الجمـــهورية الجـــزائرية الديمقراطـــية الشـــعبية

وزارة التعليـــم العـــالي و البـــحث العـــلمي

جـــامعة الدكتـــور يحي فـــارس _المـــدية _

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قســم علـوم التسيير

الموضوع :

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال

اعداد الطالبين :

- *محمد الياس بوشريط*
- *كريم موزاوي*

تحت اشراف الدكتور :

د/ طلحة

أعضاء لجنة المناقشة		
فرطاسي حفيظة	جامعة المدية	رئيسا
طلحة	جامعة المدية	مقررا و مشرفا
حيولة إيمان	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2020 / 2021


بسم الله الرحمن الرحیم

الجمـــهورية الجـــزائرية الديمقراطـــية الشـــعبية

وزارة التعليـــم العـــالي و البـــحث العـــلمي

جـــامعة الدكتـــور يحي فـــارس _المـــدية _

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قســم علـوم التسيير

الموضوع :

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال

اعداد الطالبين :

- *محمد الياس بوشريط*
- *كريم موزاوي*

تحت اشراف الدكتور :

د/ طلحة

أعضاء لجنة المناقشة		
فرطاسي حفيظة	جامعة المدية	رئيسا
طلحة	جامعة المدية	مقررا و مشرفا
حيولة إيمان	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2020 / 2021

شكر و تقدير

الحمد لله الذي لا اله إلا هو على جل نعمه و عظيم أفضاله ، إذ وفقنا وأتاح لنا فرصة انجاز هذا العمل و يسر لنا أمورنا و منحنا القدرة على تجاوز الصعاب التي واجهتنا فله كل الحمد و الشكر ، لنتحصل في الأخير على هذا العمل الذي نتمناه أن يكون سندا

علميا نافعا لكل من يطلع عليه

و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين و اله و صحبه أجمعين

و قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات التقدير و الامتنان إلى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

و نتقدم بجزيل الشكر و أسمى آيات الامتنان إلى الأستاذ المشرف « د/ طلحة » الذي كان لنا معينا فيه جزاه الله خيرا

و نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مدير مؤسسة سونلغاز –المدية - و إلى كافة الموظفين لما قدموه من مساعدة في مجال الدراسة

و إلى كل من زرع التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات و التسهيلات و الأفكار و المعلومات فلهم منا كل الشكر و الامتنان

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ...

فهؤلاء جميعا نسجل جميل شكرنا وعظيم امتناننا لهم ، و إن قصرنا في شكرهم أو غفلنا عن ذكر احدهم فعزاءنا إن الله تعالى هو الذي سيكفل بجزائهم عنا خير جزاء

و في الأخير يبقى عون ذو الجلال و الإكرام و حسن توفيقه و تسديده أولا و أخيرا

فهو الله و هو أولى ما يحمد عليه

إهـــــــــداء

الـــهي لا يـطيب الـليل إلا بـشكرك .. ولا يطيب النهـــار إلا بطاعـــتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك يا الله جل جلالك

إلـــــى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلـــــى نبي الرحمة و

نور العالمين ...

سيدنا محمد عليه أفضل صلاة و سلام

إلـــــى التي سهرت على تربيتي امي العزيزة . . .

إلـــــى رفيق دربي ابي العزيز. . .

رب احفظهما واطل في عمرهما . . .

إلـــــى اختي التي ساندتني في هذا العمل . . .

إلـــــى اخواتي . . .

إلـــــى اخي الذي لم تلده امي الذي شاركني هذا العمل . . .

إلـــــى كل من ساندني وساعدني من قريب او بعيد في هذا العمل المتواضع

. . .

محمد اليـــــاس

إهـــــــداء

بسم الله الرحمان الرحيم

(الحمد لله رب العالمين)

إلهي يا من تعجز الكلمات عن شكرك ولا تحلوا الحياة إلا بهدايتك ولا بركة في حدث إلا بذكرك ولا دنيا بدون عبادتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا سعادة إلا بطاعتك

إلى جميع المرسلين عليهم أفضل الصلاة والسلام وحبيبنا من بعث رحمة ونورا للعالمين

إلى سيد الخلق

محمد صلى الله عليه وسلم ...

يا من احمل اسمك بكل فخر أبي حفظك الله ورعاك ...

إلى التي الجنة تحت قدميها أمي حفظها الله ...

إلى أخي وأختي اللذان ساعدان في هذا العمل ...

إلى إخواني وأخواتي ...

إلى توأم روحي وابن أمي أخي الذي شاركني في هذا العمل ...

إلى كل من ساندني بقريب أو بعيد في هذا العمل المتواضع ...

كريـــــــم

ملخص :

يعتبر الإبداع الوظيفي أحد مقومات بقاء و استمرار المنظمة إذ يرتبط تواجد الإبداع بتوفر مناخ تنظيمي ملائم و انطلاقا مما سبق ذكره و نظرا لأهمية موضوعي المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين في المؤسسة جاءت دراستنا بهدف محاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – المدية – و توضيح أهمية كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي في المنظمات بالإضافة إلى محاولة استعراض أهم الأسس و الأطر النظرية التي يرتكز عليها كل منهما ، و لتحقيق هذه الأهداف قمنا ببحث ميداني على مستوى مؤسسة سونلغاز – المدية – حيث قمنا بتوزيع 32 إستبانة بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات ضمن إطار دراستنا ، و في الأخير توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود درجة عالية للإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز – المدية – .
- وجود درجة عالية بالنسبة لمختلف أبعاد الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز – المدية – .
- وجود درجة عالية للمناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية بالنسبة لمختلف أبعاد المناخ التنظيمي ما عدا بعد المشاركة كان بدرجة متوسطة بمديرية سونلغاز – المدية – .

و قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته و عناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الإبداع الوظيفي .
- يجب القيام بالأبحاث الداخلية بشكل دوري باعتبار أنها مؤشر رئيسي للتعرف أكثر على المناخ التنظيمي الملائم .
- تحسين ظروف و أحوال و بيئة العمل و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على رفع مستوى قدرة العاملين على الإبداع .
- دعم المؤسسة في تبني استراتجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي من خلال توفير الوسائل و الظروف الملائمة للإبداع .

الكلمات المفتاحية : الإبداع الوظيفي ، المناخ التنظيمي ، الإبداع الإداري ، العدالة التنظيمية .

Summary :

Job creativity is one of the elements of the organisation's survival and continuity , as the presence of creativity is linked to the availability of an appropriate organizational climate, and it is based on the foregoing and due to the importance of the two topics of organizational climate and its impact on the creativity of employees in the organization, our study came with the aim of trying to identify the impact of the organizational climate on job creativity in the Sonelgaz Foundation - Medea - , and it came else to clarify the importance of both the organizational climate and job creativity in organizations . In addition , the study is tried to review the most important foundations and theoretical frameworks on which each of them is based.

To achieve these goals, the study was conducted a field research at the Sonelgaz Foundation - Medea - where it was distributed 32 questionnaires. in the end the study was reached the following results :

- The study found A high degree of job creativity in the Sonelgaz Directorate Medea
- The study found A high degree of job creativity.
- A high degree of organizational climate in Sonelgaz Medea Directorate was found .
- The study found that The presence of a high degree in relation betwin the various dimensions of the organizational climate and creativity, except for the participation dimension which was a medium degree.

Finaly, the study made a number of recommendations, the most important of which are:

- The need for senior management to give the organizational climate with all its components and elements the necessary attention as it is an important variable that contributes to influencing job creativity.
- Internal research should be carried out periodically , as it is a key indicator to know more about the appropriate organizational climate.
- Improving the conditions, conditions and work environment and creating an appropriate organizational climate that helps raise the level of creativity of employees.
- Supporting the institution in adopting strategies for building a creative organizational climate by providing the appropriate means and conditions for creativity.

Keywords : Functional creativity , Organizational climate , Administrative creativity , Organizational justice .


الفهـــرس

الفهرس

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر	II
الاهداء	III
الملخص	V – VI
قائمة المحتويات	VIII - XI
قائمة الاشكال و الجداول و الملاحق	VIII-XVII
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
I. تمهيد	02
II. الإشكالية	03
III. الأسئلة الفرعية	03
IV. فرضيات الدراسة	04
V. أهداف الدراسة	04
VI. أهمية الدراسة	05
VII. أسباب اختيار الموضوع	05
VIII. صعوبات الدراسة	06
IX. منهج و أدوات البحث	06

X. نموذج الدراسة	07
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	9
I. الدراسات السابقة	10
أولا : الدراسات الاجنبية	10
ثانيا : الدراسات العربية	11
ثالثا : الدراسات المحلية	19
رابعا : التعقيب على الدراسات	23
II. الإيطار النظري	25
أولا : المناخ التنظيمي	25
– مفهوم المناخ التنظيمي	25
– اهمية المناخ التنظيمي	30
– أنواع المناخ التنظيمي	33
– أبعاد المناخ التنظيمي	38
– مجالات المناخ التنظيمي	42
– نماذج المناخ التنظيمي	43
ثانيا : الإبداع الوظيفي	47

– مفهوم الإبداع الوظيفي	47
– عناصر الإبداع الوظيفي	50
– خصائص الإبداع الوظيفي	52
– أهمية الإبداع الوظيفي	56
– أنواع الإبداع الوظيفي	57
– معوقات الإبداع الوظيفي	59
ثالثا : العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي	61
– دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي	61
– دور الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي	63
– العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الإبداع الوظيفي	65
الخلاصة	67
الجـــانب التطبيقي	
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – المدية – منهجية الدراسة (الإطار المنهجي)	
تمهيد	70
I. تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز	70
II. الإجراءات المنهجية للدراسة	77
III. ثبات و صدق أداة الدراسة	80

الخلاصة	95
الفصل الرابع : عرض و تحليل النتائج	
تمهيد	97
I. التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	98
II. اختبار فرضيات الدراسة	108
الخلاصة	118
الخاتمة العامة	120
قائمة المراجع	126
الملاحق	134

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح الصفات البارزة للمناخ المفتوح و المغلق	37
02	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين	40
03	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	79
04	قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة	79
05	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	80
06	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الثقة	81
07	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المشاركة	82
08	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصدق و الصراحة	83
09	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المساندة و التشجيع	83

10	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الاتصال	84
11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الأداء الوظيفي	85
12	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الهيكل التنظيمي	86
13	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الحوافز	87
14	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الأصالة	88
15	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الحساسية للمشكلات	89
16	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المرونة	90
17	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد القدرة على التحليل	91
18	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الطلاقة	92
19	اختبار ثبات الاستبيان	93
20	اختبار التوزيع الطبيعي	94
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	98

22	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	100
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	101
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	103
25	مؤشرات وصف أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية	104
26	مؤشرات وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية	107
27	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية	109
28	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية	110
29	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية	112
30	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية	113
31	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية	115
32	اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية	116

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	7
02	معادلة الإنفتاح	34
03	أنواع المناخ التنظيمي حسب هالبن و كروفت	36
04	أنواع من الإبداع الوظيفي	57
05	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الإبداع الوظيفي	66
06	الهيكل التنظيمي الجديد لشركة سونلغاز	74
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية	76
08	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	99
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	100
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	102
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	103

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة	134
02	مخرجات برنامج spss	140
03	إستمارة تحكيم الإستبيان	159
04	إستمارة	160

الفصل الأول :

الإطـــار العـــام للدراســـة

I. تمهيد

لقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من التطورات المتسارعة و التغيرات المتلاحقة في مختلف ميادين الحياة ، و في ظل استمرار التطور في علم الإدارة و الإنفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الإتصالات و غيرها ، كل هذا يتطلب الحاجة الى الإبداع و المبدعين و قدرات إبداعية تتوفر على حلول مبدعة في القيام بالمهام داخل المنظمة كون أن أداء و فعالية أي منظمة يرتبط ارتباطا و ثيقا بفعالية العنصر البشري .

حيث أن الإبداع أصبح هو المنشئ للثروة و عنصر مهم للتطوير و التغيير الفعال في المنظمات بل ههو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات و النهوض بمستوى أداء المؤسسات مما يتطلب الإهتمام به و توفير الرعاية اللازمة له . ولهذا السبب نجد العديد من المؤسسات ومدراء الموارد البشرية يسعون لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بجعل العاملين أكثر قدرة على الابداع، وربما من بين الحلول التي رأيناها قادرة على تفعيل الابداع التنظيمي في المنظمة هو تحسين المناخ التنظيمي، خصوصا اذا علمنا معاناة المؤسسات الجزائرية في جانب الاداء والابداع الوظيفي.

هذا و قد حضي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في الدراسات السلوكية و التنظيمية حيث أنه يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة كونه يعبر عن مختلف خصائص البيئة الداخلية و أيضا يعتبر عنصر مهم في تحقيق الإبداع الوظيفي حيث يمكن أن يكون مشجعا أو معيقا له ، فالمناخ التنظيمي يعطي فرصة لنمو الطاقات الإبداعية و تشجيع التجديد و غيرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إكسابها ميزة تنافسية و غيرها .

II. الإشكالية

إن بيئة الأعمال الحالية توجب جميع المنظمات بما فيها مؤسسة سونلغاز – المدية – بتبني أفكار الفكر الاداري من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في النشاط . و من هنا أصبح الإبداع الوظيفي أحد مقومات البقاء و الاستمرار ، إذ يرتبط تواجد الإبداع بتوفر مناخ تنظيمي ملائم ، و انطلاقا مما سبق ذكره و نظرا لأهمية موضوعي المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين في المؤسسة تمحورت الإشكالية في موضوعنا هذا حول التساؤل التالي :

✧ **هل هناك تأثير دال احصائيا للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟ .**

III. الأسئلة الفرعية

و قصد تسهيل الدراسة و الإجابة على إشكالية البحث و الإلمام بجميع النواحي التي تضمنتها قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالمدية ؟ .
- ما مدى قدرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة على الإبداع ؟ .
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية ؟.
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية ؟ .
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية ؟ .
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية ؟ .
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية ؟ .

IV. فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات بغرض تحقيق أهداف الدراسة و هي كالتالي :

1) الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .

2) الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية .
- إنخفاض قدرة العاملين على الإبداع راجع لسوء المناخ التنظيمي .

V. أهداف الدراسة

- محاولة استعراض أهم الأسس و الأطر النظرية التي يرتكز عليها كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .
- محاولة التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – المدية – .
- توضيح أهمية كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي في المنظمات .
- التعرف على مختلف جوانب الإبداع الوظيفي .

- كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .
- البحث عن تفسيرات منطقية للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الابداع الوظيفي بناءا على متغيرات وسيطية والمتمثلة في : الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي .
- التعرف على مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي .

VI. أهمية الدراسة

- إثراء المعلومات و زيادة المعارف المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .
- التعرف على كل من الإبداع الوظيفي و المناخ التنظيمي من مختلف الجوانب .
- الأهمية الميدانية المتمثلة بالتحقق من دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع الوظيفي اعتمادا على علاقات الارتباط والتأثير بينهما .
- قد تكون نتائج هذا البحث مقدمة لإجراء دراسات أخرى حول الموضوع.

VII. أسباب اختيار الموضوع

- الدوافع الشخصية تتمثل في :
  - ✓ الرغبة في التعمق في مثل هذه المواضيع والتخصص فيها .
  - ✓ الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع .
  - ✓ قابلية الموضوع للبحث و الدراسة .
  - ✓ رغبتنا في إثراء المكتبة من حيث المراجع .
- الدوافع الموضوعية تتمثل في :
  - ✓ الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال .
  - ✓ التعرف على أهم جوانب المناخ التنظيمي و تأثيره على الإبداع الوظيفي .

- ✓ أهمية الإبداع الوظيفي في حياة المؤسسات في ظل مختلف المتغيرات الراهنة ، بالأخص مؤسسة سونلغاز – المدية – .

VIII. صعوبات الدراسة

واجهنا عدة صعوبات أثناء القيام بدراستنا سواء في شقها النظري أو التطبيقي :

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع في ظل انتشار وباء كوفيد 19 .
- ✓ صعوبة تناول كافة المعلومات و البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية .
- ✓ قلة المراجع فيما يخص الإبداع الوظيفي .

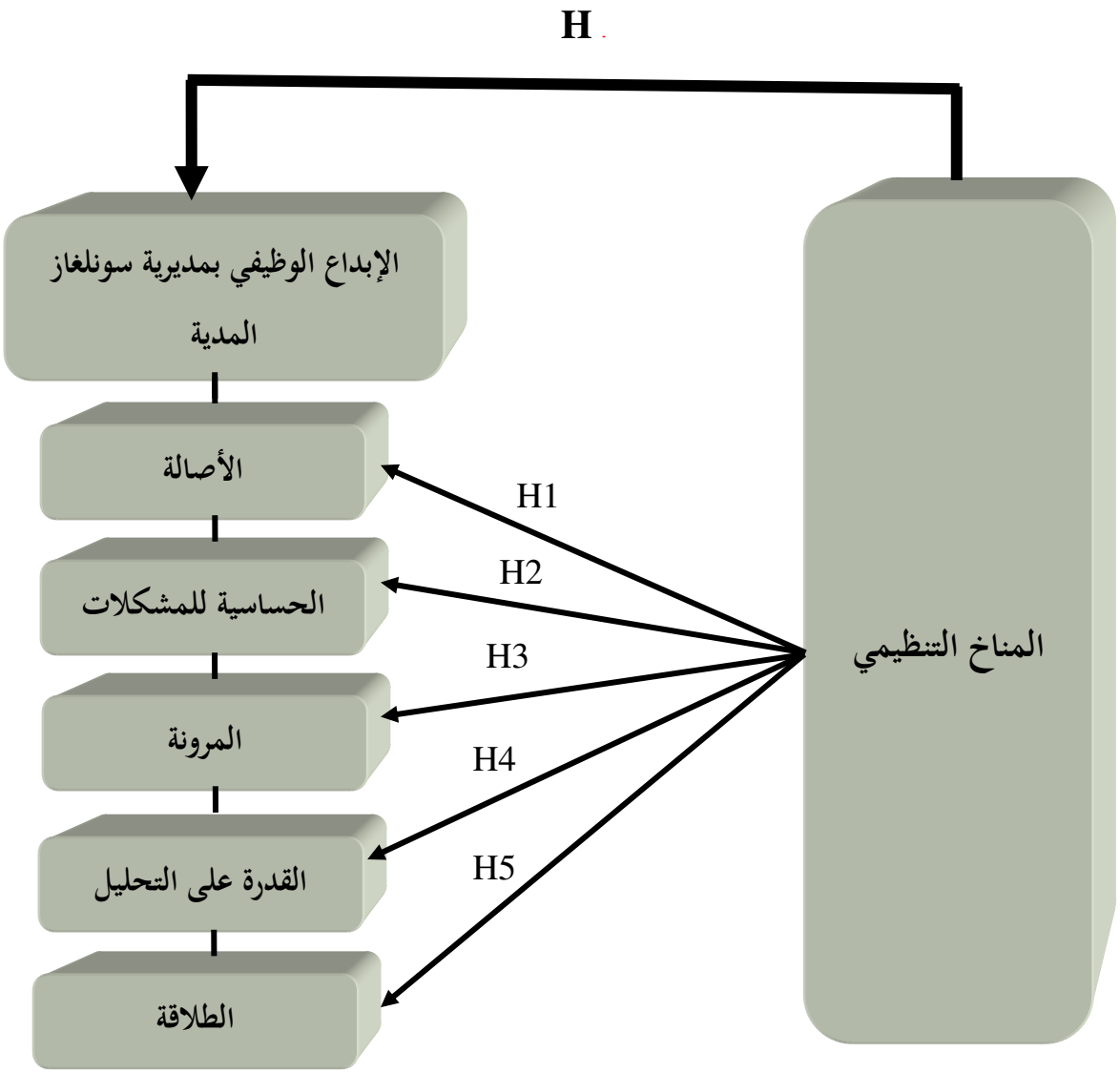
IX. منهج وأدوات البحث

قصد الإحاطة بأهم أبعاد و مضامين البحث ، و بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة ، و كذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب الدراسة هذه الظاهرة مع وجود تكامل وترابط بينهما بشكل ينسجم مع محاور البحث . أما فيما يخص أدوات الدراسة و مصادر البيانات فتمثل في :

- ✓ المسح المكتبي : و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية و كذا الملتقيات و المقالات بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع البحث .
- ✓ الإستبيان : سنقوم بتصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع و باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نقوم بمعالجة البيانات .

X. نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة المفترض



المصدر : من إعداد الطالبين

الفصل الثاني :

الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد :

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ، و من هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها و يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة و ليس فقط في تحقيق أهدافها ، و لكن أيضا في تحقيق الإبداع و إحداث التطوير في جميع نشاطاتها و أيضا في تحقيق عدة عوامل أساسية تودي بدورها بصورة مباشرة للإبداع الوظيفي مثل الرضا الوظيفي و الإلتزام و الولاء وغيرها ، و تزداد أهمية وجود المناخ التنظيمي في ظل تغيرات البيئة السريعة التي تعيشها المؤسسة و المنافسة الشديدة و الدخول إلى العولمة و التغير التكنولوجي السريع مما يفرض على المؤسسة الإبداع المستمر ، و هناك عدة دراسات تناولت كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي و الرضا الوظيفي و الإلتزام و غيرها و أيضا تناولت العلاقة بين مختلف هذه العناصر .

و سنحاول في هذا الفصل إبراز الطار النظري حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي و الإبداع الإداري و العلاقة بينهما و دور مختلف العناصر المذكورة سابقا في ذلك بالإضافة إلى التطرق لأهم الدراسات السابقة التي تناولت ذلك ، و على هذا السياق تم تقسيم الفصل الى قسمين :

I. الدراسات السابقة .

II. الإطار النظري : أولا : المناخ التنظيمي .

ثانيا : الإبداع الوظيفي .

ثالثا : العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .

I. الدراسات السابقة :

ان الدراسات السابقة مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه لأنها تفيده في الكثير من الجوانب و المراحل التي يمر بها ، فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث أخرى و تمهيد لبحوث قادمة ، كما أنها تقدم للقارئ صور إيجابية عن البحث و الباحث ، لهذا من المنطقي الإشارة لأهم هذه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث و يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى :

- ✓ الدراسات الاجنبية .
- ✓ الدراسات العربية .
- ✓ الدراسات المحلية .

أولا : الدراسات الاجنبية :

1. دراسة (ريدرر و ليسونس Ryder and Lysons1989): حيث قام بدراسة في جامعة استراليا و كانت تهدف إلى قياس مؤشرات الجو التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي و مؤشرات الانجاز و الفعالية و قد اعتمدا في دراستهما على عينة تتكون من 95 ، فردا من 87 مؤسسة كلها من استراليا و ذلك بعد الحصول على دفاتر لمعظم هذه المؤسسات و التي كانت تحتوي على قوائم خاصة بالأساتذة الدائمين ، رؤساء الدوائر و مديرون ، و منتدبون و رؤساء مكاتب و نواب طلبة ، حيث استعمل الباحثان استبيان جايمس و جونس james and jones لوصف الجو التنظيمي ، حيث تم توزيعه عن طريق المكتب الاسترالي المتخصص في الميدان ، تم تطبيق اختبار كاي مربع لتوزيع الاستجابات حسب تكتلات العمال (الأساتذة الدائمون ، العمال الإداريون ، وعمال الإدارة) . و أنواع المؤسسات .

