,7%	76,7%	النسبة	
1	موافق	0.379	2.833	0	5	25	التكرار	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون تمييز
				0	16,7%	83,3%	النسبة	
3	موافق	0.595	2.700	2	5	23	التكرار	يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة التي أعمل بها على تقدمها
				6,7%	16,7%	76,7%	النسبة	
6	موافق	0.674	2.600	3	6	21	التكرار	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع
				10%	20%	70%	النسبة	
4	موافق	0.595	2.700	2	5	23	التكرار	يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
				6,7%	16,7%	76,7%	النسبة	
		0.599	2.694	7.76%	15.01%	77.23%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو القيادة وذلك بنسبة 77.23% نتيجة موافق، وكان المتوسط المرجح الكلي 2.694 وانحراف المعياري الكلي 0.599، وقد تحصلت عبارة تتم معاملتي بالتساوي مع

الآخرين دون تمييز أكبر متوسط 2.833 وانحراف معياري 0.379 ونتيجة موافق، أي أن أسلوب القيادة يقوم بالعدل بين جميع العمال، وتحصلت عبارة هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين على متوسط 2.733 وانحراف معياري 0.583 ونتيجة موافق، أي أن هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة، وتحصلت عبارة تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بعملية على متوسط 2.600 وانحراف معياري 0.770 ونتيجة موافق، وتحصلت عبارة يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة التي أعمل بها على تقدمها على متوسط 2.700 وانحراف معياري 0.595 ونتيجة موافق، وتحصلت عبارة يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات على متوسط 2.700 وانحراف معياري 0.595 ونتيجة موافق.

5- توجهات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول (2-12) توجهات أفراد العينة المشاركة								
الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات المحور الأول: المشاركة
2	موافق	0.727	2.433	4	9	17	التكرار	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة
				13,3%	30%	56,7%	النسبة	
1	موافق	0.776	2.466	5	6	19	التكرار	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود
				16,7%	20%	63,3%	النسبة	
6	موافق	0.805	2.200	7	10	13	التكرار	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة
				23,3%	33,3%	43,3%	النسبة	
4	موافق	0.813	2.400	6	6	18	التكرار	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي
				20%	20%	60%	النسبة	
3	موافق	0.776	2.466	5	6	19	التكرار	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
				16,7%	20%	63,3%	النسبة	
5	موافق	0.855	2.400	7	4	19	التكرار	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
				23,3%	13,3%	63,3%	النسبة	
		0.792	2.394	18.88%	22.76%	58.36%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 58.36% نتيجة موافق، وكان المتوسط المرجح الكلي 2.394 وانحراف المعياري الكلي 0.792، وقد تحصلت عبارة يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود أكبر متوسط 2.466 وانحراف معياري 0.776 نتيجة موافق، وقد تحصلت عبارة يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة أدنى متوسط 2.200 وانحراف معياري 0.805 ونتيجة موافق.

6- توجهات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري:

الجدول (2-13) توجهات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري								
الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	محايد	موافق	المقياس	عبارات المحور الأول: الإبداع الإداري
3	موافق	0.583	2.733	2	4	24	التكرار	تنجز ما يؤكل إليك من عمل بأسلوب جديد
				6,7%	13,3%	80%	النسبة	
6	موافق	0.606	2.666	2	6	22	التكرار	تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة
				6,7%	20%	73,3%	النسبة	
1	موافق	0.484	2.800	1	4	25	التكرار	تمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
				3,3%	13,3%	83,3%	النسبة	
8	موافق	0.681	2.466	3	10	17	التكرار	تحرص على التعبير عن آرائك ولو كانت مخالفة لرؤسائك في العمل
				10%	33,3%	56,7%	النسبة	
2	موافق	0.568	2.766	2	3	25	التكرار	تحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لك
				6,7%	10%	83,3%	النسبة	
7	موافق	0.718	2.633	4	3	23	التكرار	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل
				13,3%	10%	76,7%	النسبة	
4		0.702	2.700	4	1	25	التكرار	تحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف فيما تقوم به من عمل
				13,3%	3,3%	83,3%	النسبة	