و توصل الباحث الى :

- الصراع التنظيمي و الغموض و يتصف بمؤشرات الهدف : تعريف النظام ، انفتاح الاتصالات ، جو الصداقة .

- سهولة القيادة و التشجيع و تتصف بمؤشرات التفويض : المشاركة في اتخاذ القرارات مقدار من الحرية في العمل و التفكير، الثقة الكاملة بالقائد .

- مستوى عالي من العمل الجماعي، الصداقة و الدفء و يتصف بمؤشرات مستوى الافتخار بالمهنة، و الاحتكاك من اجل التعاون ، الصداقة و الثقة بالفرقة .

- الضمير المهني و التنظيمي ويتصف بمواقف إتاحة الفرصة لأجل التنمية و التطوير ، الترقية .

2. دراسة (Gratto, 2001) العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم و صيانة المشاريع : هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي و أبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة و تشغيل المعدات ، و الآلات ، في الولايات المتحدة الأمريكية ،كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزي لمتغيرات الجنس ، و العرق ، و تصنيف المؤسسة من حيث حجمها و نوعها ، وسنوات الخبرة في المؤسسة) . و تم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان و قد بلغت نسبة الاستجابة 37% . و قد توصلت الدراسة إلى أن الإهتمامات الشخصية ، الاتصالات الداخلية ، الهيكل التنظيمي ، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة . و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل و زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين . و ضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم و مؤثر على الرضا الوظيفي و كذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي . و بضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية و معرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات .

ثانيا : الدراسات العربية :

1. دراسة (ايهاب محمود عايش الطيب ، سنة 2008) اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية : و هدفت الدراسة الى التعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية و استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي و عناصره بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة ، و قد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة

الاتصالات الفلسطينية و البالغ عددهم 1561 موظف ، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على نوعين اساسيين من البيانات ، البيانات الاولية و ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث و حصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج spss اما البيانات الثانوية فتتمثل في مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات المتعلقة و الخاصة بالموضوع قيد الدراسة .

و توصل الباحث الى :

- أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية ، و توضح النتائج أن تقييم العاملين في قطاع غزة أعلى درجة من تقييم زملائهم في الضفة الغربية لجميع عناصر المناخ التنظيمي فيما عدا عنصر مشاركة العاملين ، مما يعطي إنطباعا على أن هناك اختلافا في ظروف العمل المحيطة بالعاملين في مواقع العمل المختلفة ، و أن هذ الاختلاف كان له أثر إيجابي على تقييم موظفي قطاع غزة لأغلب عناصر المناخ التنظيمي باستثناء عنصر مشاركة العاملين الذي نال تقييم أعلى من موظفي الضفة الغربية ، و قد يكون ذلك بسبب قربهم من مراكز اتخاذ القرار مما يتيح لهم فرص أكثر للمشاركة في عمليات صنع القرار وحل مشاكل العمل.

- تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة ، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل و الظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية و زاد رضاهم عن عملهم .

- التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، تلاه بالترتيب عناصر القيادة و نمط الاتصال وطبيعة العمل و الهيكل التنظيمي ، فيما حصل مدى مشاركة العاملين على الترتيب الأخير ، و هذا يؤكد على أن تقييم الموظفين العناصر المناخ التنظيمي المختلفة له علاقة بطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة و أهدافها ، حيث أن مميزات السرعة و الدقة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة تساهم في تسهيل

إجراءات العمل وتقليل أخطاء الموظفين بالإضافة إلى مساهمتها في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الزبائن .

- أظهرت الدراسة بأنه و بالرغم من توافر هيكل تنظيمي يساعد شركة الاتصالات في تحقيق أهدافها و متوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها إلا أن هناك عدم تناسب بين تخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد و طبيعة الأعمال المسندة إليهم ، بالإضافة إلى وجود تداخل و ازدواجية في الأعمال و الوظائف ، و هذا يؤكد على ضرورة تطبيق سياسات اختيار و تعيين تفضي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، بالإضافة إلى ضرورة الحفاظ على مبدأ وحدة الأمر مما يساهم في عدم إضاعة الوقت بتكرار الأعمال المطلوبة و يساعد الموظفين في التركيز على إنجاز الأعمال المناطة بهم .

- أظهرت نتائج الدراسة أن المستويات الإدارية بالشركة تؤمن بدورها في تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على حل مشكلات العمل بأنفسهم والمبادرة بتقديم الاقتراحات ، و قد نجحت في بناء جو من الثقة و التعاون مع مرؤوسيهم .

- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب ، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم حداثة وعصرية تصاميم المكاتب في شركة الاتصالات الفلسطينية إلا أنها لم تحقق للعاملين الشعور بالراحة النفسية ، كما و أظهرت النتائج توجهات سلبية نحو عدد ساعات العمل ومواعيد الدوام و يرجع ذلك لإتباع شركة الاتصالات الفلسطينية نظام العمل لخمسة أيام في الأسبوع في مواقع الإدارات المركزية مما أدى إلى طول عدد ساعات العمل اليومي ، و هذا ما لا يرغبه العديد من الموظفين خصوصا في ظل الظروف الصعبة التي تزيد من معاناة الموظفين في الانتقال و الوصول من أماكن سكناهم إلى مواقع العمل و بالعكس .

- أظهرت الدراسة مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ، إلا أن العاملين في قطاع غزة عبروا عن رضا أعلى من زملائهم في الضفة الغربية ، و يرجع ذلك إلى اختلاف ظروف العمل المحيطة بموظفي شركة الاتصالات في قطاع غزة عن زملائهم في

الضفة الغربية ، حيث يرزح القطاع تحت وطأة حصار اقتصادي شديد حال دون أن تتمكن الشركة من القيام بأعمالها بالوتيرة المعتادة مما كان له الأثر المباشر في تخفيف أعباء العمل و الضغوط المصاحبة لها ، و رغم هذه الظروف الاقتصادية الصعبة لم تقم شركة الاتصالات بأي إجراءات لتقليص عدد موظفي الشركة أو تخفيض رواتبهم كما فعلت العديد من الشركات في القطاع لمجابهة آثار الحصار ، فاستمر العاملون في أعمالهم و في الحصول على رواتبهم مما كان له الأثر الإيجابي على رضا العاملين .

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته و عناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ، مما سيعمل على زيادة حبهم للشركة و تعزيز ولائهم و انتمائهم لها ، وبالتالي ستقلل من مخاطر فقدان موظفي الشركة من ذوي الكفاءة و الخبرة لصالح الشركات المنافسة التي بدأت العمل في سوق خدمات الاتصالات بعد انتهاء فترة الامتياز مع نهاية العام 2007 .

- ضرورة أن تستمر إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية بتطوير و تحسين التكنولوجيا المستخدمة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على الرضا الوظيفي كما أظهرت نتائج الدراسة ، بالإضافة إلى أنها ستساعد الشركة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن و ذلك من خلال سرعة إنجاز المعاملات الإدارية ، و تقليل الأخطاء ، و سرعة الاستجابة لطلبات العملاء .

- يجب على الشركة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن الشركة من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية و حالات عدم الاستقرار البيئي التي تواجهها .

- ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة و خاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء و الاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف و غايات الشركة .

2. دراسة (د.يحيى سليم ملحم ، 2006) اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصال الاردنية الحديثة : هدفت الدراسة الى توضيح المناخ التنظيمي و ابعاده السائدة في

شركات الهاتف المحمول و تسليط الضوء على جانب الرضا الوظيفي في تلك الشركة ، حيث تم توزيع استبانات مكونة من 53 فقرة باستخدام نموذج البعد الخماسي على عينة مكونة من 80 موظفا في شركة من شركات الاتصال الردنية .

و توصل الباحث الى :

- تتناول هذا البحث موضوعة من الموضوعات المهمة التي نوقشت بإسهاب من قبل الباحثين و العلماء و الطلبة ، ولكن دون التركيز على البعد الخاص بالمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي من منظور معاصر و في منظمات معاصرة تكتنفها حالات من حالات عدم التأكد ، يتطلب الأمر تكييف مناخها التنظيمي ليساهم بدرجة مناسبة من الرضا الوظيفي في سوق حساسة و خدمات فنية ذات حساسية كبيرة .

- ففي حالات عدم الرضا لدى الموظفين في صناعة حساسية مثل الهاتف النقال الاتصال فيه ، فإن قدرة العاملين على الإضرار بالمنظمة أمر قد يكون في غاية السهولة و خاصة في حالات يمكن للموظفين تسريب التكنولوجيا و الكفاءات المحورية (Core Competency) للشركات المنافسية .

- و هذه الممارسات تحدث بشكل متكرر و لا يقلل من مخاطرها إلا المناخ التنظيمي المناسب و ضمان الرضا الوظيفي ، في ظل توفير سياسات مؤسسية تسمح للعاملين بالتمكين و المشاركة و حرية التصرف و وجود نظام عادل في جميع جوانبه ، و في ظل توفير طاقات كامنة من خلال عامل أو موظف المعرفة (Knowledge Workers) أو رأس المال البشري الذي يتمتع برأس مال معرفي يجد المناخ المناسب للاستثمار فيه في عهد الثورة المعرفية و المعلوماتية و الرقمية التي نشهدها اليوم أكثر من أي وقت مضى .

- و بالنظر إلى حيثيات هذه الدراسة التي أجراها الباحث على شركة من شركات اتصال الأردنية للهواتف المحمولة ، فان هناك نتائج مشجعة توصل لها الباحث من خلال التحليلات الإحصائية السابقة تدل على وجود علاقات إيجابية بين المناخ التنظيمي بشكله العام في هذه الشركة و بين أبعاد الرضا الوظيفي ، مما يؤكد صحة جميع الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة ، و خاصة بالنسبة

للمرونة التي تتمتع بها هذه الشركة ، و التي حتما تؤثر ايجابيا على قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار البيئي التي تواجهها تجارة مثل تجارة الهاتف المحمول .

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي لكونه المتغير المهم الذي يساهم في رفع مستوى رضا العاملين ، الأمر الذي يساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها و غاياتها .

- تعزيز نظام المكافآت و التعويضات ، مع الاهتمام بالحوافز المعنوية و عدم التقليل من شأن الحوافز المادية ، فيجب دعم الأفراد ماديا من خلال الحوافز التشجيعية ، و معنويا من خلال التمكين و المشاركة في القرار مما يشعر العاملين أنهم أصحاب المنظمة و ليسوا مجرد مستخدمين فيها . لذلك لا بد من تعزيز هذا البعد بسبب علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال المبحوثة .

- تعزيز الاتجاهات السلوكية و النفسية للعاملين ، و التعرف على العوامل المؤثرة في هذه الاتجاهات .

- تحديد الحاجات و الطموحات الفعلية للعاملين ، و محاولة قياس أثر ذلك على رضا العاملين .

- تعزيز الاستقلالية و المرونة و العدالة في الشركة ، و المحافظة على هذه مرتكزات في المستقبل ، و خاصة أن الشركة في طور النمو و مواجهة منافسة اكبر .

3. دراسة (د.عادل بن احمد الشلفان ، سنة 2011) دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية غلى الهيئة السعودية للمواصفات و المقاييس و الجودة في مدينة الرياض :هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الهيئة السعودي ة للمواصفات و المقاييس و الجودة من خلال التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الهيئة و مدى ومساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق رضا الموظفين ، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع مفردات المجتمع البالغ عددهم (350) موظفا وقد بلغ العائد من الإستبانات مكتملة وصالحة للتحليل (188) إستبانة ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لأنه مناسب لمثل هذه الدراسات .

و توصل الباحث إلى :

- فيما يتعلق بمستوى المناخ التنظيمي : يتضح أن متوسط عام مستوى المناخ التنظيمي يمثل قيمة متوسطة .
- فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي : يتضح أن متوسط عام مستوى الرضا الوظيفي يمثل قيمة متوسطة .
- فيما يتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي برضا العاملين : يتضح وجود علاقة إيجابية بين مستوى المناخ التنظيمي من جهة و رضا العاملين من جهة أخرى ، و أن المناخ التنظيمي يفسر (4. 38 %) من التباين في الرضا الوظيفي .
- وجود علاقة إيجابية بين العمر من جهة و مستوى المناخ التنظيمي من جهة أخرى لصالح الفئة الأصغر سنا.
- وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة من جهة و مستوى المناخ التنظيم الصالح الفئة الأقل خبرة.

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- تنمية مفهوم الإدارة بالمشاركة و العمل بروح الفريق و تبادل المعلومات اللازمة عن العمل ، و إطلاع العاملين على تقارير أدائهم بشفافية .
- العمل على تأسيس نظام المكافآت و الأجور و الحوافز على أساس الكفاءة و الجدارة وتلبية احتياجات الموظف الأساسية تطبيق أنظمة العمل بموضوعية لكي يتحقق الهدف الذي من أجلها وضعت.
- تحسين ظروف و أحوال و بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على رفع مستوى رضا العاملين و أدائهم .
- التبين من دراسة نشرة الدراسات العربية حول موضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ، لذا يوصي بإعداد المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع و تطبيق تلك في جهات حكومية أو مؤسسات عالمية أخرى في المملكة العربية السعودية .

4. دراسة (نايف على عاصي و هدى مجيد حسين ، سنة 2008) الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني : هدفت الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين في هيئة التعليم التقني و درجة انتمائهم لما لذلك من أهمية على مدى قيام الهيئة بتوفير الظروف الملائمة للعمل و التعرف على مواطن الضعف و القوة في بيئة العمل و وضع المقترحات لإيجاد الدافع للعمل و تنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين للإسهام في بذل المزيد من الجهود و الأداء المتميز و تقليل معدل دوران العمل و الغياب مما يسهم في تحسين نوعية العمل و بالتالي نجاح الهيئة و تقدمها ، حيث الدراسة على مجتمع يتكون من المدريسيين و الفنيين و الاداريين العاملين في مجموعة من معاهد هيئة التعليم التقني في الوسط و الجنوب و الشمال و هي : المعهد التقني بابل و المعهد التقني المنصور – بغداد و المعهد التقني – الكوت و المعهد التقني – الموصل ، و قام الباحث بتوزيع استبانة البحث على عينة تم اختيارها عشوائية و تتكون من (200) مبحوثا في هذه المعاهد و بلغ عدد الاستبانات المستعادة (170) استبانة ، استبعد منها (10) استبانة و بهذا تم تحليل (160) استبانة و هي تمثل (80%) من مجموع عينة البحث ، و قد شملت العينة جميع خصائص المجتمع الإحصائي و منها نوعية الاختصاص او الوظيفة ، و اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لإنجاز هذا البحث على مصدرين و هما : مصادر ثانوية و مصادر أولية ، و قد تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوافرة و نتائج بعض الأبحاث و الدراسات المتعلقة بموضوع البحث ، و ذلك بهدف استكمال الإطار النظري و وضع الفرضيات المتعلقة بالبحث بشكل أساسي ، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي استخدمت فيها استبانة تم تصميمها بحيث تتناول مختلف متغيرات البحث و وفقا لظروف و هدف البحث .

و توصل الباحث إلى :

- ارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الهيئة و ظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف و محتوى العمل و الأجور و الترقيات و نظم الاتصالات .

- اتضح من البحث أن رغم ارتفاع درجة الرضا عن العمل لدى العاملين في الهيئة الا ان تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيفة جدا و لذا كان الارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل .
- بالرغم من أن درجة الانتماء التنظيمي كانت مرتفعة نجد أن ارتفاع مقياس الانتماء التنظيمي يرجع إلى توافر العنصرين الأوليين من عناصر الانتماء التنظيمي كالرغبة في الاستمرار في العمل ، و القبول لأهداف وقيم المنظمة ، أما عن الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المعهد فقد كان المقياس اقل من العنصريين السابقين .

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- ضرورة اهتمام هيئة التعليم التقني بمسببات كل من الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها بصورة تنعكس إيجابا على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين و رضاهم .

- ضرورة زيادة الرواتب لتتناسب مع مستوى المعيشة في الوضع الراهن إضافة إلى الاهتمام بالمكافآت المادية والمعنوية ، و قد كان هذا من أهم المقترحات التي ذكرتها عينة البحث والتي تساعد على الدافع للعمل و بالتالي الرغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح العاملين و المعهد و المجتمع .

- توفير الظروف التي تساعد على مواصلة الدراسات العليا و إجراء البحوث ، مثلا كأن تكون هناك وحدة في كل معهد تحتوي على جهاز استنساخ و حاسبة الكترونية تقدم خدماتها للملتحقين بالدراسات العليا .

- إعادة النظر بنظام الترقية و الترفيع الحالي لعدم ملائمته في الوقت الحاضر .

ثالثا : الدراسات المحلية :

1. دراسة (بلكو مصطفى ، سنة 2015) أثر المناخ التنظيمي على الابداع الاداري في المنظمات المتوسطة و الصغيرة ، دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة : هدفت الدراسة الى

محاولة معرفة الاثر الناجم عن المتغيرين المتمثلين في المناخ التنظيمي و الإبداع الاداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي بدوره يهتم بدراسة الظاهرة على ارض الواقع لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة و تحليلها واستخراج النتائج ومناقشتها حيث استخدم الباحث نوعين من البيانات ، البيانات الاولية المتمثلة في جمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss ، اما البيانات الثانوية فتتمثل في مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي و الابداع الاداري لإثراء الدراسة بشكل علمي ، حيث تمت الدراسة على عينة قوامها 35 عامل اخذت من مجتمع قوامه 52 عامل .

توصل الباحث الى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الإبداع الإداري .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية 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 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري المتغيري العمر و الخبرة .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري المتغيري الجنس و متغير المستوى التعليمي .

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- 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 للمؤسسية ، و بالتالي التقليل من خطر فقدان عمال المؤسسية من ذوي الكفاءات و الخبرة لصالح المؤسسات المنافسة .

- دعم المؤسسة في تبني استراتجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل و الظروف الملائمة للإبداع ، و ذلك من خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي و توجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى العاملين .
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات ، بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من المسؤولين و أصحاب قرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية ، و ذلك للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم .

2. دراسة (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، سنة 2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لتوزيع الغاز الواقعة في مدينة عنابة : و هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الجزائرية و بالضبط في منظمة سونلغاز و ما يتسم به من خصائص ايجابية او سلبية و ذلك فيما يخص الابعاد التالية : الهيكل التنظيمي ، الاتصالات ، ...، و قد تكونت العينة المأخوة من 98 عاملا حيث ان الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض الى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و معرفة علاقة هذا المناخ السائد بمدى رضا العمال ، حيث تم تصميم استمارتين الاولى لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد و الثانية لقياس الرضا الوظيفي .

و توصل الباحث الى :

- وجود مناخ مفتوح ملائم للعمل على حد تعبير هيئة الإطارات الوسطى ، مع وجود اتجاه واضح يفسر أن المناخ التنظيمي بأبعاده الستة يساعد على الأداء .
- وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى هيئة الإطارات الوسطى .
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ بعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ، هذا ما يوحي إدارة سونلغاز تعمل على خلق مناخ تنظيمي مفتوح و ملائم لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف و إتمام الخدمة و إنجاز المهام على أحسن وجه داخل منظمة البحث .

- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب كا2 للسن و الأقدمية و الجنس و طبيعة النشاط الممارس تبين عدم وجود تأثير المتغيرا السن و الأقدمية على توجهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز و عليه تم قبول الفرضية الصفرية لكلا المتغيرين في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة البحث يعزى إلى متغيرا الجنس و طبيعة النشاط الممارس مما يؤكد تأثير هاذين المتغيران على توجهاتهم و بالتالي تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة لكلاهما .

و في الختام قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها :

- ضرورة التركيز على تقديم برامج تدريبية وتثقيفية تركز على الوعي وأهمية إدراك مفهوم المناخ التنظيمي خصوصا لذوي الخبرات المهنية القليلة لما لذلك من دور بارز في زيادة مستوى الدافعية لدى العاملين بالمنظمة و تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي .

- تشجيع فكرة فرق العمل والعمل التعاوني و دعم الإدارة لها الأمر الذي يساعد في تحسين بيئة العمل و المناخ التنظيمي و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي .

- عقد اجتماعات و لقاءات دورية للعاملين و خاصة الجدد منهم لمناقشة الشؤون و المستجدات التنظيمية و طبيعة سير العمل المهني و تبني مطالب العاملين وحاجاتهم ، و عقد الورش التدريبية لمدير ومديرات المنظمات من اجل التدريب على آلية زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات وخاصة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه العاملين وتعيقهم من ممارسة دورهم في تحسين المناخ التنظيمي و السبل التي من شنتها زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي العاملين تتضمن متغيرات لم تدخل ضمن هذه الدراسة .

3. دراسة (عاشوري ابتسام ، سنة 2014) الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة ، حيث تمت الدراسة على مجتمع قوامه 70 عامل يشغلون رتبة ايطار ، تحكم ، تنفيذ حيث تم توزيع استبانات تم تحليلها و مناقشتها باستخدام برنامج spss.

و توصل الباحث الى :

- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية ، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك و التزام الأفراد في المنظمة ، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم وتحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغيرات البيئية.
- و الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ، و من ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة و يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية ، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها عند تحقيق هذه الرسالة ، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد و توصيل تلك القيمة إلى الأعضاء .

رابعا : التعقيب على الدراسات :

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تسعة دراسات اهتمت بموضوع البحث المتثل في المناخ التنظيمي و الابداع الوظيفي بالإضافة على مواضيع مرتبطة بالبحث ارتباطا وثيقا المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و الإنتماء التنظيمي ، حيث قسمت الدراسات الى دراسات اجنبية و عربية و محلية ، حيث أنه كان هناك دراسات تطرقت للمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما و دراسات تطرقت لموضوع لإبداع الاداري و دراسات تطرقت للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الاداري و دراسات تطرقت لموضوع الإلتزام التنظيمي و دراسات تطرقت لموضوع الإنتماء التنظيمي .

و قد تناولت الدراسات المواضيع المذكورة بشكل منفصل حيث أنه هناك دراسات تطرقت لهذه لمواضيع المتمثلة المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري و الرضا الوظيفي و الإنتماء التنظيمي و الإلتزام التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة (Gratto) و دراسة (ايهاب محمود عايش الطيب) و دراسة (د.يحي سليم ملحم) و دراسة (د.عادل بن احمد الشلفان) و دراسة (بلكو مصطفى) و دراسة (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد) و دراسة (عاشوري ابتسام) و دراسة (نايف على عاصي و هدى مجيد حسين) ، أما الدراسة المتبقية فتطرقت لموضوع الجو التنظيمي كمحور أساسي في الدراسة و هي دراسة (ريدرر و ليسونس Ryder and Lysons) .

و بالرغم من أهمية الموضوعين فقد لاحظ الباحث ان الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر المناخ التنظيمي على الابداع الوظيفي كانت محدودة سواء في البيئة المحلية او الأجنبية او العربية و أن أقرب دراسة تطرقت لهذا الموضوع من الدراسات التي تطرقنا إليها هي دراسة (بلكو مصطفى ، سنة 2016/2015) .

كما لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمناهج بحثية مختلفة و أساليب وأدوات إحصائية متعددة التحليل و تفسير البيانات ، و ذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها ، إلا أن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمد أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة . و هو نفس المنهج البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

كما لاحظ الباحث ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي في الجانب النظري ، و تختلف في تناولها لمواضيع الرضا الوظيفي و الإنتماء التنظيمي و الإلتزام التنظيمي في الجانب النظري أيضا كونها تناولت هذه المواضيع بشكل فرعي عكس الدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع ، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل و أيضا في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة .

II. الإيطار النظري :

تطرقنا في هذا القسم الى الإطار النظري للمناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي مع الإلمام بأهم عناصر كل واحد منهما .

أولا : المناخ التنظيمي :

تمهيد :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين ، في مجال الإدارة و رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم و إتجهاتهم الفكرية ، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة ، مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة ، حيث إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي ، إذ أن الجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد ، و بالتالي إنتاجيتهم و مدى تحقيقهم للأهداف ، و يمكن إرجاع بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية و التي أشارت بشكل واضح و صريح إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المؤسسات فالأفراد لا يعملون كالآلات و الأدوات و إنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية و الإنسانية مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاج . و على هذا الأساس و بغية الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي تطرقنا في هذا الجزء الى مفهوم المناخ التنظيمي و اهميته و أنواعه و ابعاده و مجالاته و نماذجه .

أ) مفهوم المناخ التنظيمي :

ليس هناك ثمة اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع و يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية ذلك أنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة و طبيعة المناخ العام من حيث البرودة و الدفء ، في أوقات فصول السنة المختلفة ، و لذلك فإن استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة و التفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا و تأثيرا . و هو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع و تأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد ، و

الى المفاهيم الإدراكية و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية و الموضوعية ، و المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، و مستويات العمل ، و نمط القيادة و القوانين و القواعد الموجودة ، أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري .[1]

و من التعريفات الرائدة حول مصطلح المناخ التنظيمي تعريف كل من التوين و سترينجر (1968 , Stringer & Litwin) اللذان حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة ، و هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين و سلوكياتهم ".[2]

و يعرف على أنه "مجموعة الخبرات و الخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات " .[3]

و حسب **الذبيبات** " بأنه مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات " .

و حسب **حسين عارف ناجي** "عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، و التي يفهمها العاملون ويدركوها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم ".

[1] – أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، سنة 2014 ، ص 40 – 41 .

[2] – ايهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم الدراسات العليا ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 ، ص 11 .

[3] – د. حمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، رام الله ، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2007 ، ص 78 .

حسب **الهيتي ويونس** "عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القوانين و الأنظمة و الأساليب و السياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين ، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى ، كأن يقال بأن تنظيما ما يتمتع بمناخ ديمقراطي و آخر بأنه ديكتاتوري تبعا للخصائص المتوافرة فيه " .[1]

و يعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم ، و هو يؤثر بكل مل يحصل داخل المؤسسة و يتأثر بكل فعل يحدث في المؤسسة ، و يرى سليمان أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام ، او المتكون لدى أعضاء المنظمة ، و المتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين المرؤوسيهم ، و فلسفة الإدارة العليا ، و هو العمل أو ظروفه و نوعية الأهداف التي تسعي المنظمة إلى تحقيقها .[2]

و يعرفه **Anatole** بأنه : "روح الفلسفة السائدة على التنظيم و المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد و التي يشكل مجموعها هيكل التنظيم و يرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم و التي يعكسها تطبيق اللوائح و القوانين و توزع الأدوار طبقا لميثاق التنظيم ".

و عرفة آخرون على أنه :" مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة ، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية ، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة ، فضلا عن بيئة العمل و الحوافز و السياسات و الإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري ، و وسائل تنمية الموارد البشرية و اتخاذ القرار و مدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة " .[3]

[1] – (نقلا عن) ، بلكو مصطفى ، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، دفعة 2015 / 2016 ، ص 3 .

[2] – أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، مرجع سابق ، ص 41 .

[3] – بلقاسمي فهيمة – سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين – دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة valeè glaces تازمالت – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلى محند أولحاج البويرة ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 03 – 04 .

عرف تاجيري (tagiuri) : " المناخ التنظيمي على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم ".[1]

و عرفه القاموس الدولي للإدارة بأنه " : الجو الذي يتكون في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد و الطريقة التي يتعامل بها المديرون و الموظفون معا داخل المنظمة " .[2]

يعرف سليمان (1987) المناخ التنظيمي بأنه "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة ، والمتضمن متغيرات عديدة ، كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم ، و فلسفة الإدارة العليا ، و جو العمل أو ظروفه ، ونوعية الأهداف التي ينبغي المنظمة تحقيقها " .[3]

كما عرفه باين payne على أنه مفهوم يعكس حجم و محتوى القيم السائدة و المعايير و السلوكات و مشاعر أعضاء النظام الإجتماعي و التي يمكن أن تقاس إجرائيا من خلال إدراكات أعضاء النظام أو الملاحظات أو وسائل أخرى موضوعية .[4]

و عرف "ايساكسن" و رفاقه المناخ بأنه " نماذج السلوك المتكررة ، و الاتجاهات و المشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية . فعلى مستوى التحليل الفردي ، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي ، حيث يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك ، و عندما تتجمع هذه النماذج ، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي" .[5]

---

[1] – (نقلا عن) ، سادات لمية ، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي – دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، دفعة 2016 -2017 ، ص 108 .

[2] – أ. فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي ، المناخ التنظيمي و علاقتة بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة ام القرى – دراسة ميدانية – ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 ، سنة 2019 ، ص 05 .

[3] – (نقلا عن) ، بسو حسام – رميلي يونس ، المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية – دراسة ميدانية غلى مستوى بعض أندية دائرة برج اخريص لولاية البويرة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص تسيير المنشآت الرياضة و الموارد البشرية ، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة جامعة آكلى محند أولحاج البويرة ، دفعة 2017- 2018 ، ص 10 .

[4] - Payne. R. and Pugh. S.d, Organizational structure and climate-Deintte hand book of industrial and organizational psychology , Chicago MC. Nalhy , 1976 . p 1 .

[5] – مارك رنكو – د. شفيق فلاح علاونة ، الإبداع نظرياته و موضوعاته البحث و التطور و الممارسة ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2011 ، ص 154 .

أما ميلتون (Melton) فيؤكد على أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له ، و عليه فانه ليس واقعا موضوعيا ، فكل شخص يدرك الأشياء بطرق مختلفة ، فالحاجات الفردية و الحوافز و الترقية تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقا من إدراك الفرد لمحيط العمل ، فهذا الإدراك يؤثر على دوافعه و التي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب و الحوادث النوعية و الكمية في العمل .[1]

المناخ التنظيمي يميز المنظمات عن بعضها البعض ، و هو مستقر نسبيًا بمرور الوقت و هو يؤثر على سلوك العامل الفردي .[2]

و هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد حيث تحكم سلوكاتهم و قد تكون لها تأثير على آدائهم .[3]

و هو مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل ، بحيث يمكن من خلاله التمييز بين مؤسسة و أخرى .[4]

بالإضافة إلى أنه يعبر عن تصورات العاملين للبيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي للمنظمة التي يعملون فيها .[5]

و عرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص المنظمة الثابتة نسبيا و بدرجة معينة ، و هذا الثبات أو الإستقرار النسبي يكون في بيئة العمل و سياسات العمل في المنظمة ،[6] و هذه الخصائص تميزها عن غيرها من من المنظمات ، و التي تمثل إدراك الأفراد الجماعي للمنظمة و الأبعاد السائدة فيها ، مثل الثقة و الاستقلالية و الدعم و الإبداع و العدالة ، و هذه الخصائص تنتج عن تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض ، و تستخدم

[1] - Metten Rc human behavion at work pretice hall. 1975. P 466 .

[2] - Mark g. Ehrhart , Benjamin Schneider , Organizational climate and culture an introduction to theory research and practice ,By routledge taylor and francis group , New York , First published , 2014 , p 64 .

[3] – عيسى قبقوب ، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 14 ، سنة 2008 ، ص 169 .

[4] – محمد عبد القادر العابدين – محمود أحمد أبو سمرة ، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، العدد 15سنة 2001 ، ص 284 .

[5] – د. خليل عوض القيسي ، المناخ الأخلاقي و علاقته بالاحتراق النفسي و الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ، دار اليازوزي العلمية للنشر ، الطبعة الأولى ، 2019 ، ص 22 .

[6] – محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، دار حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2005 ، ص 322 .

كأساس في تفسير المواقف و تحليلها ، و هي تعكس المعايير و السلوكيات السائدة و التي تعد جزءا من ثقافة المنظمة ، و هذه الخصائص تؤثر بطبيعة الحال على سلوك الأفراد . و من التعريفات الحديثة نسبيا للمناخ التنظيمي تعريف **بول و زملائه** ، على أنه " مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها ، و التي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر ، و التي تؤثر على دافعيتهم و سلوكهم ".

على أي حال ، هناك العديد من التعريفات المتشابهة و المختلفة التي لا يتسع المجال لسردها في هذه الدراسة و التي يمكن للقارئ الرجوع إليها بسهولة في أدبيات المناخ التنظيمي . و يرى الباحث من خلال قراءة تحليلية للتعريفات السابقة و للتعريفات الأخرى في أدبيات الموضوع و التي لم يتمكن الباحث من عرضها هنا أن مجمل هذه التعريفات قد يفضي إلى تعريف جامع لها ، و هو أن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة و التي يمكن إدراكها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الداخلية (العاملين) و الخارجية (الزبائن و الموردين مثلا) ، و أن هذا الخصائص تؤثر على سلوك الآخرين (العاملين مثلا) ، بناء على إدراكهم لهذا الخصائص ، و ليس من الضروري أن يكون هذا الإدراك بمثل ما هو كائن بالفعل ، بل بمثل ما يدركه هؤلاء العاملون .[1]

ب) اهمية المناخ التنظيمي :

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ، و منذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين ، خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي ، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة و 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 بنجل سلوك الأداء و غيره من السلوكيات التي يبديها الفرد في عمله ، و تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالأتي :

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد .

[1] – مجموعة خبراء ، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء الوظيفي – بحوث محكمة منتقاة – ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرية – مصر ، سنة 2014 ، ص 228 .

- التدعيم و المساندة على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي و مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ، حلقات الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها بهدف التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية .

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي و الجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها .[1]

- أن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه ، و أن أي اتجاه لتحسين و تطوير الخدمات ، أو العمليات التنظيمية ، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين و أساليب العمل ، قد لا يكتب لها النجاح ، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة ، و مناخ تنظيمي سلبي من و جهة نظر العاملين ، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات و التحديثات ، أني نظر أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي ، و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد ، يتيح بيئة عمل مناسبة و ايجابية لعمليات التطوير التنظيمي .

- كما أنه يضمن الإنتاجية العالية و الاستقرار الوظيفي ، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم و عمل زملائهم و الإدارة العليا .[2]

كما تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فعالية ، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد و على إدراكهم ، و اتجاهاتهم و دافعيتهم و بالتالي فانه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي ، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد و البيئة التنظيمية بشكل عام و لضمان سلوكات ايجابية فلا بد من التأكيد على توفر المهارة و القابلية للفرد ، و مدى موائمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله .[3]

[1] – أحمدي عبد الحكيم – قطار سليم ، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 08 .

[2] – بلكو مصطفى ، مرجع سابق ، ص 04 .

[3] – أ.د لوكيا الهاشمي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 46 .

كما يرى اخرون أن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية ، و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ، و بروحهم المعنوية ، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة ، و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية .

كما يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة ، مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء و بلورة السلوك الوظيفي و الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث :

- تشكيل و تعديل القيم ، والاتجاهات التي يحملونها ، و السلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل .
- كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم و المناسب التفاعل العاملين ، و قيامهم بواجباتهم و مهامهم بيسر و معنويات عالية .[1]

و يلعب المناخ التنظيمي كذلك دورا هاما سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين و أدائهم ، فقد أشار Litwin و Stringer إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دورا هاما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية .[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، و له تأثير واضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم و دوافعهم و قيمهم و رضاهم و دافعيتهم إذ تتوقف كفاءة و فعالية الأداء الفردي و الجماعي و الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات ، و ما يثم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة ، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية ، و محور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، و

[1] – د .محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 ، ص 169 .

[2] – د. أحمد عبد إسماعيل الصفار ، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية – ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 76 ، سنة 2009 ، ص 73 .

العنصر مؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم و إبداعاتهم و مهما اختلفت المنظمات و العاملين فيها فان كلا منهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد و رضا العاملين ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية و مناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء و إذ ما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ، متميزا و متجددا .[1]

ج) أنواع المناخ التنظيمي :

لقد تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي و تصنيفاته مما أدى إلى تعدد أنواعه ، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسيين هما المناخ التنظيمي الإيجابي ، و المناخ التنظيمي السلبي ، و بفضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعادن و المناخ التنظيمي المعيق . بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي . و قد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية و تحدد خصائصها و مواصفتها ، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية و الإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية و البيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات و الحضارات المختلفة ، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية و مجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان . و يرى هالبن و كروفت أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل ، يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل ، و على امتداد هذا التدريج يميز هالبن و كروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي :

- **المناخ المفتوح** : و هو المناخ الذي يتسم بارتفاع درجة الدفع و الروح و انخفاض عدم الارتباط و يؤدي هذا المزيج إلى اقتراح مناخ يكون فيه كل من الرئيس و المرؤوس أحرارا في سلوكهم ، و فيه تكون القيادة من خلال نموذج يتوفر فيه مزيج من التعليمات و التوجيهات بالإضافة إلى لجان المساندة و الاعتبار ، كما أنها تركز على الواقع ، و في ظل هذا المناخ تهتم المؤسسة في تأدية المهام و كذلك إشباع الحاجات الاجتماعية .[2]

[1] – أحمدي عبد الحكيم – قطار سليم ، مرجع سابق ، ص 07 .

[2] – أ.د لوكيا الهاشمي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 98 – 99 .

❖ **المناخ المغلق** : و هو نقيض المناخ المفتوح ، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور ، و ذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ، و كذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل ، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ، و يسود الروتين في العمل ، و يشيع انخفاض الروح المعنوية ، و يقل اهتمام المدير بالعمل ، و يركز على الإنتاج فقط .[1]

هذا بالإضافة إلى أن الرئيس و المرؤوسين يكونوا على اقل درجة بالنفس ، و لتحديد مدى انفتاح أو انغلاق المناخ التنظيمي للمؤسسة يمكن استخدام المعادلة التالية لانفتاح المناخ :

الشكل رقم (02) : معادلة الإنفتاح

معادلة الإنفتاح = درجة الدفع + درجة الروح – درجة عدم الارتباط

المصدر : أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، مرجع سابق ، ص 99 .

و من ثمة كلما ارتفعت درجة المرجع زادت درجة الانفتاح في المؤسسة .

❖ **المناخ الذاتي أو المستقل** : فيتسم بالحرية شبه الكاملة التي يعطيها الرئيس للمرؤوسين عند قيامهم بانجاز أعمالهم و إشباع مختلف حاجاتهم الاجتماعية .

❖ **المناخ الموجه أو المضبوط** : فيتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من قبل الرئيس الذي لا يسمح بالخروج عن القواعد و هنا يتم كل شيء بالطريقة التي يراها دون الاهتمام بمشاعر العاملين و دون مراعاة إشباع حاجاتهم الإجتماعية ، فالكل يعمل ، و ليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية ، و الروح المعنوية للأفراد تكون مرتفعة إلى حد ما .

❖ **المناخ العائلي أو المعتاد** : فيتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا حيث توجه كل جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق الأهداف وانجاز

[1] – بلكو مصطفى ، مرجع سابق ، ص 05 .

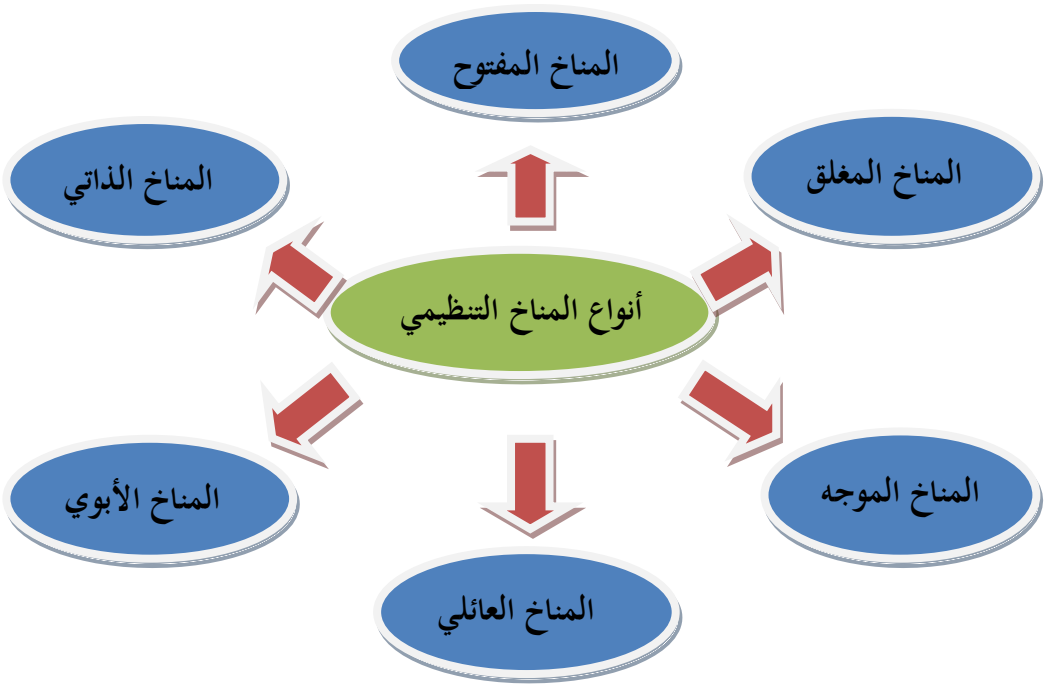
العمل فالرئيس لا يقوم بتوجيه نشاط الأفراد ، و ينجم عن ذلك رئاسات متعددة ، كما أنه لا يرهق العاملين معه بالأعمال الروتينية بل ييسر لهم كافة الأعمال بدرجة تمكنهم من تكوين صداقة فيما بينهم .

- **المناخ الأبوي** : يتسم بان الرئيس يعمل على أن يركز السلطة في يده ، و هذا يحول بين الأعضاء و بين إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين الميادات للرئيس الذي يأخذ دور الأب في المؤسسة ، و بذلك فإن سلوكه لا يؤدي إلى التوجيه الكافي للعاملين ، كما انه لا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية وعلى هذا فإن المناخ التنظيمي للمؤسسة يعد تدرج متصل ، يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل ، كما أنه يعد نتاج الأفراد الأدوارهم كما يراها الآخرون في المدرسة ، و ينضوي تحت إطاره مجموعة من العوامل هي :

  - ✓ الروح المعنوية للعاملين .
  - ✓ مدى مشاركة العاملين في صنع القرار .
  - ✓ إحساس العملين بأن لهم سلطة كافية عند رسم المؤسسة .
  - ✓ مدى الاتصال بين العاملين و الإدارة .[1]

[1] – أ.د لوكيا الهاشمي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 99 – 100 .

الشكل رقم (03) : أنواع المناخ التنظيمي حسب هالبن و كروفت



المصدر : من إعداد الطلبة

الجدول رقم (01) : يوضح الصفات البارزة للمناخ المفتوح و المغلق

بعد المناخ	نمط المناخ					
	مفتوح	مستقل	مضبوط	معتاد	أبوي	مغلق
العائق	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
الألفة	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	متوسط
عدم الإرتباط	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الروح	مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض
التأكيد على الإنتاج	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	مرتفع
العزلة	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	مرتفع
الإعتبار	مرتفع	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض
الدفع	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض

المصدر : أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، مرجع سابق ، ص 98 .

أما أنواع المناخ التنظيمي عند ليكرت فصنفها إلى ثلاث أنواع معتمدا في ذلك على المستويات الإدارية المختلفة ، كما يلي :

- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا** : يكون بين أصحاب السلطة و متخذي القرار و ذوي المناصب العليا في المنظمة .

- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى** : و هو مفروض من الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون في درجة أنني من الإدارة العليا .

- **مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا** : و هو مفروض من الإدارة الوسطى ، خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي العمال الأجراء .[1]

د) أبعاد المناخ التنظيمي :

يرى البعض منهم (Campbell)أن هناك عشرة أبعاد أساسية لدراسة و فهم طبيعة المناخ التنظيمي في أي منظمة و هي:

1) هيكل المهمة – درجة اهتمام الإدارة بتفاصيل العمل وطريقة متابعتها لتنفيذ الأعمال .

2) طرق تحفيز العاملين – الثواب و العقاب .

3) مركزية القرارات – مدى اعتماد الإدارة العليا على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات .

4) شعور المرؤوسين بالإنجاز و تأكيدهم على تحقيق أهداف المنظمة .

5) التمييز و التشجيع – إلى أي مدى تهتم الإدارة بتشجيع العاملين على تحسين أدائهم و مدى شعور العاملين بوجود معايير موضوعية التقييم الأداء و المحاسبة عن النتائج و تحقيق الأهداف .

6) المعنوية و المكانة – درجة شعور العاملين بالانتماء للمنظمة و اعتزازهم بالعمل فيها .

7) الصراحة و الصدق – درجة الثقة بالرؤساء و مرؤوسيهم .

[1] – بن مسروق صالح – قطاش حمزة مجيد ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة – دراسة حالة البلدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 20 .

8) المخاطرة والأمان – يتمثل بشعور العاملين بحالات القلق أو الاطمئنان على عملهم الحالي و المستقبلي في المنظمة .

9) اهتمام المنظمة بتدريب و تطوير العاملين فيها .

10) مرونة المنظمة في تحقيق أهدافها و قدرتها على معالجة المشاكل الحالية و المستقبلية التي تواجهها .