5	موافق	0.651	2.700	3	3	24	التكرار	تمتلك المهارة الكافية التي من خلالها تقنع المتعاملين معاك
				10%	10%	80%	النسبة	
9	موافق	0.678	2.433	3	11	16	التكرار	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
				10%	36,7%	53,3%	النسبة	
11	-	0.761	1.800	12	12	6	التكرار	تقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها
				40%	40%	20%	النسبة	
10	موافق	0.805	2.200	7	10	13	التكرار	تمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
				23,3%	33,3%	43,3%	النسبة	
		0.657	2.563	13.06%	20.29%	66.65%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول الإحصاء الوصفي لعبارات محور الإبداع الإداري، حيث يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو معظم عبارات الإبداع الإداري وذلك بنسبة 66.65% بالمائة من استنتاجات أفراد العينة بنتيجة موافق، أما 13.06% كان توجههم سلبيا، أما ما نسبته 20.29% فكان توجههم بالتحفظ على الإبداع الإداري وذلك بنتيجة "محايد"، حيث تحصلت عبارة تمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل أكبر متوسط 2.8 وانحراف معياري 0.484 وكانت النتيجة موافق، وتحصلت عبارة تقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها على أقل متوسط حسابي 1.8 وانحراف معياري 0.761 وكانت النتيجة متباينة بين موافق ومحايد، أي أن عمال المؤسسة ليس لديهم ميل نحو المخاطرة.

جدول رقم (2-14) متوسطات أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	مستوى الإجابة
01	الهيكل التنظيمي	2,650	مرتفع
02	نظام الحوافز	2.183	مرتفع
03	نمط القيادة	2.694	مرتفع
04	مشاركة العاملين	2.394	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي	2.480	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

الفرع الثالث: اختبار صحة الفروض

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى مرتفع من المناخ التنظيمي في عيادة الضياء؛

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة طردية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في عيادة الضياء؛

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين والإبداع الإداري في عيادة الضياء.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية حول العلاقة بين الإبداع الإداري للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)

وللتحقق من صحة هذا الفرضيات، قام الباحث بحساب المعاملات الارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي

السائد والإبداع الإداري لعيادة الضياء وفق معادلة بيرسون، من خلال برنامج SPSS ، كما يوضحها

الجدول التالي:

الجدول (2-15) مصفوفة الارتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

أبعاد المناخ التنظيمي					
الإبداع الإداري		الهيكل التنظيمي	نظام الحوافز	نمط القيادة	مشاركة العاملين
معامل الارتباط	0.465	0.612	0.804	0.640	
الدلالة	0.011	0.000	0.000	0.000	
الترتيب	4	3	1	2	
معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)					معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي تربطها بالإبداع الإداري علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيم الارتباطات جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، فيما عدلُ معد الهيكل التنظيمي، فلم تكن تربطه علاقة إحصائية قوية بالإبداع الإداري. وتشير الارتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها المناخ التنظيمي في زيادة الإبداع الإداري في عيادة الضياء.

وكانت أعلى قيم معاملات الارتباط كما هو واضح من ترتيب القيم، بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، هي العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري ونمط القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.804)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يشير إلى أن الإبداع الإداري للعاملين في عيادة الضياء يتأثر بشكل كبير بنوع نمط القيادة الذي تمارسه المؤسسة إذا ما قُورنت هذه القيمة بباقي أبعاد المناخ التنظيمي.

بينما كانت أقل قيم معاملات الارتباط بين معد الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري والذي بلغت قيمته (0.465)، وهو معامل ارتباط ضعيف مما يشير إلى أن الإبداع الإداري في عيادة الضياء لا يتأثر إلا قليلاً بالهيكل التنظيمي السائد بها.

وتأتي باقي أبعاد المناخ التنظيمي (نظام الحوافز ومشاركة العاملين) في ارتباطها بالإبداع الإداري تتوسط الهيكل التنظيمي كأقل ارتباط، ونمط القيادة كأعلى الارتباطات.

الجدول(2-16) اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	معدل المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة	R	R ²
المناخ التنظيمي	الانحدار	4	0.938	3,750	14,854	0.000 ^b	0.839	0.704
	الخطأ المعياري	25	0.063	1.578				

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط $R=0.839$ وهذا يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) و المتغير التابع (الإبداع الإداري)، كما أن معامل التحديد يساوي $R^2=0.812$ يعني أن المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (81.2%) من قوة التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. والعلاقة هي علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لأن معامل الارتباط إشارته موجبة.

الجدول(2-17) اختبار صحة الفرضيات الفرعية

نموذج العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	المتغير التابع y	المتغيرات المستقلة (من x_1 إلى x_4)
$y=0.792+0.274x_1$	0.003	%45.6	الإبداع الإداري	الهيكل التنظيمي
$y=0.792+0.123x_2$	0.000	%61.2	الإبداع الإداري	نظام الحوافز
$y=0.792+0.783x_3$	0.000	%80.4	الإبداع الإداري	نمط القيادة
$Y=0.792+0.039x_4$	0.000	%64	الإبداع الإداري	مشاركة العاملين

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

الجدول(2-18) اختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الإبداع الإداري والمتغيرات

الشخصية

F	sig	البيان
0.015	0.904	الجنس
12.305	0.002	السن
2.464	0.128	المستوى التعليمي
10.438	0.003	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لنتائج spss

نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك مستوى عام مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء".
بناء على الجدول رقم (2-14) فإن عيادة الضياء تحتوي على مستوى عام للمناخ التنظيمي مرتفع، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور المناخ التنظيمي وأبعاده، وعباراته بشكل عام كان (2.48) وهو مستوى مرتفع وهذا ما يفيدنا في الفرضية الأولى "هناك مستوى مرتفع من المناخ التنظيمي في عيادة الضياء"
الفرضية الرئيسية الثانية: "هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء"
ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في عيادة الضياء"
من خلال الجدول رقم (2-17) نستنتج مايلي:
نلاحظ أن ($\text{sig}=0.003 < 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري عند مستوى المعنوية (5%). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار؛

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في عيادة الضياء".
نلاحظ أن ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري عند مستوى المعنوية (5%). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمد علي عبد الله عيسى، ودراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار؛

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة طردية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في عيادة الضياء"
نلاحظ أن ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع الإداري عند مستوى المعنوية (5%)؛

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة طردية بين مشاركة العاملين والإبداع الإداري في عيادة الضياء
نلاحظ أن ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والإبداع الإداري عند مستوى المعنوية (5%).

النتيجة الرئيسية:

من خلال الجدول رقم (2-16) نلاحظ أن العلاقة بين المناخ التنظيمي ككل والإبداع الإداري ككل تساوي ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) و $R=0.839$ ، $R^2=0.704$ وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري عند مستوى المعنوية (5%).
كما أن أكثر الأبعاد تأثيراً على الإبداع الإداري هو بعد نمط القيادة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الإبداع الإداري للمتغيرات

الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)"

يلاحظ من الجدول (2-18) أن sig لمتغير الجنس والمستوى التعليمي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

(0.05) فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري الجنس و متغير المستوى التعليمي ؛

ومن نفس الجدول نلاحظ أن sig لمتغير السن والخبرة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري العمر والخبرة.

خلاصة الفصل:

على الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الإبداع الإداري كاستقطاب عمال ذوي كفاءة عالية واستعمال نظام معلومات ذات تكنولوجيا عالية وغيرها إلا أنه أثبت المناخ التنظيمي السائد في عيادة الضياء نجاعته في رفع قدرة العاملين على الإبداع بشكل مختلف.

ويمثل المناخ التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العنصر المهم في زيادة قدرة العاملين على الإبداع، وذلك بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحفيز العاملين وفتح مجالات للتداول والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل في العملية التسييرية، وقد أثبت نتائج الاستبيان الدور الكبير للمناخ التنظيمي في رفع القدرة على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وحسب نتائج الاستبيان ساهمت مختلف أبعاد المناخ التنظيمي (المهيكل التنظيمي ونظام الحوافز ونمط القيادة ومشاركة العاملين) في تدعيم الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الختامة

لقد حاولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إيجاد طرق وأساليب جديدة لمواجهة المشاكل التي لطالما جعلت منها الحلقة الأضعف في الاقتصاد الوطني، ومن بين الأساليب الناجعة لترقية هذه المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري لديها ليصبح مصدر قوة لها عن طريق أساليب مبتكرة و متميزة تجعل من خصوصية هذه المؤسسات القوة اللازمة لتحسين أدائها مع متطلبات التغيير والتجديد.

تمثلت إشكالية البحث في مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري وتم قياس وتحليل هذا التأثير في عيادة الضياء بورقلة، وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت كمحاولة لمعرفة الأثر الناجم عن المتغيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بناء على التحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى

النتائج الآتية:

1- هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء؛

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) بين الهيكل التنظيمي و الإبداع الإداري ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار؛

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمد علي عبد الله عيسى ، ودراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار؛

4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) بين نظام الحوافز و الإبداع الإداري ؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Emad Ali kasasbeh)

5-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرار و الإبداع لإداري ؛ ولقد تعرضت هذه النتائج مع نتائج ماتوصلت إليه دراسة (Pangil& Oteras)

6-توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ($a=0.05$) للمتغير المستقل المناخ التنظيمي على المتغير التابع الإبداع الإداري، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة، مما يدل على أنه كلما توفرت الظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية نحو الإبداع؛

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري العمر والخبرة؛

8- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري الجنس و متغير المستوى التعليمي ؛

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة بأنه بالرغم من وجود نظام حوافز يساعد العاملين في عيادة الضياء، إلا أن الراتب الذي يتقاضاه العاملين ليغطي مستوى المعيشة بشكل عام؛ وأيضاً عدم وجود عدالة من ناحية توزيع الرواتب حسب المؤهلات العلمية للعاملين في العيادة؛
- 2- أظهرت الدراسة بأن هناك إبداع إداري في عيادة الضياء ؛
- 3- عدم وجود تأثير لعامل الجنس والمستوى التعليمي على الإبداع الإداري.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن إعطاء مجموعة من الاقتراحات كالاتي:

- 1- أقترح أن تولي الإدارة العليا الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري للعاملين، مما يساعد على زيادة حبهم للمؤسسة، وبالتالي التقليل من خطر فقدان عمال المؤسسة من ذوي الكفاءات والخبرة لصالح المؤسسات المنافسة.
- 2- دعم المؤسسة في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع، وذلك من خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى العاملين.
- 3- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من المسؤولين وأصحاب قرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية، وذلك للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.

أفاق الدراسة:

- هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:
- 1- أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 2- الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 3- واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

1-الكتب

- 1- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الأولى، 2009
- 2- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 3- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- 4- الذبيبات، محمد محمود، " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن " دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 26 العدد1، 1999.
- 5- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2010
- 6- الهيتي، خالد ويونس، طارق، " العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (1)، العدد4، 2005.

2- الرسائل والأطروحات

- 7- أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد -8/ العدد-26/ 2012
- 8- احمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد السادس والسبعون، 2009.

- 9- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2008
- 10- البقحي مصلح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- 11- جديدي نجيبة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013
- 12- حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014
- 13- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 14- طلال نصير، د/نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعيد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19/05/2011، الجزائر.
- 15- عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 16- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29-العدد الثالث، 2013.
- 17- فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012.

- 18- محمود حسن جمعة ووحيد شاعر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، بغداد العراق، 2011.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 19- Kreitner, R & Kinicki, Organizational behavior, (2nd ed) Homewood: Irwin.A (1992)
- 20- Smith, M, Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press, (1999).

الملاحق

الملحق رقم (1)

جدول يمثل الأساتذة المحكمين للاستبيان

<u>الدرجة العلمية</u>	<u>التخصص</u>	<u>اسم الأستاذ</u>
أستاذ محاضر أ	علوم تسيير	مناصرية رشيد
أستاذة مساعدة أ	علوم التسيير	بلاطرش حورية
أستاذ مساعد أ	علوم التسيير	الحاج عرابة
أستاذ مساعد أ	علوم التسيير	رجم خالد
أستاذة مساعدة أ	علوم تسيير	أسماء يوسف

الملحق رقم (2)

استمارة الإستبيان

أخي العامل.....أختي العاملة

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان "اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً. علماً بان المعلومات المقدمة لن تستخدم إلى لأغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1-الجنس: ذكر أنثى 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة 3-المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي 4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

الجزء الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الهيكل التنظيمي				
01	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي قابل للتغير حسب ظروف المؤسسة			
02	هل تشعر بان هناك قنوات اتصال مفتوحة لك في المؤسسة تسمح بمعرفة أرائك وحل مشاكلك.			
03	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة			
04	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة			
05	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية وتدعم العمل الجماعي			
06	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم			
البعد الثاني: الحوافز				
01	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل			
02	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام			
03	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية			
04	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية.			
05	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة			
06	الحوافز تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى			
البعد الثالث: القيادة				
01	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين			
02	تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بعملتي			

			03	تتم معاملي بتساوي مع الآخرين دون تمييز
			04	يساعد أسلوب القيادة بالمؤسسة التي أعمل بها على تقدمها
			05	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع
			06	يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الرابع: مشاركة العاملين				
01	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة			
02	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود			
03	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة			
04	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي			
05	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها			
06	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم			

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
01	تنجز مايوكل إليك من عمل بأسلوب جديد ومتطور			
02	تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة			

			03	تمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
			04	تحرص على التعبير عن آرائك ولو كانت مخالفة لرؤسائك بالعمل
			05	تحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لك
			06	تستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل
			07	تحرص على معرفة أوجه الخلل أو الضعف فيما تقوم به من عمل
			08	تمتلك المهارة الكافية التي من خلالها تقنع المتعاملين معك
			09	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
			10	تقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها
			11	تمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري
3	المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
4	الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
5	الفرع الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
6	الفرع الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
7	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري
7	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري
8	الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري وأهمته
9	الفرع الثالث: أنواع الإبداع الإداري
10	الفرع الرابع: معوقات الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري
11	الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري
11	الفرع الثاني: تأثير القيادة على الإبداع الإداري
12	الفرع الثالث: تأثير الحوافز على الإبداع الإداري

13	الفرع الرابع: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
17	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة
22	الفرع الأول: منهج الدراسة
22	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
23	الفرع الأول: أداة الدراسة
24	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
25	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
26	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
26	الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
30	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
37	الفرع الثالث: اختبار صحة الفروض
42	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
51	الملاحق
57	الفهرس