و يؤكد (الطويل) أن المناخ المنظمي للنظم يتأثر بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام و ذلك كما يلي :

1– بناء المهمة في النظام: و يتضمن ذلك أسس قيام الإدارة في النظام بوضع تفاصيل محددة لمهامه و للأدوار التي يتضمنها و كذلك تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز مهامه المتنوعة .

2– المكافأة في النظام: و يعني تحديد أسس العلاوات والمكافآت و الرواتب و ما يتبعها من الأمور المالية الأخرى ، و تحدد منطلقات ذلك سواء أكانت الجدارة أم الأقدمية أم الندرة أم أية أسس أخرى يعتمدها النظام .

3– اتخاذ القرارات في النظام: أي تحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام فيعملية صناعة القرارات فيه و مدى ممارسته لعمليات تفويضا و بكيفية و مدى إتاحة الفرص الاشتراك المرؤوسين فيها .

4– التدريب و التطوير في النظام: و يتضمن ذلك تحديد الأسس التي يعتمدها النظام بمحاولات تحسين أداء الأفراد العاملين فيه عبر سيل التدريب و التطوير و كيفية ذلك و مدى شموليته .

5– الإنجاز في النظام: و هو تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام لبعد الإنجاز و مدى تأكيدهم و حرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل .

6– الأمن الوظيفي في النظام: و يتضمن ذلك ممارسة إدارة النظام و سعيها و اهتمامها بتأمين إحساس العاملين بالنظام بالأمن الوظيفي و الشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين فيه .

7- الانفتاح في النظام: و هو مدى إحساس العاملين في النظام مقدرتهم على الاتصال و التواصل و جرأتهم على مناقشة الأمور التي تعني النظام مع المرؤوسين و في ما بينهم بصراحة و عقلانية و انفتاح ، و كذلك إحساسهم بمدى حرية الحركة المتيسرة لهم و بسقف الإبداع الممكن في النظام .

8- المعنوية والمكانة في النظام: و يتضمن ذلك مدى شعور العاملين بالرضى عن عملهم داخل النظام و درجة انتمائهم لمهامهم و أدوارهم الفرعية بشكل خاص و للنظام ككل بشكل عام .

9- التقدير و الدعم في النظام: و يقصد به شعور العاملين باهتمام إدارة النظام بعملهم و الأدوار التي يقومون بها من أدوار و مدى تشجيع النظام و تقديره و دعمه و مساندته لذلك .

10- مرونة النظام وقدرته على التكييف: و يتضمن ذلك درجة وضوح الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها و مدى تبني العاملين في النظام لذلك ، كما يتضمن قابلية إدارة النظام للتنبؤ و استشعار الآفاق المستقبلية التي يجابهها و مدى مقدرته الكامنة في التعامل الإبداعي للتكييف مع كوامن المستقبل .[1]

الجدول رقم (02) : أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين

الباحث	الأبعاد
Gilmer et Forehand	الهيكل التنظيمى ، درجة تعقيد التنظيم ، الاتجاهات ، الأهداف، نمط القيادة .
Likeret	القيادة القوة الدافعة ، اتخاذ القرارات ، الرقابة .
Littin et Stringer	الهيكل التنظيمي ، المسؤولية ، المكافأة ، المخاطرة ، الدفيع ، الدعم ، التشجيع ، المعايير التعارض ، الانتماء .

[1] – نجم عبد الله – عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في أدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، سنة 2013 ، ص 416 – 418 .

Muchinsky	القيادة ، الاتصال ، الرقابية ، الضغط ، المخاطرة ، المسؤولية ، المكافأة .
Littele	التفاعل، التأثير ، تقويم الأداء ، الهيكل التنظيمي ، المخاطرة .
Barbara et pope	الاتصالات ، صناعة القرارات ، المكافأة ، الحوافز ، الدفيع .
Neal	الضغط ، تحدي العمل ، الاستقلالية ، الدعم .
Susan et Al	الالتزام ، الضغط ، إشباع الحاجات ، الرقابة .
Gordon	وضوح المنظمة ، صنع القرارات ، تكامل وحدات و أقسام الجهاز ، أسلوب الإدارة توجية الأداء ، حيوية الجهاز ، التعويضات و المكافآت ، تنمية العنصر الإنساني .
القيروتي	المهام التي يتطلبها العمل ، نمط المكافآت ، العقاب ، أسلوب الإدارة ، مدى تأكيد الإنجاز ، التدريب ، التطوير ، الروح المعنوية ، طبيعة المنظمة و مرونتها .
Koyes et thomas	الاستقلالية ، درجة التماسك ، الثقة ، ضغط العمل ، التقدير ، العدالة ، الإبداع .

المصدر : بلقاسمي فهيمة – سيد عثمان حنان ، مرجع سابق ، ص 12 .

هـ) مجالات المناخ التنظيمي :

يشير هالبن إلى أن هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي أربعة مجالات تتعلق بخصائص سلوك العمال ، و الأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد ، و هذه المجالات هي :

✧ المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين :

1) التباعد : و يشير إلى أن العمال لا يعملون سويا كفريق متكامل ، و كل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخر و هم كثيروا الشكوى و التذمر .

2) الإعاقة : يشير هذا البعد إلى إحساس العاملين بأن قائد المنظمة يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية و أعمال اللجان المختلفة و التي يعتقدون أنها غير ضرورية لذا فهم يشعرون أن المدير يحاول تعطيلهم عن أداء الأعمال التي يكلفون بها .

3) الانتماء : و يشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على عمال المنظمة ، فالعمال يشعرون بالرضا و الانتماء للمنظمة نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية ، و في ذات الوقت بالاستمتاع بتأدية و إنجاز الأعمال التي يكلفون بها .

4) الألفة : و تشير إلى وجود علاقات طيبة مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية .

✧ مجالات تتعلق بقائد المنظمة و تشمل :

1) الشكلية في العمل : و يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية و الاجتماعية ، فهو يطبق القوانين و اللوائح تطبيقا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة ، و يتصف سلوكه بالاهتمام بالعموميات أكثر من الخصوصيات ، و لكي يحقق ذلك فإنه يعمل على أن توجد مسافة بينه و بين العاملين معه و لو من الناحية العاطفية على الأقل .

2) التركيز في العمل : و يشير أن قائد المنظمة يوجه اهتمامه نحو انجاز العمل و من ثم فهو دائم الإشراف و التوجيه لأعضاء هيئة التنفيذ و لكن قنوات الاتصال بينه و بينهم تسير في اتجاه واحد بمعنى أنه لا يحاول الاستفادة من أرائهم وأفكارهم .

3) القدرة في العمل : و تشير إلى أن قائد المنظمة يساعد أعضاء الهيئة التنفيذية على انجاز العمل لا عن طريق الإشراف و التوجيه المباشرين ، و إنما عن طريق إعطاء المثل و القدوة بنفسه ، و هو لا يطلب منهم أكثر مما يعطي هو.

4) النزعة الإنسانية : و يشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية و إنسانية ، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم .[1]

و) نماذج المناخ التنظيمي :

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد و مكونات المناخ التنظيمي ، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية ، لكنهم اختلفوا على التفاصيل ،[2] و فيما يلي عرض لبعض هذه النماذج و هي كالتالي :

1. **نموذج ليكرت (Likert)** : يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة و إنتاجيتها و على تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في:

- ✓ الاتصالات .
- ✓ القرارات .
- ✓ الحوافز .

[1] – أ.د لوكيا الهاشمي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 92 – 93 .

[2] – بلقاسمي فهيمة – سيد عثمان حنان ، مرجع سابق ، ص 12 .

- ✓ التكنولوجيا .
- ✓ الإهتمام بالعاملين . [1]

2. **نموذج ليتوين و سترنجر Litwin et Stringer** : يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة ، وذبك من اجل التعرف على انعكاس او تاثير المناخ التنظيمي على دوافعهم و سلوكهم و يرى ليتوين و سترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي : الهيكل التنظيمي، المسؤولية ، المكافأة ، المخاطرة ، الدفء ، الدعم ، المعايير ، التعارض ، الانتماء .

و لخص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز و أن لأبعاد المناخ التظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل و الأداء و الإنجاز و الرضا عند العاملين .[2]

3. **نموذج كامبل و زملائه campbell** : يعد ما قدمه Campbell من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة و التي حددوها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات تم التطرق إليها سابقا .

حيث نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي ، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي و العكس صحيح ، و ركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم و سيادة روح الفريق .

4. **نموذج دوني و زملائه Downey 1974** : و فقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في : اتخاذ القرارات ، الدفئ المخاطرة ، المكافآت ، الهيكل التنظيمي .

[1] – فوزية هواين ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية – دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص السلوك التنظيمي ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،، جامعة سطيف 2 ، دفعة 2013 – 2014 ، ص 78 .

[2] – أ.د لوكيا الهاشمي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 51 – 53 .

و يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية و اتجاهات العاملين و جماعة العمل كذلك بوجوب تحديد السياسات و وضوحها .[1]

5. **نموذج فور هاند و جلمر Forehand et Gilmer**: حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

- الهيكل التنظيمي : و يتضمن متغيرات فرعية مثل : حجم المنظمة ، درجة تركيز السلطة ، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاد القرارات
- درجة تعقد التنظيم : و يدل ذلك على : عدد المستويات الإدارية ، الأنظمة الفرعية و طبيعة تداخل العلاقات بينها .
- اتجاهات الأهداف : و يشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة .
- نمط القيادة : و هو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة و تبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة .

6. **نموذج ستيرزSteers**: و يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز ، من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي :

- السياسات و الممارسات الإدارية : و يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة إزاء العاملين و ذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد و الإجراءات و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك ، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار و التدريب .
- الهيكل التنظيمي : و يتضمن هذا البعد درجة المركزية ، نطاق الإشراف ، حجم المنظمة ، عدد المستويات التنظيمية ، و موقع الفرد في تنفيذ العمل و الإبداع فيه .

[1] – بلقاسمي فهيمة – سيد عثمان حنان ، مرجع سابق ، ص 16 – 17 .

- تكنولوجيا العمل : يشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل ، و ما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه .

- البيئة الخارجية : و يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه ، بما في ذلك العوامل الاقتصادية و العوامل السياسية ، و العوامل الاجتماعية .

و الملاحظ أن هذا النموذج يشير إلى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير ، و انها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين و مستوى أدائهم الوظيفي ، و درجة انتمائهم الوظيفي .

7. **نموذج تيم و بيترسون Timm et Peterson:** و يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الأتي :

- الثقة : و يشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانت بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ومرؤوسيه .

- المشاركة : و يهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم في اتحاد القرارات و وضع الأهداف و تحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة .

- الصدق و الصراحة : و يتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم ، و بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

- المساندة و التشجيع : و يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم و زملائهم لهم و مدى تعاونهم معهم ، و أن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين ، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة و الصراحة .

- الاتصالات الصاعدة : و يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة المقترحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ، و مدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين ، و استفادتها منها لتطوير المنظمة .

- الأداء الوظيفي : و يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها ، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهام الوظيفة ، كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض .[1]

ثانيا : الإبداع الوظيفي :

تمهيد :

الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة حيث أصبح تشجيع الإبداع الوظيفي و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها و قد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و خاصة المنافسة الدولية و التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنبا لخطر التقهقر و الزوال ، بالإضافة إلى التطورات المتسارعة و التغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات و الاتصالات .

و لعل استمرار التقدم العلمي و التطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء و توليد الأفكار الجديدة و تشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية ، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركبي التقدم العلمي و التطور التقني و بالتالي اللجوء إلى الإبداع يعد أمر حتمية أمام الدول النامية خاصة في مجال الإبداع على مستوى المؤسسة أو الإبداع الوظيفي .

أ) مفهوم الإبداع الوظيفي :

قبل التطرق إلى مفهوم الأبداع الوظيفي سنتطرق إلى مفهوم الإبداع :

[1] – أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، مرجع سابق ، ص 55 – 60 .

الإبداع في اللغة : " إحداث شيء غير مثال سابق و بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة " ،[1] و هو مشتق من فعل أبدع ، و أبدع الشيء و ابتدعه ، أي اخترعه.[2]

و قد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد .[3]

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع بأنه" : عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن ، و هو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة ، و هو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال و الممارسات اليومية " .[4]

كما يمكننا تعريفه بأنه : ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة و أسرع وقت ممكن ، و هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات و أدوات و أساليب العمل و مراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل .[5]

و يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل ، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات ، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين ". [6]

---

[1] – جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2009 ، ص 05 – 06 .

[2] – جمال آيت وعمر ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاسها على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الإعمال ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 03 .

[3] – جمال خير الله ، مرجع سابق ، ص 06 .

[4] – (نقلا عن) ، بصاشي هدى – بوعلاقي نورة ، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر مركز بني سليمان – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2015 – 2016 ، ص 62 .

[5] – سالم الطنيجي ، قوة القيادة إرادة و تحديات ، أمواج للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 ، ص 47 .

[6] – لينا جمال ، أدارة التيز والإبداع الإداري ، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، سنة 2017 ، ص 09 .

و الإبداع هو القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة وجعلها غير عادية ، عن طريق تطوير طرق العمل وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل .[1]

و الذي قال عن الإبداع أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع ككل.[2]

الإبداع هو القدرة على إنتاج عمل جديد (على سبيل المثال ، أصلي ، غير متوقع) و مناسب (أي مفيد و متكيف فيما يتعلق بقيود المهمة) و هو موضوع واسع النطاق مهم على المستويين الفردي والمجتمعي لمجموعة واسعة من مجالات المهام .[3]

سنتطرق الآن لمفهوم الإبداع الوظيفي :

و يعرفه الدهان " بأنها العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها و يتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقا لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين " .[4]

و يقصد بالإبداع الوظيفي خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة ، أو تتعلق بالوسائل و الإجراءات و العمليات ، أو تتعلق بالإستراتيجيات و السياسات و البرامج التنظيمية ، و ذلك من قبل أفراد يعملون مع في نظام اجتماعي معقد ، و هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة و تتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأفضل ، فضلا

[1] - Stephen P. Robbins , Marry Coulter , "Management", Edited by Prentice Hall , 11th edition , New Jersey , 2012 , P166 .

[2] – د. طارق عبد الرؤوف ، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، سنة 2015 ، ص 118 .

[3] - Robert j. Sternberg , Handbook of creativity , Llibrary of congress cataloging in publication data is available , United states of America , First published , 1999 , p 03

[4] – أ. قرماش وهيبة ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداءالوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 08 ، سنة 2014 ، ص 13 .

عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية ، يقودها أشخاص متميزون .[1]

و عرف أبو بكر الإبداع أنه قدرة الفرد على استخدام قدراته الذهنية أو العقلية ، و الإستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة لتقديم أداة أو فكرة أو وسيلة أو منتج جديد مفيد للمنظمة .[2]

يعرف العميان الإبداع الوظيفي بأنه : الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة .

و يعرف أيضا الإبداع الوظيفي بأنه " عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة .

و يعرف الإبداع الوظيفي بأنه " خروج على المألوف و المعتاد ، و قد يتخذ أشكالا و أبعادا متعددة و متنوعة و ذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد .[3]

و الإبداع الوظيفي حسب دنيا بأنه " مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة و الفعاليات و الأساليب اللإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة .[4]

ب) عناصر الإبداع الوظيفي :

1. **الاصالة** : يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، و لا يلجأ لحلول تقليدية لحل المشكلات ، و يعرفها "بلسك " بأنها إنتاج أفكار

[1] – محجوبي أسامة ، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، – دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، دفعة 2013 – 2014 ، ص 03 .

[2] – د. أحمد فتحي الحيت – د. سهى عبد الرؤوف عبد العال ، أثر استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي و ثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري ، مجلة علمية محكمة متخصصة تصدر ، العدد 02 ، عمان ، سنة 2017 ، ص 07 .

[3] – خالد ذيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2010 ، ص 33.

[4] – د. سهيلة بن جبار و آخرون ، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تندوف الجزائر – ، مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد ، العدد 02 ، سنة 2019 ، ص 133 .

جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد او المنظمة او المجتمع .

2. **الحساسية للمشكلات** : يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع ادراك المشاكل و الأزمات في المواقف المختلفة اكثر من غيره و يلتمس اكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها ، و يتطلب الاحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على تحديد الدقيق لإبعاد المشكلة و استيعاب أثارها المترتبة عليها برؤية واضحة يستطيع تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلاقيها و إيجاد الحل الامثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة .

3. **المرونة** : و يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره او اسلوبه في علاج المشكلة من وضع الآخر و الذي يعني قدرة الفرد على التكييف السريع للتطورات و المواقف الجديدة ، حيث يقصد بالمرونة اختلاف و تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع ، و بالتالي فهي اشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة او موقفا معينا و بالتالي فالمبدع يحاول ان لا يجعل نفسه اسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكييف مع كافة الظروف و معطيات التغيير و استيعابه بطريقة حديثة في انجاز الأعمال و له نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا و من رؤى جديدة .

4. **القدرة على التحليل** : يقصد بها انتاج ابداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى و حدات صغيرة فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على التنظيم و تبسيط الافكار و التخطيط لها ، عند القيام بأي عمل جديد ، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة على تحليل عناصر الأشياء و فهم العلاقات بين هذه العناصر .

5. **الطلاقة** : يقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار و القيم في وحدة زمنية محددة فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين و تتكون الطلاقة من العناصر التالية :

✧ الطلاقة الفكرية : السرعة في بلورة العديد من الافكار.

✧ طلاقة الكلمات : سرعة استحضار الكلمات و الوحدات التعبيرية بصورة تدعم التفكير.

✧ طلاقة التفكير : سهولة التعبير عن الافكار و صياغتها في قالب مفهوم .[1]

ج) خصائص الإبداع الوظيفي :

- الإبداع يعني التمايز : و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها من طريق الإبداع .
- الإبداع يمثل الجديد : و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة : و هو ان يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال أخر لم تستخدم فيه من قبل .
- الإبداع هوان تكون المتحرك الأول في السوق : و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج والسوق عن الآخرين و هم المقلدون ، و حتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فصاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات ، و هذه السمة السبق في الإبداع أي يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التواصل و الإدخال إلى ما هو جديد .
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص : و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات ، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال

[1] – حميدي شيماء ، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري – دراسة حالة بلدية قصر البخاري – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 ، ص 65 – 67 .

و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، و لا دلائل على حجمه و خصائصه ، و لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة .[1]

و منه يمكننا القول أن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم من المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة و يرى الباحثان McDaniel و Bruce أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربعة أغراض هي :

- زيادة الربحية من خلال تقليل كلف الإنتاج .
- تحسين الإنتاج و وقت تسليم المنتج و تقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.
- تقليل كلف الرقابة و متابعة الإعمال
- تقليل كلف التخزين .[2]

و فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك ، فقد توصل كل من " زالتمان ، دنكن ، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي :

1. **التكلفة** : إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فأنها تبحث التكلفة الاجتماعية و الاقتصادية للشيء الجديد ، فمن حيث التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات و التطورات التي من المحتمل حدوثها للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة هذا الإبداع ، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب تكاليف المحافظة عليها .

[1] – برواني أمان ، أثر القافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 49 – 50 .

[2] – بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2011 ، ص 20 – 21 .

2. **العائد** : الإبداع لابد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة ، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع ، و هذه الخاصية تتسم بها القطاعات التجارية ، و يصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصة في القطاعات الخدمية .

3. **الكفاءة:** تتبنى المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها و تفضيلها على الوضع الراهن .

4. **درجة الاتساق** : تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى و تستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية و التطلعات المستقبلية ، و هي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلا من الحادة الشديدة التطرف .

5. **درجة المخاطرة و عدم التأكد** : و تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة اقل من المخاطرة و عدم التأكد ، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبقي الشيء الذي تم إيداعه .

6. **درجة التعقيد** : تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تتبنى الإبداعات المرنة ، و التي تتسم بقدرتها على التكيف و البعيدة عن التعقيد ، أي أنه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي تم إيداعه .

7. **السعة العلمية** : تسعى الكثير من المنظمات إلى تبني الإبداع الذي يتمثل مردوده في تطوير و تحسين السمعة العلمية للمؤسسة ، فإذا تأكد للإدارة العليا في المنظمة هذا الأمر فإن إمكانية تبني و رعاية هذا الإبداع تكون بدرجة عالية .

8. **مصدر الإبداع** : تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة ، وعلى ذلك فإن إمكانية تبني الإبداع الداخلي أعلى من تبني الإبداع من خارج المنظمة .

9. **توقيت الإبداع** : تعتمد المنظمات في قبولها للإيداعات على التوقيت المناسب لظهورها و مدى علاقتها بعملياتها الراهنة و المستقبلية .

10. **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية و تبني الإبداعات التي تؤمن خط العودة إلى الوضع السابق ، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع و ذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيق ذلك الإبداع .

11. **المشاركة** : تتعلق هذه الخاصية باتجاهات و سلوك الأفراد نحو الشيء المبدع ، حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمة على مدى مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمال تبني و تطبيق الشيء المبدع و الالتزام العالي من جميع الأفراد للأشياء المبدعة.

12. **التفاعل الاجتماعي** : و يعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة ، فإن ذلك سيؤدي إلى احتمالية قبوله و تطبيقه ، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا في رفض الإبداع و عدم تطبيقه.

13. **حجم تأثير الإبداع** : تراعي المنظمات في عملية قبولها للإبداع أو رفضها لشمولية الفائدة من الإبداع و مدى قبوله على مستوى الأفراد و الجماعات ، أي أن الإبداع ذو التأثير و القبول المحدود لن يلقى الاهتمام من قبل المنظمة .

14. **سهولة وبساطة الإجراءات** : تعتمد على درجة بساطة و سهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع ، حيث تمثل عاملا مشجعا على فيول الإبداع و تطبيقه ، و على العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدة و طويلة و تتسم بالبيروقراطية العالية ، فإن ذلك يحول دون قبول الإبداع و تبنيه وإحجام الأفراد و الجماعات عن تقديم أفكارهم الإبداعية لمؤسساتهم .

15. **مرونة الإبداع** : تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة ، و القدرة على التكيف و التعديل و ذلك وفقا لظروف المنظمة .

16. **التحفيز على الإبداع** : تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية و إثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الإبداعات ، مما يقود على تبنيها و تطبيقها على نطاق واسع في المنظمة .

من خلال استعراض خصائص الإبداع فأنه يمكننا القول بأنه لا يمكن فصل الإبداع بأي حال من الأحوال عن واقع و ظروف المنظمة و بيئتها ، بالتالي فإن التوافق بين الإبداع و الخصائص البيئية للمنظمة أمر أساسي لقبول أو رفض الإبداع .[1]

د) أهمية الإبداع الوظيفي :

يمكن إجمال أهمية الإبداع الوظيفي على النحو التالي :

- ✧ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد .
- ✧ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.[2]
- ✧ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .[3]
- ✧ القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة .

[1] – عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية – دراسة حالة تطبيقية على شركة كهرباء خليل – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، دفعة 2009 ، ص 24 – 27 .

[2] – توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، دفعة 2009 ، ص 15 .

[3] - أيوب بوسماحة – زكي نور الدين ، إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 ، ص 54 .

✧ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .[1]

هـ) أنواع الإبداع الوظيفي :

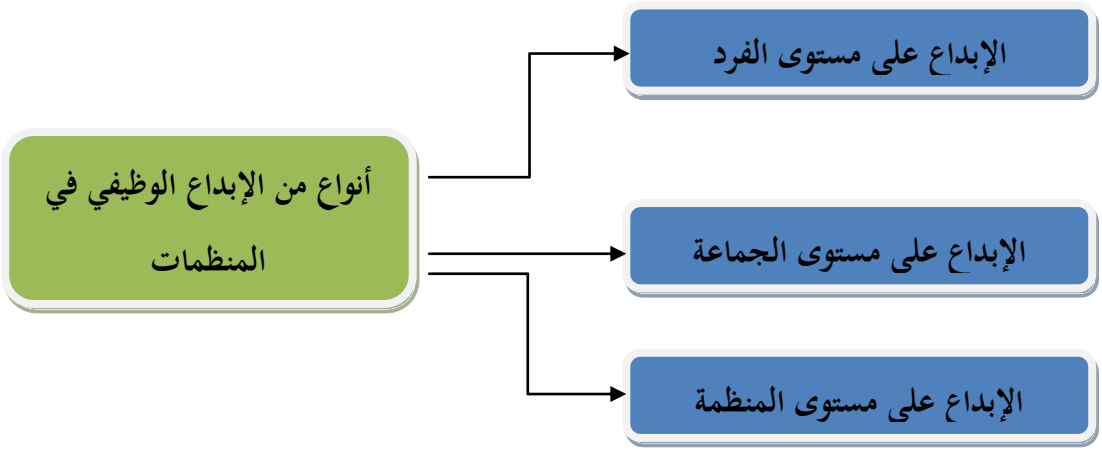
يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الوظيفي في المنظمات ، و هي :

1- الإبداع على مستوى الفرد .

2- الإبداع على مستوى الجماعة .

3- الإبداع على مستوى المنظمة .

الشكل رقم (04) : أنواع الإبداع الوظيفي



المصدر : من إعداد الطلبة

و الأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض ، و جميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة ، و سنناقش الأنواع الثلاثة باختصار :

[1] – محجوبي أسامة ، مرجع سابق ، ص 04 .

1- الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation : هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية . لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، و تناول كثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول .

2- الإبداع على مستوى الجماعة Group Innovation : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو دائرة ، أو الجنة،... إلخ) ، و اعتمادا على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها . و لا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة .

3- الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإيداع في المنظمات المعاصرة ، على اختلاف أنواعها ، لم بعد مسالة ترف أو شيئا كماليا ، و إنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإيداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ، و لديهم رغبة الاستطلاع ، و لتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدرب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving) .
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding) .

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative Problem Making). [1]

و) **معوقات الإبداع الوظيفي :**

❖ **المعوقات الفردية** : يقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالشخص نفسه و التي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه ، و من أهمها ما يلي :

- الإحساس بعدم الأمان .
- عدم القدرة على تحمل المخاطر
- الخوف من الوقوع في الخطأ .
- الرغبة في تجنب الفشل .
- القلق على السمعة في حالة الفشل .
- القلق والخوف من الرؤساء .
- الميل إلى الاعتماد على الغير .

❖ **المعوقات التنظيمية:**

- المركزية الشديدة .
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية .
- الإصرار على أساليب عمل موحدة .
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل .
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق .
- التمسك بالتقاليد و عدم الترحيب بالتجديد .
- الانغلاق التنظيمي و ضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي .

❖ **المعوقات الاجتماعية و الثقافية** : هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تقتل الطموح لدى أبناء المجتمع ، و تتمثل هذه المعوقات كالآتي :

[1] – خالد ذيب حسين أبو زيد ، مرجع سابق ، ص 37 – 39 .

- إنتشار الفساد الإداري والأمراض الاجتماعية مثل الرشوة ، الوساطة ، الاختلاس ، التزوير و النهب .
- التمسك بالقيم و العادات و التقاليد البالية التي تقف حجر عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها .
- هدر الوقت و الروتين و البيروقراطية في الإدارة .
- إنتشار السلبية و اللامبالاة .
- ضعف الولاء والانتماء إلى المنظمة .
- غياب المشاركة الاجتماعية و التكامل .
- الرغبة في الوصول إلى كرسي السلطة .

❖ **المعوقات البيئية:** هي المعوقات الناتجة من البيئة ، كما تعبر عن جملة من الظروف الخاصة التي تحيط بالعاملين و تؤثر في تحديد أهدافهم و توجه سلوكياتهم ، مع ملاحظة أن أثر البيئة على العاملين نسبي من ناحية و تكاملي من ناحية أخرى ، و من أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع كالآتي :

- التدهور الاقتصادي و الاجتماعي .
- رداءة الجو الإداري .
- عدم كفاية الموارد و المصادر .
- انخفاض مستوى التعليم و الثقافي .
- الصراع التنظيمي بين العاملين و مقاومتهم للتطوير .
- عدم تقبل الإدارة للأفكار الجديدة و انتقادها لها و التمسك بالنظم البيروقراطية .
- ضعف الحوافز المادية و المعنوية في بيئة العمل .

- الاتجاهات السلبية للأسرة و أسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط و السيطرة.
- عدم الالتفات أو الإنصاف الأفكار العاملين و آرائهم .[1]

ثالثا : العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي :

تمهيد :

يؤثر المناخ التنظيمي تأثير كبيرا على أنشطة المنظمات و منها الإبداع الوظيفي لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات ، و حتى يبدع الفرد لمنظمته ، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد ، و حتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية ، يجب أن تتحقق أربع عناصر اساسية بشكل تكاملي للوصول إلى الإبداع الوظيفي و هي : الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، الولاء التنظيمي .

أ) دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي :

قبل كل شيئ نقوم بتعريف الرضا الوظيفي : حيث أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت و اتخذت اتجاهات مختلفة ، مما جعل الإجماع على تعريف موحدا أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة و اتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع ، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية و القيم و المعتقدات و طبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون . نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من اجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي :

[1] – عاقب كريم – زينبي إسماعيل ، المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات – دراسة ميدانية معهد التكوين المهني أحمد مختيش بالمدية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2018 – 2019 ، ص 53 – 55 .

فقد عرفه سوبر أنه " إن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفردا مناسبا لقدراته و ميوله وحماته الشخصية ، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه و خبراته " .[1]

أما في نظر الدلبحي فإن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و المعنوية و النفسية التي تحيط به في بيئة العمل . [2]

سنتطرق الآن إلى دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى مجموعة من الدراسات :

اتسمت البحوث النظرية و التطبيقية التي حلت و فحصت طبيعة هذه العلاقة بالندرة ، و يرجع سبب ذلك إلى حداثة الموضوع ، و مع ذلك فقد ظهرت محاولات لأختبار العلاقة و الأثر ، نذكر منها الأنموذج النظري الذي قدمه Steers بين وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا كونه واحدة من مؤشرات الفاعلية. و صرح الصباغ بوجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي و الرضا لأن المناخ هو المتغير المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا . و أشارت دراسة Filed و Abeelso بوضوح أثر المناخ التنظيمي في وجود مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي لأنه يؤثر في دوافع و أتجاهات الأفراد ، و بين (عكاشة أثر المناخ التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي ، و أتفق معه في الرأي القريوتي ، و أكدت شهاب العلاقة القوية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ، أي أنه بزيادة درجة الأيجابية في المناخ التنظيمي تزداد درجة رضا العاملين و العكس صحيح و لاحظ Palmer أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز الرضا الوظيفي ، في عينة ضمت (130) مديرة في كليات علم الأجتماع بولاية فلوريدا ، و أورد Welsch و Lavan في البحث الذي أجري على (130) فرداً يعملون في منظمات خدمية لاختبار احدى الفرضيات الي تنص على: أنه كلما أزداد ادراك المناخ التنظيمي كلما أتسع الرضا الوظيفي .[3]

[1] – أمال شيبي – حبيبة سيدي عثمان ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي – دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية المدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 ، ص 41 .

[2] – د. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، سنة 2019 ، ص 87 .

[3] – سندس رضيوي خوين ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 30 ، بغداد ، سنة 2012 ، ص 241 .

ب) دور الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي :

نقوم بتعريف الإلتزام التنظيمي لتوضح لنا الأمور :

يقصد به " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم هذه المنظمة " .

و يعرف أيضا بأنه "الرغبة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها ، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها ".[1]

و يعرف على أنه " ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته و يعكس درجة تبنيه لاتجاهات و قيم المنظمة " ، و هذا حسب OReilly and chatman .[2]

و يعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه : "الاقتران الفعال بين الفرد و المنظمة ، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل " .[3]

و الآن سنتطرق لدور الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي :

اذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد و اتجاهاته ، نحو المهنة التي يزاولها ،فالالتزام المهني بعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها ، و اتجاهاته و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها ، و الاخلاص للمؤسسة ، [4]و أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، إلى

[1] – عبد اللي رتيبة – بوسهوة هبة ، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية صيد عمر ببني سليمان – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 ، ص 33 .

[2] – د.علي محمد أحمد المصاروة – د نعمة عباس الخفاجي ، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، سنة 2014 ، ص 48 .

[3] – أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، سنة 2020 ، ص 180 .

[4] – نجاة شيخي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة – دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي ، دفعة 2015 -2016 ، ص 69 .

وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين مثل دراسة كل من كيتشاند واشتراوسر في 2001 في حين بينت دراسات أخرى عديدة وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مثل دراسات :

- furnham , leong and wu .
- mathieu and zajac .
- cooper 1996 .
- young worchel and woehr 1998 .
- norman 2006 .

و الواقع أن البحث في الانتاج الفكري العربي المنشور لم يسفر – في حدود علم الباحث – عن وجود دراسات عربية حول موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمكتبيين العرب ، لذلك سوف يتم استعراض ما تم الوقوف عليه من الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المكتبات ، و تعد دراسة أولابي و سلام ، 2010 من أحدث الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية النيجيرية ، حيث دلت النتائج على أن غالبية المكتبيين كانوا راضين عن عملهم ، و أن الرواتب و الأجور كانت العامل الرئيس المؤثر في الرضا الوظيفي ، بينما كان العمر العامل الرئيس المؤثر في الالتزام التنظيمي ، و هناك دراسة أخرى في البيئة الماليزية قام بها (عبد الكريم ، 2010) هدفت إلى تقييم اثر خمسة من العوامل المرتبطة بالعمل و هي : صراع الدور ، و وضوح الدور، و الاستقلال الوظيفي ، و الالتزام المهني ، و التغذية الراجعة حول الأداء الوظيفي – أثرها – على الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى المكتبيين العاملين في المكتبات الجامعية الماليزية .[1]

[1] – يونس أحمد إسماعيل الشوابكة – حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ، دراسات العلوم التبوية ، العدد 01 ، الإردن ، سنة 2013 ، ص 184 .

ج) العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الإبداع الوظيفي :

قبل كل شيئ نقوم بتعريف الولاء التنظيمي : حيث يعرف بأنه حالة التي يتكامل فيها العامل مع منظمته و عمله ، فيصبح إنسانا مع مرور الوقت ملتزما و متقيدا بتعاليم المنظمة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته و نيته في النمو والتقدم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلاله [1].

و الآن سنتطرق ل العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الإبداع الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو مشاعر الفرد و اتجاهاته ، نحو المهنة التي يزاولها و الالتزام التنظيمي بعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها كما ذكرنا سابقا فيمكننا القول الإلتزام التنظيمي يأتي بعد الرضا الوظيفي هذا من جهة .

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فإننا نعتبر أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء في اتجاهين ، و إن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له كلما ازداد الولاء التنظيمي على العاملين قل معدل دوران العمل بالإضافة إلى انخفاض نسبة الغياب و الحد من مشكلة التأخير و هذا كله نتيجة تحقق الرضا الوظيفي و في درجة ثانية تحقق العدالة التنظيمية .

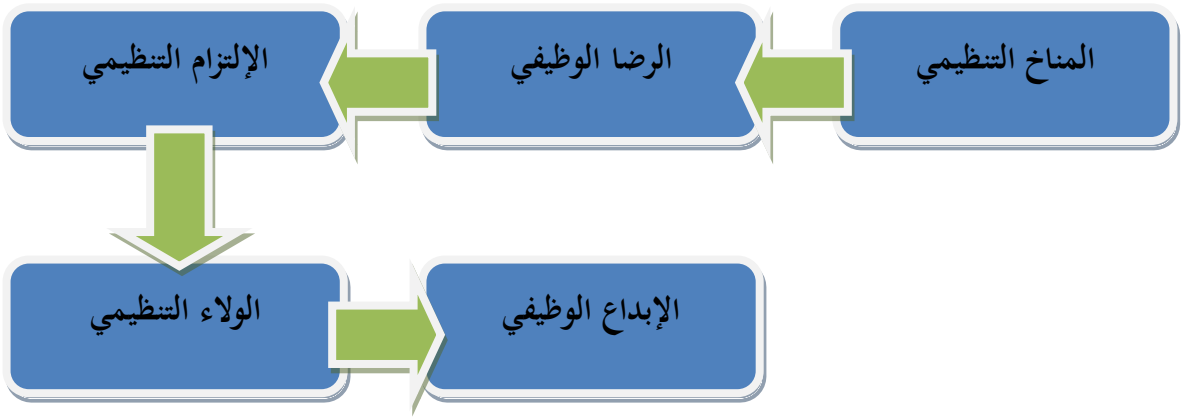
إن المدير مهما كان اهتمامه بالأفراد و مهما كان توجيهه بالعلاقات الإنسانية يبقى هدفه الأسمى هو تحقيق أهداف المنظمة ، و ما تحقيق الرضا لدي العاملين إلا وسيلة من الوسائل المتعبة في ذلك ، فالولاء و الإلتزام لا تعتبر أهداف بحد ذاتها و إنما أيضا هما وسيلتان لتحقيق أهداف المنظمة و تحسين آدائها .

و منه نقول أن الهدف من الرضا هو تحقيق الإلتزام التنظيمي و الهدف من الإلتزام التنظيمي هو كسب الولاء ، و الهدف من الولاء هو تحقيق الإبداع الوظيفي و منه تحقيق أهداف المنظمة و تحسين أدائها .[2]

[1] – بالحاج يمينة – مخلوفي فايزة ، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التظيمي – دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الخضري و الشبه الحضري – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 -2020 ، ص 57 .

[2] – سادات لمية ، مرجع سابق ، ص 180 – 182 .

الشكل رقم (05) : العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي و الإبداع الوظيفي



المصدر : من إعداد الطلبة

شرح النموذج :

يبين النموذج التالي سلسة أدوار مختلف المتغيرات المذكورة سلفا فيما بينها المتمثلة في الإنطلاق من المناخ التنظيمي وصولا إلى الإبداع الوظيفي .

حيث أن للمناخ التنظيمي دور جوهري في تحقيق الرضا الوظيفي حيث أن المناخ التنظيمي هو ما تستطيع الإدارة التحكم فيه إلى حد كبير من بيئة عمل و أنظمة و قوانين و سياسات و غيرها وأيضا من خلاله يؤدي أفراد التنظيم أعمالهم و يسعون إلى تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم و تكوين اتجاهاتهم فيؤدي بذلك إلى تحقيق رضا وظيفي لديهم كون الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة التأثيرات البيئية التي تحيط به .

و اذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد و اتجاهاته ، نحو المهنة التي يزاولها ، فالالتزام المهني يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها ، و اتجاهاته و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها ، و الاخلاص لها و بذلك نقول أن للرضا الوظيفي دور أساسي في الإلتزام التنظيمي و يمكن القول أنه يستلزمه ، و كل هذا يؤدي إلى

تحقيق الولاء التنظيمي حيث أنه بطبيعة الحال عند تحقق الرضا الوظيفي الذي بدوره يحقق الإلتزام التنظيمي لدى الموظف يتكون لديه ولاء تنظيمي يجعله في حالة يتكامل فيها مع منظمته و عمله ، فيصبح إنسانا مع مرور الوقت ملتزما و متقيدا بتعاليم المنظمة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، حيث أن كل هذا ينبت داخلة دافع يجعله قادرا على استخدام قدراته الذهنية أو العقلية ، و الإستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة لتقديم أداة أو فكرة أو وسيلة أو منتج جديد مفيد للمنظمة و الذي يسمى بالإبداع الوظيفي .

الخلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل ، إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة ، من خلال استعرضنا لمختلف مفاهيمه ، أهميته ، أنواعه ، و أبعاده ، مجالاته و نماذجه ، كما تطرقنا إلى الإبداع الوظيفي ، و ذلك بإشارة إلى مفهوم الإبداع الوظيفي، عناصره و أهميته، أنواعه ، خصائصه و معوقاته ، كما أوضحنا كذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي من خلال : التطرق إلى العناصر الأساسية في هذه العلاقة و هي الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي بشكل مختصر . و كذلك تطرقنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والإبداع الوظيفي و أيضا الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي باللغتين العربية و الأجنبية .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المديـــة -

منهجية الدراسة (الإطار المنهجي)

تمهيد

بعد أن قدمنا الجانب النظري الذي جاء في الفصلين السابقين ، حيث حاولنا الإلمام بجوانب الموضوع ، تم التطرق في الفصل الأول للإطار العام للدراسة أما في الفصل الثاني تم عرض كل من المناخ التنظيم و الإيداع الوظيفي من أهم الجوانب النظرية ، فإنه سيتم التطرق في الفصلين الأخيرين إلى أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي من الناحية التطبيقية. وفي الفصل الثالث سنحاول تقديم الجانب المنهجي المتبع في إطار هذه الدراسة

و لهاذا الغرض تم تقسيم الفصل الثالث إلى :

- تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز – المدية.
- الإجراءات المنهجية للدراسة .
- ثبات و صدق أداة الدراسة.

I. تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز

لقد مرت المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بعدة مراحل تاريخية فهذه المؤسسة التي أنشأت في عهد المستعمر مرت بتطورات هامة مواكبة للظروف السياسية و الاقتصادية التي مرت بها الجزائر .

1. التعريف بمؤسسة سونلغاز :

إن سونلغاز هو المتعامل التاريخي في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر، مساهمته في تجسيد السياسة الوطنية للطاقة من خلال البرامج المهمة الخاصة بالربط بالطاقة الكهربائية و تلك الخاصة بالربط بقنوات الغاز و التي سمحت برفع نسبة التغطية من الكهرباء إلى 99% و نسبة انتشار الغاز إلى حدود 59 % ، نشاطه الأساسي هو : إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و نقل الغاز و توزيعه .

2. نشأة و تطور سونلغاز :

مرت المؤسسة بعدة مراحل :

أ) سنة 1947إنشاء شركة EGA :

في بداية القرن العشرين كانت هناك 16 مؤسسة ، ذكر منها المؤرخ Daniel LEFEUVRE 15 فقط تتقاسم الامتيازات الطاقوية في الجزائر ، و بموجب المرسوم الصادر في 05 جوان 1947 تم تأسيس شركة « EGA » " كهرباء و غاز الجزائر" " Electricité et Gaz d'Algerie "و التاريخ الفعلي لبداية نشاطها كان في 16 أوت 1947.

ب) سنة 1969 إنشاء شركة سونلغاز :

تمت في 28 جويلية 1969 عن طريق المرسوم 59-69 الصادر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 تأسيس سونلغاز :« Societe National de l'Electricité et du GAZ »

ج) سنة 1983:

تمت أول إعادة هيكلة شهدتها المؤسسة بإنشاء فروع خاصة بالأشغال و هي :

- كهريف KAHRIF : للإنارة و إيصال الكهرباء الريفية .
- كهركيب KAHRAKIB : للتركيبات والمنشآت الكهربائية .
- قناغاز KANAGHAZ : لإنشاء شبكة لنقل الغاز .
- إينرغا INERGA : للهندسة المدنية .
- التركيب ETTERKIB : للتركيب الصناعي.

د) سنة 1991 :

تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري « EPIC » « Entreprise Publique a caractere Industriel et Commercial » و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و في القانون رقم 280-95 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد طبيعة المؤسسة الموضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، مع العلم انها تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية .

هـ) سنة 2002 :

تم تحويل نظامها الأساسي إلى شركة ذات أسهم بموجب القانون رقم 02-01 الصادر في 05/02/2002 و هذا ما يسمح لها بتوسعة نشاطها في مجالات مختلفة و حتى خارج حدود البلاد .

و) سنة 2004 :

أصبحت سونلغاز مجمع شركات « holding de société » منها من تمارس المهن الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة و هي : SPE شركة إنتاج الكهرباء ، GRTE شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء ، GRTG شركة تسيير شبكة نقل الغاز ، SDC شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط .

ز) سنة 2017 :

لقد أقر المخطط التنظيمي الجديد إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق و الوسط و الغرب من جهة و إلحاق شركة التوزيع للجزائر SDA من جهة أخرى ، و كان ذلك في04/04/2017 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري ، يتواجد مقرها الاجتماعي ب20 نهج محمد بوضياف بالبليدة تسهر على تسيير 52 مديرية توزيع متفرقة على 48 ولاية .[1]

3. مجالاتها الطاقوية :

- الطاقة التقليدية : يتم توزيع إنتاج الطاقة الكهربائية في جميع أنحاء التراب الوطني بطاقة مركبة 20963 ميغاواط .
- الغاز gas : يتم نقل الغاز وتوزيعه في جميع أنحاء التراب الوطني بمعدل اختراق 62٪ .
  - طول شبكة المواصلات: 21597 كم .
  - طول شبكة التوزيع : 107692 كم .
- الطاقة المتجددة : يتم إنتاج هذه الطاقة بواسطة الأنواع التالية من محطات الطاقة :
  - محطة كهروضوئية : 344.1 ميجاوات .

[1] – متاحة على موقع https://www.sonelgaz.dz ، تاريخ الإطلاع 22 / 05 / 2021 – 00:15 .

- محطة طاقة توربينات الرياح : 10.2 ميغاواط .[1]

4. مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز:

أ) **المهام** : هناك مهام تسييرية و أخرى تقنية .

➢ **المهام التقنية :**

- ✓ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
- ✓ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- ✓ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل : البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، و التوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز .

➢ **المهام التسييرية :**

- ✓ إنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج .
- ✓ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه .
- ✓ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج .
- ✓ خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج .

ب) الأهداف :

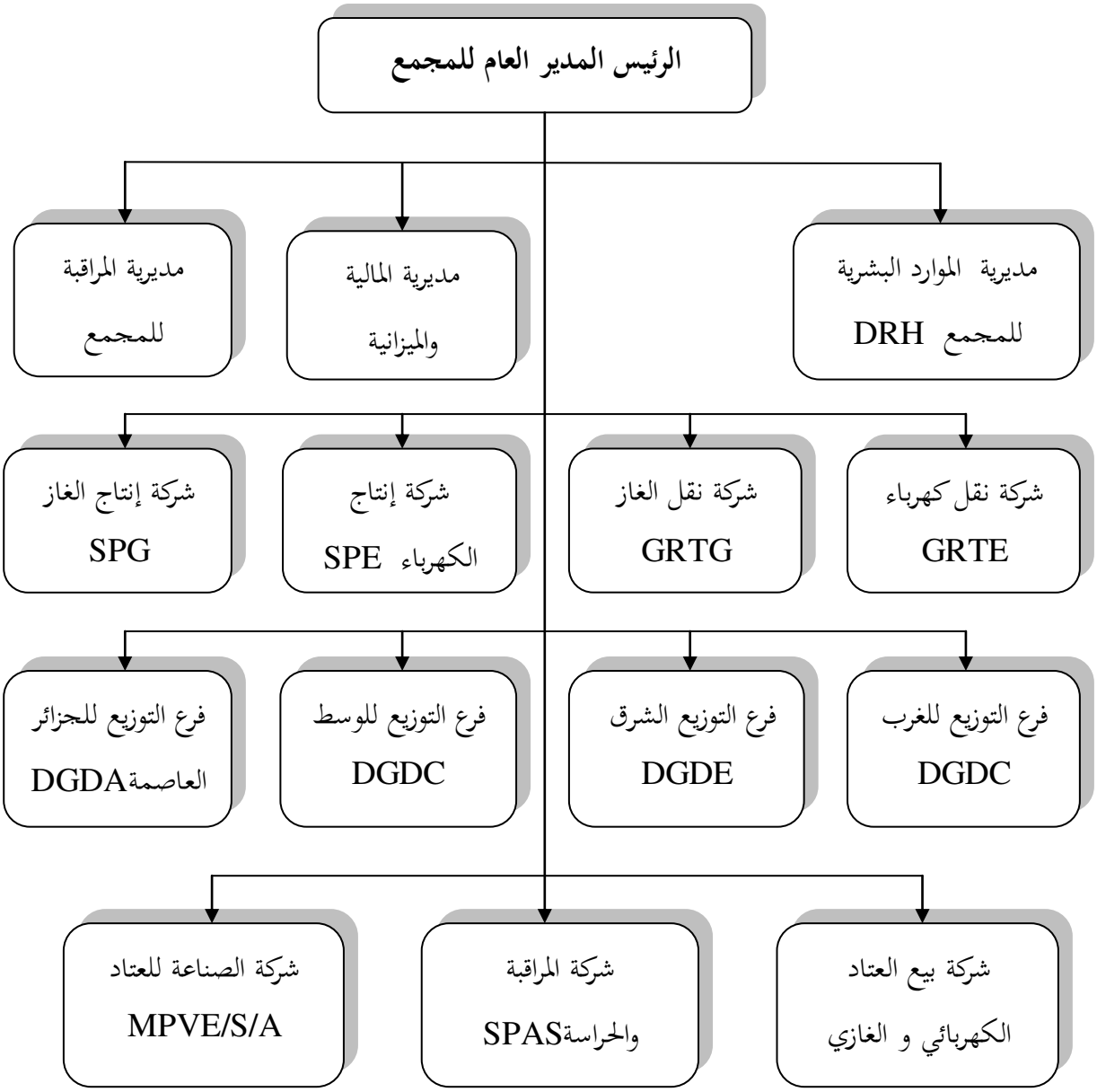
- ✓ تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- ✓ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- ✓ القيام بعمليات البيع و التركيب والصيانة الكهرومنزلية و الغازية .
- ✓ محاولة تقليص الديون .
- ✓ تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .
- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو ي الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها .
- ✓ دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقيته و تثمينه .[2]

[1] – متاحة على موقع https://www.sonelgaz.dz/en/category/our-energies ، تاريخ الإطلاع 22 / 05 / 2021 – 00:15 .

[2] – أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة .

5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي الجديد لشركة سونلغاز



المصدر : المصدر : من إعداد الطلبة بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

6. تعريف مؤسسة الكهرباء و الغاز بولاية المدية :

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها و تبعا للبرامج العام التي تسير عليه ، وقدتم إنشاؤها عام 1971 بعد ما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة ، و يقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي محمد بوضياف .

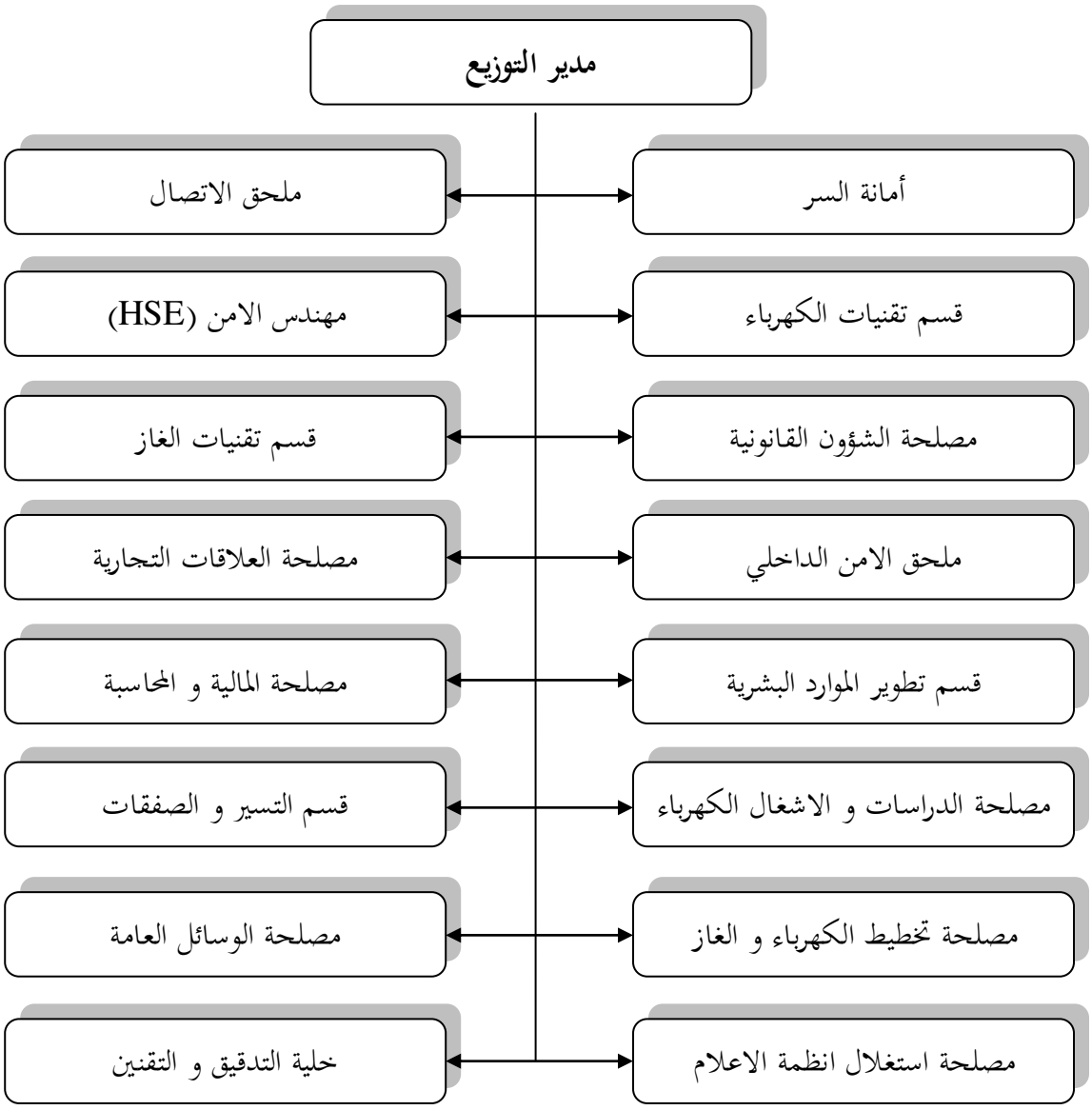
و تمثل التغطية الإقليمية لولاية المدية في :

- ✓ عدد البلديات: **64**
- ✓ عدد الوكالات التجارية: **06** (المدية ، البرواقية ، قصر البخاري ، بني سليمان ، عين بوسيف ، تابلاط)
- ✓ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: **156 219**
- ✓ عدد الزبائن الموصولون بالغاز: **67 899**
- ✓ التغطية بالكهرباء: **3806** كم
- ✓ التغطية بالغاز : **3296** كم[1]

[1] – أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة .

7. الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة سونلغاز بالمدية :

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

II. الإجراءات المنهجية للدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به و في الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله .

أولا : منهج الدراسة الميدانية :

من أجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاده و اختبار الفرضيات ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون للحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي و الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل و أدق للظواهر المتعلقة به ، و لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسية المتمثلة في وصف مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي .

أ) مجالات الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بمديرية الكهرباء و الغاز – المدية – .
- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020 – 2021 .
- الحدود البشرية : الموارد البشرية في مديرية الكهرباء و الغاز – المدية – .
- الحدود العلمية : تتعلق بمتغيرات المناخ التنظيمي و أيضا الإبداع الوظيفي .

ب) مجتمع الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة ، و عليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – المدية – ، و الذين حددوا ب 297 عامل .

ج) تحديد عينة الدراسة :

تم اختيار عينة ميسرة بطريقة موضوعية للحصول على نتائج دقيقة و موثوق فيها ، حيث تمثل عددها في (32) عامل للإجابة على الإستبانات . و على ذلك تم توزيع (32) استبانة على العاملين الذين سيمثلون عينة الدراسة و دون تدخل أي وسيط ، بعد هذا تم استرداد (32) استبانة ولم تستبعد أي استبانة و هي الاستبانات الصالحة للتحليل .

ثانيا : أدوات الدراسة :

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات و البحوث المسحية ،كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

1. مضمون الاستبيان :

بناءً على مشكلة الدراسة و أهدافها ، و بناءً على أدبيات الدراسة ، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية ، و قد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي :

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ، و باعتبارها فئة العاملين ، قاما الطالبان بأخذ بعض المواصفات الضرورية و المتمثلة في العمر ، الجنس ، الخبرة ، المستوى التعليمي .

كما قاما الطالبان بتخصيص الجزء الثاني لمحورين :

- المحور الأول متعلق بالمناخ التنظيمي (المتغير المستقل) ، حيث اشتمل (43) عبارة ، موزعة على ثمانية أبعاد المتمثلة في **بعد الثقة ، بعد المشاركة ، بعد ، بعد الصدق و الصراحة ، بعد المساندة و التشجيع ، بعد الإتصال ، بعد الأداء الوظيفي ، بعد الهيكل التنظيمي، بعد الحوافز**. (حيث تم الإستناد على نموذج تيم و بيترسون لأبعاد المناخ التنظيمي) .
- المحور الثاني متعلق بالإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، اشتمل على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد التي تتمثل في : **بعد الاصالة ، بعد الحساسية للمشكلات ، بعد القدرة على التحليل ، بعد المرونة ، بعد الطلاقة** .

و اشتمل الاستبيان ككل على (68) عبارة ، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي ، و هذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم .

2. المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات أبعاد المحاور ، و يعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما ، و هو يتكون من خمس خيارات ،كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم (03): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطلبة.

و حتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات ، و تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة باستخدام المتوسط الفرضي حيث تم حساب المتوسط الفرضي بالعلاقة التالية ، حساب طول المدى 5-1= 4 ، و من ثم قسم طول المدي على عدد الفئات 5/4 = 0.8 بعد ذلك ، ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم(04):قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطلبة .

و اعتبر الطالبان المتوسطات في الجدول رقم (04) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة و ذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور .

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : (Sciences S.P.S.S الإصدارين 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات و التوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة ، كما تم

اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها .

و استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة و جود بيانات ترتيبية ، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا ،كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية :

- قياس الاتساق الداخلي .
- قياس معامل الثبات .
- اختبار التوزيع الطبيعي .
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية .
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة و التابعة .
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة .

III. ثبات و صدق أداة الدراسة

استعانا الطلبة لصدق أداة الاستبيان ، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 32 مفردة ، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطلبة في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم ، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين و تم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة ، المبين أسمائهم في الجدول الأتي :

جدول رقم (05) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
فؤاد بغدادي	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
عبد القادر موزاوي	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة مستغانم
مروان حايد	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة خميس مليانة
محمد اسليماني	أستاذة محاضرة صنف (ب)	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطلبة .

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية :

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط و درجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لكل بعد من المحور .

1. الاتساق الداخلي لبعد الثقة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (06) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الثقة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الثقة	**1**	**–**
1	هناك في ثقة و تعاون بين الرئيس والمرؤوسين.	**0,809****	**0,000**
2	هناك ثقة متبادلة بين افراد التنظيم سواء كانت بين الفرد و زملائه أو بينه و بين مرؤوسيه .	**0,790****	**0,000**
3	يبذل رئيسي المباشر جهدا كبيرا لتعزيز الثقة بينه و بيني .	**0,866****	**0,000**
4	تقدم الإدارة الدعم الكافي لي للقيام بعملي .	**0,755****	**0,000**
5	أستطيع التعبير باستمرار لرئيسي المباشر عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل .	**0,844****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (06) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **70%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الثقة .

2. الاتساق الداخلي لبعد المشاركة :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (07) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المشاركة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المشاركة	**1**	**–**
6	يشارك كل عاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.	**0,786****	**0,000**
7	يشارك العاملون في وضع اهداف المؤسسة .	**0,802****	**0,000**
8	يشارك العاملون في عملية تقييم الأداء .	**0,813****	**0,000**
9	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل جماعيا .	**0,796****	**0,000**
10	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود .	**0,818****	**0,000**
11	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب .	**0,522****	**0,002**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **50%** عند مستوى دلالة إحصائية اقل أو يساوي (**0,002**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المشاركة .

3. الاتساق الداخلي لبعد الصدق و الصراحة :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (08) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصدق و الصراحة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الصدق والصراحة	**1**	**–**
12	يطلع أفراد التنظيم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم .	**0,849****	**0,000**
13	لا توجد انعكاسات سلبية نتيجة مصارحتي رئيسي في العمل في ما يخص أمور العمل .	**0,841****	**0,000**
14	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز ثقافة المصارحة بينه و بيننا .	**0,885****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **80%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الصدق و الصراحة .

4. الاتساق الداخلي لبعد المساندة و التشجيع :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (09) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المساندة و التشجيع

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المساندة والتشجيع	**1**	**–**
15	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق و أفكار جديدة في العمل .	**0,772****	**0,000**
16	يهتم رئيسي المباشر بالاقتراحات و المبادرات التي أتقدم بها .	**0,724****	**0,000**
17	أمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية .	**0,786****	**0,000**
18	أحرص تجريب أساليب جديدة في العمل باستمرار .	**0,811****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **70%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المساندة و التشجيع .

5. الاتساق الداخلي لبعد الاتصال :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (10) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الاتصال

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاتصال	**1**	**–**
19	هناك سهولة في التواصل بينك وبين الجميع .	**0,644****	**0,000**
20	هناك سهولة في الحصول على المعلومات الضرورية للعمل.	**0,932****	**0,000**
21	المعلومات التي تصل اليك تتصف بالدقة .	**0,837****	**0,000**
22	اعتماد وسائل إتصال حديثة ومتطورة من طرف المؤسسة.	**0,821****	**0,000**
23	تهتم الإدارة بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين.	**0,835****	**0,000**
24	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق .	**0,884****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **60%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الاتصال .

6. الاتساق الداخلي لبعد الأداء الوظيفي :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (11) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأداء الوظيفي	**1**	**–**
25	يتميز الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملين في المنظمة الأعمال المكلفين بها بالكفاءة و الفعالية .	**0,765****	**0,000**
26	مستوى التعاون بين أفراد التنظيم عند أداء المهام الوظيفية مرتفع .	**0,840****	**0,000**
27	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية .	**0,607****	**0,000**
28	لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل .	**0,739****	**0,000**
29	لدى العاملين القدره على الإبداع و تطوير العمل .	**0,793****	**0,000**
30	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر .	**0,611****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **60%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الأداء الوظيفي .

7. الاتساق الداخلي لبعد الهيكل التنظيمي :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (12) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الهيكل التنظيمي	**1**	**–**
31	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة اي قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة .	**0,607****	**0,000**
32	بتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام المؤسسة .	**0,904****	**0,000**
33	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة .	**0,872****	**0,000**
34	تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعته مهام و واجبات وظائفهم .	**0,759****	**0,000**
35	الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة الانجاز و جودة العمل .	**0,818****	**0,000**
36	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي .	**0,803****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **60%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الهيكل التنظيمي .

8. الاتساق الداخلي لبعد الحوافز:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (13) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الحوافز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحوافز	**1**	**-**
37	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل .	**0,827****	**0,000**
38	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام .	**0,818****	**0,000**
39	الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع مؤهلاته العلمية .	**0,762****	**0,000**
40	تعمل الإدارة على من منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية .	**0,854****	**0,000**
41	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفه .	**0,855****	**0,000**
42	تهتم الإدارة في الجانب المعنوي و رفع الروح المعنوية .	**0,827****	**0,000**
43	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبة.	**0,869****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **70%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الحوافز .

ثالثا : الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية :

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط و درجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لكل بعد من المحور .

1. الاتساق الداخلي لبعد الأصالة :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (14) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الأصالة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأصالة	**1**	**–**
44	لدي القدرة على إنتاج أفكار ذات قيمه على مستوى الفرد و المنظمة و المجتمع .	**0,810****	**0,000**
45	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها احد .	**0,868****	**0,000**
46	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل .	**0,755****	**0,000**
47	أحرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد .	**0,924****	**0,000**
48	أهتم بدقة الفكره و نوعيتها و ليس بكميتها.	**0,778****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **70%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الأصالة .

2. الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (15) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحساسية للمشكلات	**1**	**-**
49	بإمكاني إدراك المشاكل و الأزمات في المواقف المختلفة اكثر من غيري .	**0,874****	**0,000**
50	لدي القدرة على تحديد أبعاد المشكله بشكل دقيق واستيعاب الآثار المترتبة عليها .	**0,885****	**0,000**
51	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها .	**0,940****	**0,000**
52	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض عملي .	**0,827****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **80%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الحساسية للمشكلات .

3. الاتساق الداخلي لبعد المرونة :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (16) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد المرونة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المرونة	**1**	**–**
53	لدي القدرة على تحويل إتجاه تفكيري في علاج المشكله من وضع الى آخر .	**0,811****	**0,000**
54	لا أجعل نفسي أسيرا لنهج معين .	**0,783****	**0,000**
55	لدي القدرة على التكيف مع كافة ظروف و معطيات التغير.	**0,866****	**0,000**
56	أستفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة لي .	**0,862****	**0,000**
57	أحترم في المؤسسة كل وجهات النظر الجيدة حتى و لو اختلفت على وجهه نظري .	**0,878****	**0,000**
58	بإمكاني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.	**0,787****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **70%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد المرونة .

4. الاتساق الداخلي لبعد القدرة على التحليل :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (17) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد القدرة على التحليل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القدرة على التحليل	**1**	**-**
59	لدي القدرة على تنظيم و تبسيط أفكاري والتخطيط لها .	**0,504****	**0,000**
60	لدي القدرة على إدراك الأشياء و تفسيرها .	**0,915****	**0,000**
61	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة .	**0,908****	**0,000**
62	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل الى تحقيق الهدف .	**0,844****	**0,003**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **50%** عند مستوى دلالة إحصائية أقل أو يساوي (**0,003**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد القدرة على التحليل.

5. الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة :

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات و البعد كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (18) : اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الطلاقة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الطلاقة	**1**	**–**
63	لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار والقيم و بلورتها في وحدة زمنية محددة .	**0,826****	**0,000**
64	لدي القدرة على استحضار الكلمات و الوحدات التعبيرية بصورة تدعم تفكير .	**0,887****	**0,000**
65	لدي القدرة على التعبير عن الأفكار و صياغتها بطريقة سهلة .	**0,860****	**0,000**
66	أستطيع التصريح برأيي حتى و لو مخالف لرأي رئيسي في العمل .	**0,840****	**0,000**
67	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل .	**0,831****	**0,000**
68	أقدم البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	**0,815****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد اكبر من **80%** عند مستوى دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الطلاقة .

رابعا: ثبات الاستبيان :

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Coefficient Cronbach's Alpha) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة ، و هذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها و بعدها نحصل على معامل الثبات الكلي ، كما يوضحه الجدول الأتي :

جدول رقم (19) : اختبار ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور المناخ التنظيمي	**43**	**0,956**
محور الإبداع الوظيفي	**25**	**0,950**
الاستبيان	**68**	**0,966**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (**19**) أن معامل ثبات محور المناخ التنظيمي بلغ قيمة (**0,956**) و بلغ معامل ثبات محور الإبداع الوظيفي (**0,950**) كما بلغ معامل ثبات الاستبيان ككل (**0,966**) و منه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات و صدق عبارات الاستبيان لقياس المقصود من قياسه ، و إمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة .

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي :

قاما الطلبان باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي :

الجدول رقم (20) : اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)	
متغيرات الدراسة	**القيمة الاحتمالية Sig**
بعد الأصالة	**0,064**
بعد الحساسية للمشكلات	**0,063**
بعد المرونة	**0,058**
بعد القدرة على التحليل	**0,064**
بعد الطلاقة	**0,060**
محور المناخ التنظيمي	**0,619**
محور الإبداع الوظيفي	**0,700**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (20) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لمتغيرات الدراسة المستهدفة، بلغت درجة معنوية اكبر من **0.05** و علية فعينة الدراسة البالغ حجمها 32 مفردة تتبع التوزيع الطبيعي في الأبعاد و محاور الدراسة ، ما يسمح إجراء الاختبارات المطلوبة .

الخلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف العناصر التي تشكل الدراسة التطبيقية حيث تم التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة سونلغاز فرع المدية حيث أعطينا صورة واضحا عن المؤسسة و هيكلها و غيرها ، و أيضا تم التطرق إلى إجراءات الدراسة المنهجية و أيضا ثبات و صدق أداة الدراسة ، حيث يعتبر هذا الفصل مرتبط بالفصل الأخير الذي يتم فيه عرض و تحليل النتائج .

الفصل الرابع :

عرض و تحليل النتائج

تمهيد

يعتبر هذا الفصل مكملا للدراسة التطبيقية حيث سيتم فيه عرض و تحليل النتائج و هذا من خلال التحليل الوصفي لنتائج الدراسة من خلال وصف مختلف أقسام الإستبانة ، بالإضافة إلى اختبار فرضيات المتمثلة في :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية .

I. التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

أولا : وصف متغيرات البيانات الشخصية :

سنتناول من خلال هذا الجزء التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

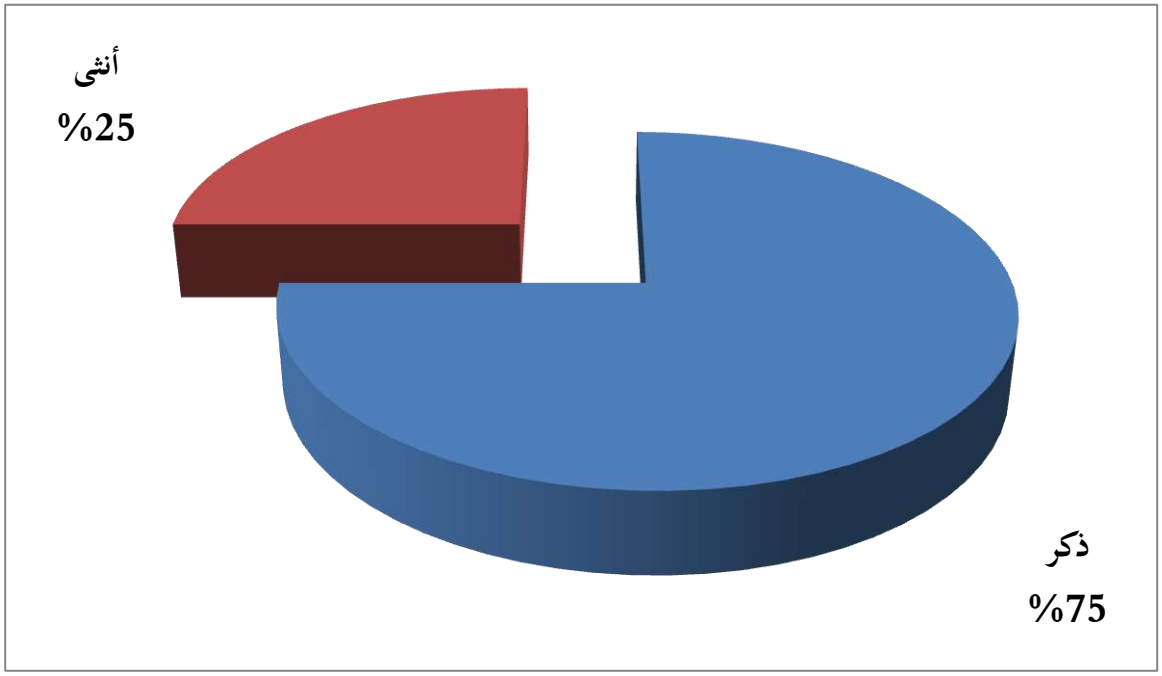
1. متغير الصنف :

الجدول رقم(21) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	24	75%
أنثى	8	25%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

الشكل رقم (08) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

من الجدول رقم (21) و الشكل رقم (08) نلاحظ أن **24** من العاملين الذكور يمثلون ما نسبته **75%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة و هم الفئة الأغلب ، في مقابل **8** منهم يمثلون ما نسبته **25%** من العاملين إناث .

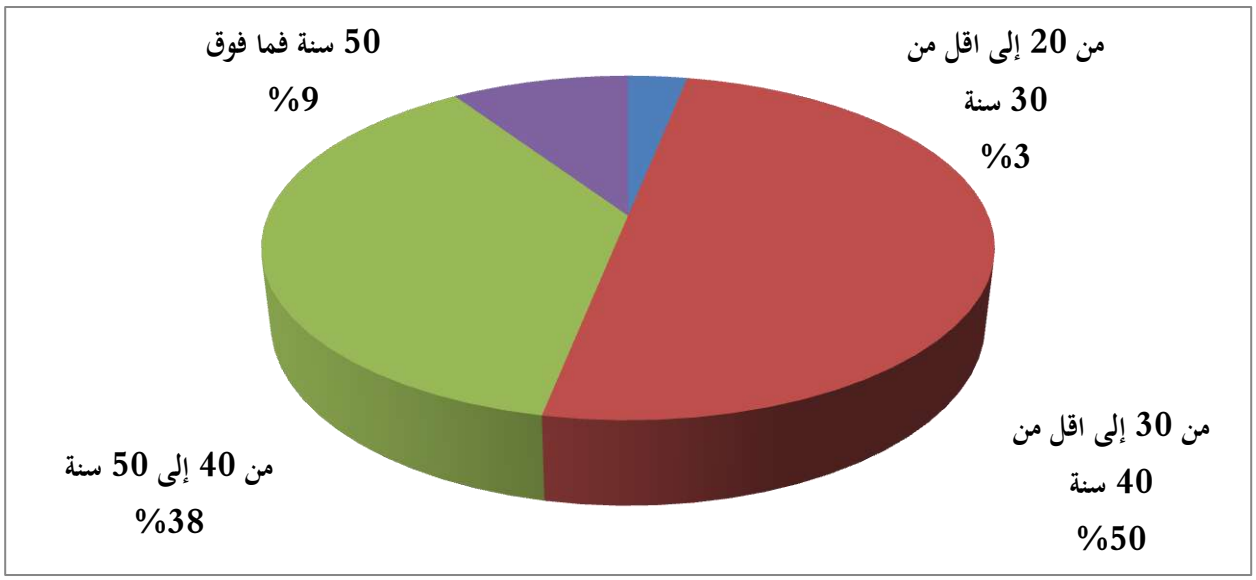
2. متغير العمر :

الجدول رقم (22) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى اقل من 30 سنة	1	3,1%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	16	50%
من 40 إلى 50 سنة	12	37,5%
50سنة فما فوق	3	9,4%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

الشكل رقم (09) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

من الجدول رقم (22) و الشكل رقم (09) نلاحظ أن **16** من العمال يمثلون ما نسبته **50%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **من 30 إلى اقل من 40 سنة** و هم الفئة الأغلب ، في مقابل يوجد **12** من العمال أعمارهم **من 40 إلى 50 سنة** يمثلون ما نسبته **37,5% في حين** يوجد **3** من العمال أعمارهم **50 سنة فما فوق** يمثلون ما نسبته **9,4% و** يوجد **1** من العمال عمره **من 20 إلى اقل من 30 سنة** يمثلون ما نسبته **9,4%** .

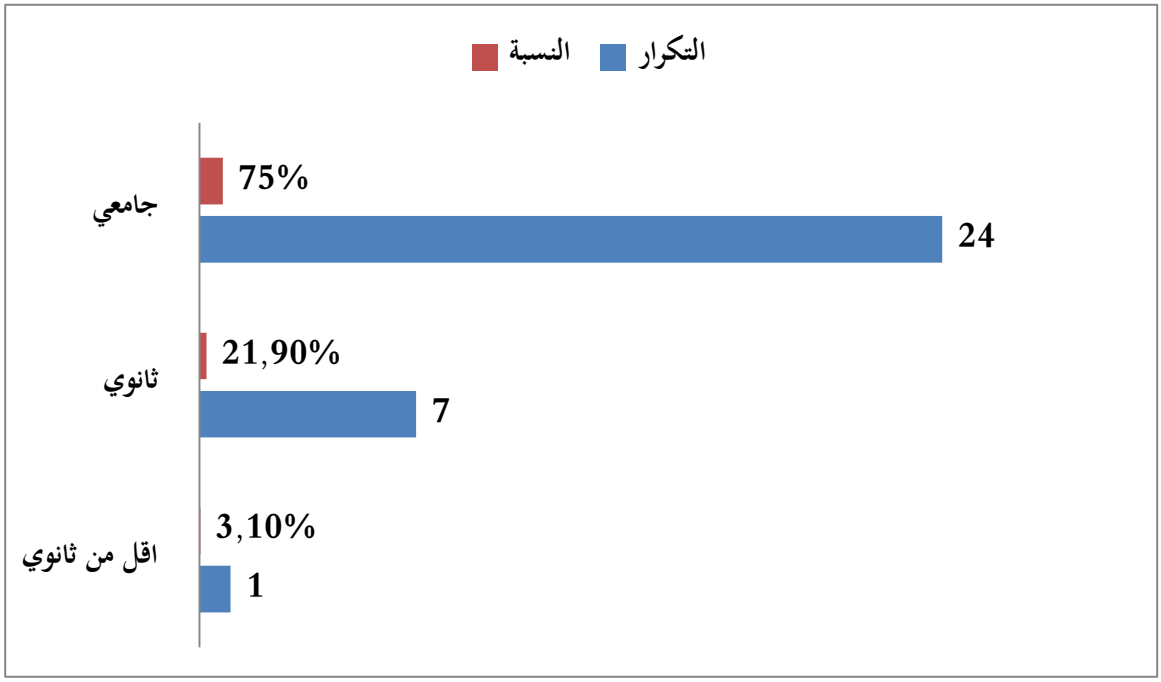
3. متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (23) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	1	3,1%
ثانوي	7	21,9%
جامعي	24	75%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

الشكل رقم (10) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

من الجدول رقم (23) و الشكل رقم (10) نلاحظ أن **24** من الجامعيين يمثلون ما نسبته **75%** و هم الفئة الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة ، في المقابل يوجد **7** من العمال مستواهم ثانوي يمثلون ما نسبته **21,9%** **في حين** يوجد **1** من العمال مستواه اقل من ثانوي يمثل ما نسبته **3,1%** .

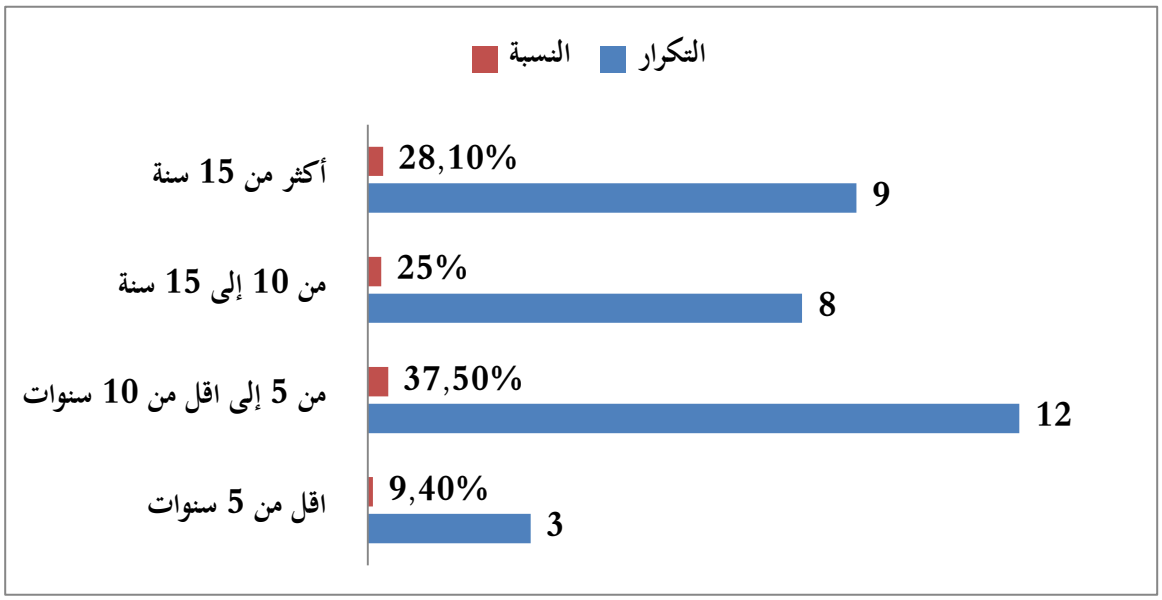
4. متغير سنوات الخبرة :

الجدول رقم (24) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	9,4%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	12	37,5%
من 10 إلى 15 سنة	8	25%
أكثر من 15 سنة	9	28,1%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

الشكل رقم (11) : تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

من الجدول رقم (24) و الشكل (11) نلاحظ أن **12** من العمال يمثلون ما نسبته **37,5%** لديهم **من 5 إلى اقل من 10 سنوات** خبرة و هم الفئة الأغلب ، وفي المقابل يوجد **9** من العمال يمثلون ما نسبته **28,1%** لديهم **أكثر من 15 سنة** خبرة في حين يوجد **8** من العمال يمثلون ما نسبته **25%** لديهم **من 10 إلى 15 سنة** خبرة و آخر فئة تمثل **3** من العمال بالنسبة **9,4%** لديهم **اقل من 5 سنوات خبرة** .

ثانيا : وصف أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية :

اعتمدنا في وصف أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، الذي اشتمل على ثمانية أبعاد يمثلون المحور ، على المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (25) : مؤشرات وصف أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد الثقة	3,85	0,650	1	عالية
2	بعد المشاركة	3,14	0,728	7	متوسط
3	بعد الصدق والصراحة	3,75	0,762	4	عالية
4	بعد المساندة والتشجيع	3,85	0,637	1	عالية
5	بعد الاتصال	3,84	0,735	2	عالية
6	بعد الأداء الوظيفي	3,82	0,554	3	عالية
7	بعد الهيكل التنظيمي	3,73	0,698	5	عالية

8	بعد الحوافز	3,45	0,930	6	عالية
	محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية	3,68	0,537	–	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (25) أن تقديرات العمال للأبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، بلغت درجات موافقة عالية و متوسطة ، حسب الترتيب الأتي :

1) بلغ المتوسط حسابي لبعد **الثقة** (**3,85**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الثقة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,650**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .
2) بلغ المتوسط حسابي لبعد المساندة والتشجيع (**3,85**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد المساندة و التشجيع في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,637**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .
3) بلغ المتوسط حسابي لبعد الاتصال (**3,84**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الاتصال في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,735**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .
4) بلغ المتوسط حسابي لبعد الأداء الوظيفي (**3,82**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الأداء الوظيفي في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,554**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .
5) بلغ المتوسط حسابي لبعد الصدق و الصراحة (**3,75**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الصدق و الصراحة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,762**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .

6) بلغ المتوسط حسابي لبعد الهيكل التنظيمي (**3,73**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الهيكل التنظيمي في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,698**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

7) بلغ المتوسط حسابي لبعد الحوافز (**3,45**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الحوافز في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,930**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

8) بلغ المتوسط حسابي لبعد المشاركة (**3,14**) بدرجة موافقة متوسطة ، ما يشير للوجود درجة متوسطة للبعد المشاركة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,728**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور المناخ التنظيمي (**3,68**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للمناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للمحور (**0,537**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

ثالثا : وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية :

اعتمدنا في وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، الذي اشتمل على خمسة أبعاد يمثلون المحور ، على المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي :

جدول رقم (26) : مؤشرات وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد الأصالة	3,93	0,631	3	عالية
2	بعد الحساسية للمشكلات	3,76	0,721	5	عالية
3	بعد المرونة	3,95	0,618	2	عالية
4	بعد القدرة على التحليل	4,10	0,567	1	عالية
5	بعد الطلاقة	3,86	0,712	4	عالية
	محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية	3,92	0,514	–	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يشير الجدول رقم (26) أن تقديرات العمال للأبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، بلغت درجات موافقة عالية ، حسب الترتيب الأتي :

1) بلغ المتوسط حسابي لبعد القدرة على التحليل (**4,10**) درجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد القدرة على التحليل في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,567**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .
2) بلغ المتوسط حسابي لبعد المرونة (**3,95**) درجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد المرونة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,618**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

3) بلغ المتوسط حسابي لبعد الأصالة (**3,93**) درجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الأصالة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,631**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي.

4) بلغ المتوسط حسابي لبعد الطلاقة (**3,86**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الطلاقة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,712**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .

5) بلغ المتوسط حسابي لبعد الحساسية للمشكلات (**3,76**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للبعد الحساسية للمشكلات في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,721**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الإبداع الوظيفي (**3,92**) بدرجة موافقة عالية ، ما يشير للوجود درجة عالية للإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، و بلغ الانحراف المعياري للمحور (**0,514**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين و قربها من المتوسط الحسابي .

II. اختبار فرضيات الدراسة

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم (27) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: الأصالة بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,455a	0,207	0,534	7,823	2,797	0,009

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يوضح الجدول أعلاه رقم (27) أثر المناخ التنظيمي والأصالة بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

قيمة معامل الارتباط R= **0,455a** بين المناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية ، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف.**

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,207** أي أن ما قيمة **20.7%** من التغيرات في الأصالة بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,534** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأصالة بمديرية سونلغاز المدية ، بقيمة **0,534** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,797** عند مستوى معنوية **0,009** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **7,823** عند مستوى معنوية **0,009b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية .**

و يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي من خلال جدول Coefficients[a] الموضح في العنصر رقم (19) من الملحق رقم (02) من قائمة الملاحق ، حيث أنه يمكننا كتابة المعادلة من الشكل : " Y = 1.96 + 0.534 " و من خلال هذه المعادلة يمكن القول أنه إذا استثمرت المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي و تحديدا لبعد الأصالة ، بوحدة واحدة فسينعكس ذلك على قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي بنسبة 0.534 .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم (28) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,478a	0,229	0,641	8,892	2,982	0,006

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم (28) أثر المناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,478a** بين المناخ التنظيمي والحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف** .

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,229** أي أن ما قيمة**22.9 %** من التغيرات في الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,641** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية ، بقيمة **0,641** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,982** عند مستوى معنوية **0,006** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **8,892** عند مستوى معنوية **0,006b** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية** .

و يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي من خلال جدول Coefficients[a] الموضح في العنصر رقم (20) من الملحق رقم (02) من قائمة الملاحق ، حيث أنه يمكننا كتابة المعادلة من الشكل : "Y = 1.404 + 0.641" و من خلال هذه المعادلة يمكن القول أنه إذا استثمرت المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي و تحديدا لبعد الأصالة ، بوحدة واحدة فسينعكس ذلك على قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي بنسبة 0.641 .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم (29) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: المرونة بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,387a	0,150	0,445	5,289	2,300	0,029

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يوضح الجدول أعلاه رقم (29) اثر المناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,387a** بين المناخ التنظيمي والمرونة بمديرية سونلغاز المدية ، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف**.

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,150** أي أن ما قيمة **15%** من التغيرات في المرونة بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,445** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين المرونة بمديرية سونلغاز المدية، بقيمة **0,445** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,300** عند مستوى معنوية **0,029** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **5,289** عند مستوى معنوية **0,029b** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية .**

و يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي من خلال جدول Coefficients[a] الموضح في العنصر رقم (21) من الملحق رقم (02) من قائمة الملاحق ، حيث أنه يمكننا كتابة المعادلة من الشكل : "Y = 2.314 + 0.445" و من خلال هذه المعادلة يمكن القول أنه إذا استثمرت المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي و تحديدا لبعد الأصالة ، بوحدة واحدة فسينعكس ذلك على قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي بنسبة 0.445 .

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم (30) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,426a	0,182	0,450	6,663	2,581	0,015

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يوضح الجدول أعلاه رقم (30) اثر المناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

قيمة معامل الارتباط R= **0,426a** بين المناخ التنظيمي والقدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية ، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف** .

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,182** أي أن ما قيمة **18.2%** من التغيرات في القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,450** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية ، بقيمة **0,450** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **6,663** عند مستوى معنوية **0,015** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **6,663** عند مستوى معنوية **0,015**[b] و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية** .

و يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي من خلال جدول Coefficients[a] الموضح في العنصر رقم (22) من الملحق رقم (02) من قائمة الملاحق ، حيث أنه يمكننا كتابة المعادلة من الشكل : "Y = 2.452 + 0.45" و من خلال هذه المعادلة يمكن القول أنه إذا استثمرت المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي و تحديدا لبعد الأصالة ، بوحدة واحدة فسينعكس ذلك على قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي بنسبة 0.45 .

خامسا : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم (31) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,461a	0,212	0,611	8,092	2,845	0,008

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يوضح الجدول أعلاه رقم (31) اثر المناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

قيمة معامل الارتباط R= **0,461a** بين المناخ التنظيمي و الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية ، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف** .

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,212** أي أن ما قيمة **21.2%** من التغيرات في الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,611** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية، بقيمة **0,611** و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **2,845** عند مستوى معنوية **008, .0** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **8,092** عند مستوى معنوية **0,008**[b] و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية .**

و يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي من خلال جدول Coefficients[a] الموضح في العنصر رقم (23) من الملحق رقم (02) من قائمة الملاحق ، حيث أنه يمكننا كتابة المعادلة من الشكل : "Y = 1.615 + 0.611" و من خلال هذه المعادلة يمكن القول أنه إذا استثمرت المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي و تحديدا لبعد الأصالة ، بوحدة واحدة فسينعكس ذلك على قدرة العاملين على الإبداع الوظيفي بنسبة 0.611 .

سادسا : اختبار الفرضية الرئيسية :

- **الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .**
- **الفرضية البديلة (H1) : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .**

جدول رقم(32) : اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية

البيان	المتغير المستقل: المناخ التنظيمي					
المتغير التابع الفرعي: الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	دلالة T
	0,561a	0,315	0,536	13,780	3,712	0,001

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج (spss) .

يوضح الجدول أعلاه رقم (32) اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,561a** بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، و منه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط متوسط** .

و بلغ معامل التحديد R^2= **0,315** أي أن ما قيمة **31.5%** من التغيرات في الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ناتجة عن المناخ التنظيمي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,536** و هذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المناخ التنظيمي يؤدي إلى تحسين الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية ، بقيمة **0,536** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,712** عند مستوى معنوية **0,001** .

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **13,780** عند مستوى معنوية **0,001**^{b} و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و منه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .**

الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها ، حيث حاولنا معرفة مدى أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في مؤسسة سونلغاز فرع – المدية – على الإبداع الوظيفي ، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة و قمنا بتحليل أهم نتائجها.


خاتمـــة عامـة

تسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة و الفعالية و تحقيق الإبداع و الميزة التنافسية و المحافظة عليها ، حيث حاولنا من خلال هذا البحث إبراز الأثر الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الوظيفي في المنظمة و هذا الأخير يعتبر وسيلة لابد منها لتحقيق ما تصبو إليه المنظمات من أهداف و غايات ، لذا فمن صالح المنظمات اليوم أن توليه اهتماما يليق به ، وأن تبحث و تهتم بكل المتغيرات التي من شأنها تكوينه و تحسينه و يأتي في أول هذه المتغيرات و أهمها المناخ التنظيمي كونه يعبر عن مجموعة خصائص البيئة الداخلية للتنظيم .

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- محاولة استعراض أهم الأسس و الأطر النظرية التي يرتكز عليها كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .
- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – المدية – .
- توضيح أهمية كل من المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي في المنظمات .
- التعرف على كل من مجالات و أنواع و أهم نماذج المناخ التنظيمي كونه أهم عنصر في المنظمة .
- التعرف على مختلف جوانب الإبداع الوظيفي و مختلف معوقاته .
- كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الوظيفي .
- البحث عن تفسيرات منطقية للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الابداع الوظيفي بناءا على متغيرات وسيطية و المتمثلة في : الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي .
- الالمام بعدة دراسات سابقة لها علاقة بالموضوع و التعقيب عليها .
- التعرف على مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين .
- التعرف على دور المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي .

و عليه قسمنا بحثنا هذا الى أربع فصول ، تطرقنا في الفصل الأول على الإطار العام للدراسة المتمثل في الإشكالية و الأسئلة الفرعية و الفرضيات و غيرها بالإضافة إلى نموذج الدراسة ، أما في الفصل الثاني فقدمنا أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و قمنا بالتعقيب عليها و أيضا تطرقنا إلى الإطار النظري

المتمثل في المناخ التنظيمي و أثره على الإبداع الوظيفي حيث حاولنا الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالموضوع ، أما بالنسبة للفصلين الأخيرين فتطرقنا للجانب التطبيقي بمختلف عناصره .

و مع نهاية البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

1) تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية** ".

حيث أنه بما أصالة يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة فلكي يصل العامل إلى هذه المرحلة من إبداع يجب أن يكون في مناخ ملائم إلى حد بعيد .

2) عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية** ".

3) تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية** ".

عندما يكون العامل مرتاحا في مناخ عمله أو المناخ التنظيمي الخاص بالمؤسسة فهذا يجعله قابلا لتحويل اتجاه تفكيره او اسلوبه في علاج المشكلة من وضع الآخر أوقدرته على التكييف السريع للتطورات و المواقف الجديدة .

4) تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية** ".

المناخ التنظيمي الملائم يجعل العاملين قادرين على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة و على تحليل عناصر الأشياء و فهم العلاقات بين هذه العناصر .

5) تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية** ".

بما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية و العمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة ، و التي يفهمها العاملون و يدركوها مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي على سلوكهم و هذا ما ينعكس على قدرتهم على إنتاج الأفكار وطرحها بكمية كبيرة في فترة زمنية محددة ما يعرف بالطلاقة .

6) أما فيما يخص الفرضية السادسة التي تنص على أن " **إنخفاض قدرة العاملين على الإبداع راجع لسوء المناخ التنظيمي** " فقد تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب النظري حيث أنه كلما كان المناخ التنظيمي غير ملائم قلت نسبة قدرة العاملين على الإبداع و هذا بطبيعة الحال حيث أن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها و يلعب دورا كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ، و كل هذا يوثر بدرجة كبيرة على القدرة على الإبداع .

7) تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية** ".

أما فيما يخص أهم نتائج الإستبيان :

1) نتائج وصف أبعاد محور االمناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية :

- وجود درجة عالية للبعد الثقة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد المساندة و التشجيع في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الاتصال في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الأداء الوظيفي في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الصدق و الصراحة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الهيكل التنظيمي في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الحوافز في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة متوسطة للبعد المشاركة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للمناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .

2) نتائج وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية :

- وجود درجة عالية للبعد القدرة على التحليل في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد المرونة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الأصالة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الطلاقة في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للبعد الحساسية للمشكلات في محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية .
- وجود درجة عالية للإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية .

و كتفسير عام لفرضيتنا الرئيسة القائلة : " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية** " نرى أن المناخ التنظيمي الملائم يخلق نوع من الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و من ثم مع مرور الوقت يتشكل لهم التزام تنظيمي و ولاء تنظيمي أيضا اللذان يقودان العاملين للولاء التنظيمي ، و يساهم هذا الاخير في جعل العاملين يبدعون داخل المنظمة .

التوصيات :

و في نهاية الدراسة قدمنا مجموعة من التوصيات :

1) ضرورة أن تولي الإدارة العليا أهمية للمناخ التنظيمي بجميع مكوناته و عناصره كونه متغير هام يساهم في التأثير على الإبداع الوظيفي .
2) يجب القيام بالأبحاث الداخلية بشكل دوري باعتبار أنها مؤشر رئيسي للتعرف أكثر على المناخ التنظيمي الملائم .
3) تحسين ظروف و أحوال و بيئة العمل و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على رفع مستوى قدرة العاملين على الإبداع .
4) يجب القيام بجمع المعلومات الصادقة التي تعكس و تعطي فكرة واضحة عن المناخ التنظيمي السائد في الشركة أو المنظمة.
5) دعم المؤسسة في تبني استراتجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي من خلال توفير الوسائل و الظروف الملائمة للإبداع .

6) تشجيع فكرة فرق العمل و العمل التعاوني و دعم الإدارة لها الأمر الذي يساعد في تحسين بيئة العمل و المناخ التنظيمي و بالتالي زيادة الإبداع الوظيفي .

آفاق الدراسة :

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

- أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الوظيفي .
- أثر المناخ التنظيمي لرجال البيع على الإبداع التسويقي .
- القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي .
- دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .



قائمة المراجع

أولا : اللغة العربية :

I. الكتب :

1) أ.د لوكيا الهاشمي و اخرون ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، سنة 2014 .

2) أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، سنة 2020.

3) بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2011 .

4) جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2009 .

5) د .محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 .

6) د. حمد بطاح ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، رام الله ، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2007 .

7) د. خليل عوض القيسي ، المناخ الإخلاقي و علاقته بالأحتراق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الطبعة الأولى 2019 .

8) د. طارق عبد الرؤوف ، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، سنة 2015 .

9) د. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، سنة 2019 .

10) د.علي محمد أحمد المصاروة – د نعمة عباس الخفاجي ، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، سنة 2014 .

11) سالم الطنيجي ، قوة القيادة إرادة و تحديات ، أمواج للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2015 .

12) لينا جمال ، أدارة التيز والإبداع الإداري ، دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ، سنة 2017 .

13) مارك رنكو – د. شفيق فلاح علاونة ، الإبداع نظرياته و موضوعاته البحث و التطور و الممارسة ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة العربية الأولى ، سنة 2011 .

14) مجموعة خبراء ، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا والولاء الوظيفي –بحوث محكمة منتقاة – ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرية – مصر ، سنة 2014 .

15) محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، دار حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2005 .

16) نجم عبد الله – عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في أدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، سنة 2013 .

II. المذكرات و الاطروحات :

17) أحمدي عبد الحكيم – قطار سليم ، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 .

18) أمال شيبي – حبيبة سيدي عثمان ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي – دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية المدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 .

19) ايهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجيستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم الدراسات العليا ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008

20) أيوب بوسماحة – ركي نور الدين ، إعداد برنامج تدريبي لتنمية الإبداع الإداري لدى القائد التحويلي في المنظمة ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 .

21) بالحاج يمينة – مخلوفي فايزة ، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التظيمي – دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الخضري و الشبه الحضري – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 -2020 .

22) برواني أمان ، أثر القافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة كليماتيكبولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 .

23) بسو حسام – رميلي يونس ، المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية – دراسة ميدانية غلى مستوى بعض أندية دائرة برج اخريص لولاية البويرة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص تسيير المنشآت الرياضة و الموارد البشرية ، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة جامعة آكلى محند أولحاج البويرة ، دفعة 2017- 2018 .

24) بصاشي هدى – بوعلاقي نورة ، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر مركز بني سليمان – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2015 – 2016 .

25) بلقاسمي فهيمة – سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي و تأثيره على إبداع العاملين – دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة valeè glaces تازمالت – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلى محند أولحاج البويرة ، دفعة 2017 – 2018 .

26) بلكو مصطفى ، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، دفعة 2015 / 2016 .

27) بن مسروق صالح – قطاش حمزة مجيد ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة – دراسة حالة البلدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة اعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 .

28) توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، دفعة 2009 .

29) جمال آيت وعمر ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي و انعكاسها على الإبداع الإداري – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الإعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2017 – 2018 .

30) حميدي شيماء ، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري – دراسة حالة بلدية قصر البخاري – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 .

31) خالد ذيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2010 .

32) سادات لمية ، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي – دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة

ماستر ، تخصص إدارة موارد بشرية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، دفعة 2016 -2017 .

33) عاقب كريم – زنيني إسماعيل ، المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات – دراسة ميدانية معهد التكوين المهني أحمد مختيش بالمدية ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2018 – 2019 .

34) عبد اللي رتيبة – بوسهوة هبة ، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي – دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية صيد عمر ببني سليمان – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، دفعة 2019 – 2020 .

35) عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية – دراسة حالة تطبيقية على شركة كهرباء خليل – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، دفعة 2009 .

36) فوزية هواين ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية – دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجيستر ، تخصص السلوك التنظيمي ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .، جامعة سطيف 2 ، دفعة 2013 – 2014 .

37) محجوبي أسامة ، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، – دراسة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، دفعة 2013 – 2014 .

38) نجاة شيخي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة – دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي – ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر

، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي ، دفعة 2015 -2016 .

III. المجلات :

39) أ. قرماش وهيبة ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداءالوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة علمية محكمة تصدر عن نخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 08 ، سنة 2014 .

40) د. أحمد عبد إسماعيل الصفار ، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية – ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 76 ، سنة 2009 .

41) د. أحمد فتحي الحيت – د. سهى عبد الرؤوف عبد العال ، أثر استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي و ثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري ، مجلة علمية محكمة متخصصة تصدر ، العدد 02 ، عمان ، سنة 2017 .

42) د. سهيلة بن جبار و آخرون ، الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تندوف الجزائر – ، مجلة آفاق علوم الإدارة و الإقتصاد ، العدد 02 ، سنة 2019 .

43) سندس رضيوي خوين ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 30 ، بغداد ، سنة 2012 .

44) عيسى قبقوب ، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 14 ، سنة 2008 .

45) فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي ، المناخ التنظيمي وعلاقتة بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة ام القرى – دراسة ميدانية – ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 ، سنة 2019 .

46) محمد عبد القادر العابدين – محمود أحمد أبو سمرة ، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، العدد 15سنة 2001 .

47) يونس أحمد إسماعيل الشوابكة – حسن الطعاني ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ، دراسات العلوم التبوية ، العدد 01 ، الأردن ، سنة 2013 .

IV. مواقع إلكترونية :

48) https://www.sonelgaz.dz

49) https://www.sonelgaz.dz/en/category/our-energies

V. وثائق :

50) أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة .

ثانيا : اللغة الأجنبية :

51) Mark g. ehrhart , Benjamin Schneider , Organizational climate and culture an introduction to theory research and practice ,By routledge taylor and francis group , New York , First published , 2014 .

52) Metten Rc human behavion at work pretice hall. 1975 .

53) Payne. R. and Pugh. S.d, Organizational structure and climate-Deintte hand book of industrial and organizational psychology , Chicago MC. Nalhy , 1976 .

54) Robert j. Sternberg , Handbook of creativity , Library of congress cataloging in publication data is available , United states of America , First published , 1999 .

55) Stephen P. Robbins , Marry Coulter , "Management", Edited by Prentice Hall , 11th edition , New Jersey , 2012 .


الملاحـــق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

جامعة الدكتور يحيى فارس – المدية –

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

- محمد الياس بوشريط
- كريم موزاوي

الاستبيـــــان :

في اطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع « **أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي** » نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة لضمان الوصول إلى نتائج ذات مصداقية ،كما نحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون

ملاحظة : يرجى ملئ الإستمارة بوضع العلامة X أمام الإجابة المختارة .

القسم الأول : المعلومات الشخصية

1) **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2) **العمر** : من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3) **المستوى التعليمي** : أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4) **الخبرة** : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني : محاور الدراسة

الجزء الأول : المناخ التنظيمي

الرقم	العبـــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الثقـــــــــــــة					
01	هناك في ثقة و تعاون بين الرئيس والمرؤوسين.					
02	هناك ثقة متبادلة بين افراد التنظيم سواء كانت بين الفرد و زملائه أو بينه و بين مرؤوسيه .					
03	يبذل رئيسي المباشر جهدا كبيرا لتعزيز الثقة بينه و بيني .					
04	تقدم الادارة الدعم الكافي لي للقيام بعملي .					
05	أستطيع التعبير باستمرار لرئيسي المباشر عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل .					
	المشـــــــــــاركة					
06	يشارك كل عاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.					
07	يشارك العاملون في وضع اهداف المؤسسة .					
08	يشارك العاملون في عملية تقييم الأداء .					
09	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل جماعيا .					
10	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود .					
11	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب .					
	الصدق والصـــــراحة					
12	يطلع أفراد التنظيم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم .					
13	لا توجد انعكاسات سلبية نتيجة مصارحتي رئيسي في					

	العمل في ما يخص أمور العمل .					
14	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز ثقافة المصارحة بينه و بيننا .					
المساندة والتشجيع						
15	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق و أفكار جديدة في العمل .					
16	يهتم رئيسي المباشر بالاقتراحات و المبادرات التي أتقدم بها .					
17	أمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية .					
18	أحرص تجريب أساليب جديدة في العمل باستمرار .					
الإتصـــــــــال						
19	هناك سهولة في التواصل بينك وبين الجميع .					
20	هناك سهولة في الحصول على المعلومات الضرورية للعمل.					
21	المعلومات التي تصل اليك تتصف بالدقة .					
22	اعتماد وسائل إتصال حديثة ومتطورة من طرف المؤسسة.					
23	تهتم الإدارة بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين.					
24	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق .					
الأداء الوظيفـي						
25	يتميز الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملين في المنظمة الأعمال المكلفين بها بالكفاءة و الفعالية .					
26	مستوى التعاون بين أفراد التنظيم عند أداء المهام الوظيفية مرتفع .					
27	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية .					
28	لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية					

	في العمل .					
29	لدى العاملين القدره على الإبداع و تطوير العمل .					
30	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر .					
الهيكل التنظيمي						
31	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة اي قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة .					
32	بتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام المؤسسة .					
33	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة .					
34	تتناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعته مهام و واجبات وظائفهم .					
35	الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة الانجاز و جودة العمل .					
36	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي .					
الحوافـــز						
37	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل .					
38	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام .					
39	الراتب الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع مؤهلاته العلمية .					
40	تعمل الإدارة على من منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية .					
41	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفه .					
42	تهتم الإدارة في الجانب المعنوي و رفع الروح المعنوية .					

43	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من جانب العقوبة.					

الجزء الثاني : الإبداع الوظيفي

الرقم	العبـــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأصـــــــالة					
44	لدي القدرة على إنتاج أفكار ذات قيمه على مستوى الفرد و المنظمة و المجتمع .					
45	بإمكاني تقديم اقتراحات في العمل لم يسبق اليها احد .					
46	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل .					
47	أحرص على انجاز ما يسند الي من مهام بأسلوب عمل جديد .					
48	أهتم بدقة الفكره و نوعيتها و ليس بكميتها.					
	الحساسية للمشكلات					
49	بإمكاني إدراك المشاكل و الأزمات في المواقف المختلفة اكثر من غيري .					
50	لدي القدرة على تحديد أبعاد المشكله بشكل دقيق واستيعاب الآثار المترتبة عليها .					
51	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها .					
52	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض عملي .					
	المرونـــــة					
53	لدي القدرة على تحويل إتجاه تفكيري في علاج المشكله من					

	وضع الى آخر .					
54	لا أجعل نفسي أسيرا لنهج معين .					
55	لدي القدرة على التكيف مع كافة ظروف و معطيات التغير.					
56	أستفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة لي .					
57	أحترم في المؤسسة كل وجهات النظر الجيدة حتى و لو اختلفت على وجهه نظري .					
58	بإمكاني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته.					
القدرة على التحليل						
59	لدي القدرة على تنظيم و تبسيط أفكاري والتخطيط لها .					
60	لدي القدرة على إدراك الأشياء و تفسيرها .					
61	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة .					
62	أواصل تنفيذ العمل حتى أصل الى تحقيق الهدف .					
الطلاقـــــة						
63	لدي القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار والقيم و بلورتها في وحدة زمنية محددة .					
64	لدي القدرة على استحضار الكلمات و الوحدات التعبيرية بصورة تدعم تفكير .					
65	لدي القدرة على التعبير عن الأفكار و صياغتها بطريقة سهلة .					
66	أستطيع التصريح برأيي حتى و لو مخالف لرأي رئيسي في العمل .					
67	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل .					

68	أقدم البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.					

ملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss :

(1) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الثقة.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد1
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,851**	,654**	,731**	,789**	,809**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة2	Correlation Coefficient	,851**	1,000	,638**	,697**	,691**	,790**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة3	Correlation Coefficient	,654**	,638**	1,000	,564**	,679**	,866**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة4	Correlation Coefficient	,731**	,697**	,564**	1,000	,509**	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,003	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة5	Correlation Coefficient	,789**	,691**	,679**	,509**	1,000	,844**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	البعد1	Correlation Coefficient	,809**	,790**	,866**	,755**	,844**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(2):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المشاركة.

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	البعد2
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,645**	,788**	,463**	,571**	,351*	,786**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,008	,001	,049	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة7	Correlation Coefficient	,645**	1,000	,712**	,561**	,524**	,210	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,002	,249	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة8	Correlation Coefficient	,788**	,712**	1,000	,601**	,630**	,151	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,410	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة9	Correlation Coefficient	,463**	,561**	,601**	1,000	,507**	,407*	,796**
		Sig. (2-tailed)	,008	,001	,000	.	,003	,021	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة10	Correlation Coefficient	,571**	,524**	,630**	,507**	1,000	,437*	,818**
		Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000	,003	.	,012	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة11	Correlation Coefficient	,351*	,210	,151	,407*	,437*	1,000	,522**
		Sig. (2-tailed)	,049	,249	,410	,021	,012	.	,002
		N	32	32	32	32	32	32	32
	البعد2	Correlation Coefficient	,786**	,802**	,813**	,796**	,818**	,522**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصدق والصراحة.

Correlations

			العبارة12	العبارة13	العبارة14	البعد3
Spearman's rho	العبارة12	Correlation Coefficient	1,000	,565**	,642**	,849**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000
		N	32	32	32	32
	العبارة13	Correlation Coefficient	,565**	1,000	,673**	,841**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000
		N	32	32	32	32
	العبارة14	Correlation Coefficient	,642**	,673**	1,000	,885**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32
	البعد3	Correlation Coefficient	,849**	,841**	,885**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المساندة والتشجيع.

Correlations

			العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	البعد4
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	,713**	,499**	,433*	,772**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,013	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة16	Correlation Coefficient	,713**	1,000	,462**	,321	,724**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,008	,073	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة17	Correlation Coefficient	,499**	,462**	1,000	,551**	,786**
		Sig. (2-tailed)	,004	,008	.	,001	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة18	Correlation Coefficient	,433*	,321	,551**	1,000	,811**
		Sig. (2-tailed)	,013	,073	,001	.	,000

		N	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,772**	,724**	,786**	,811**	1,000
	البعد4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاتصال

Correlations

			العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	البعد5
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1,000	,479**	,405*	,538**	,491**	,443*	,644**
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,022	,001	,004	,011	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة20	Correlation Coefficient	,479**	1,000	,846**	,743**	,863**	,829**	,932**
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة21	Correlation Coefficient	,405*	,846**	1,000	,666**	,819**	,646**	,837**
		Sig. (2-tailed)	,022	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة22	Correlation Coefficient	,538**	,743**	,666**	1,000	,721**	,680**	,821**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة23	Correlation Coefficient	,491**	,863**	,819**	,721**	1,000	,616**	,835**
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة24	Correlation Coefficient	,443*	,829**	,646**	,680**	,616**	1,000	,884**
		Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,000	.	,000

	البعد5	N	32	32	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,644**	,932**	,837**	,821**	,835**	,884**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الأداء الوظيفي.

Correlations

			العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	البعد6
Spearman's rho	العبارة25	Correlation Coefficient	1,000	,791**	,732**	,449**	,569**	,160	,765**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,010	,001	,382	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة26	Correlation Coefficient	,791**	1,000	,532**	,518**	,532**	,403*	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,002	,002	,022	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة27	Correlation Coefficient	,732**	,532**	1,000	,367*	,273	,211	,607**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,039	,131	,246	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة28	Correlation Coefficient	,449**	,518**	,367*	1,000	,623**	,487**	,739**
		Sig. (2-tailed)	,010	,002	,039	.	,000	,005	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة29	Correlation Coefficient	,569**	,532**	,273	,623**	1,000	,561**	,793**
		Sig. (2-tailed)	,001	,002	,131	,000	.	,001	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة30	Correlation Coefficient	,160	,403*	,211	,487**	,561**	1,000	,611**

	البعد6	Sig. (2-tailed)	,382	,022	,246	,005	,001	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,765**	,840**	,607**	,739**	,793**	,611**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الهيكل التنظيمي.

Correlations

			العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	العبارة36	البعد7
Spearman's rho	العبارة31	Correlation Coefficient	1,000	,558**	,379*	,527**	,493**	,393*	,607**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,032	,002	,004	,026	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة32	Correlation Coefficient	,558**	1,000	,738**	,723**	,771**	,780**	,904**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة33	Correlation Coefficient	,379*	,738**	1,000	,658**	,588**	,667**	,872**
		Sig. (2-tailed)	,032	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة34	Correlation Coefficient	,527**	,723**	,658**	1,000	,452**	,417*	,759**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.	,009	,017	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة35	Correlation Coefficient	,493**	,771**	,588**	,452**	1,000	,765**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,009	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32

	العبارة36	Correlation Coefficient	,393*	,780**	,667**	,417*	,765**	1,000	,803**
		Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000	,017	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	البعد7	Correlation Coefficient	,607**	,904**	,872**	,759**	,818**	,803**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(8): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحوافز.

Correlations

			العبارة37	العبارة38	العبارة39	العبارة40	العبارة41	العبارة42	العبارة43	البعد8
Spearman's rho	العبارة37	Correlation Coefficient	1,000	,518**	,614**	,734**	,686**	,728**	,736**	,827**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة38	Correlation Coefficient	,518**	1,000	,802**	,527**	,606**	,534**	,632**	,818**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,000	,002	,000	,002	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة39	Correlation Coefficient	,614**	,802**	1,000	,614**	,484**	,477**	,504**	,762**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,005	,006	,003	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة40	Correlation Coefficient	,734**	,527**	,614**	1,000	,764**	,753**	,775**	,854**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة41	Correlation Coefficient	,686**	,606**	,484**	,764**	1,000	,783**	,819**	,855**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	.	,000	,000	,000

	العبارة42	N	32	32	32	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,728**	,534**	,477**	,753**	,783**	1,000	,842**	,827**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,006	,000	,000	.	,000	,000
	العبارة43	N	32	32	32	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,736**	,632**	,504**	,775**	,819**	,842**	1,000	,869**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	.	,000
	البعد8	N	32	32	32	32	32	32	32	32
		Correlation Coefficient	,827**	,818**	,762**	,854**	,855**	,827**	,869**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(9):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الأصالة.

Correlations

			العبارة44	العبارة45	العبارة46	العبارة47	العبارة48	البعد9
Spearman's rho	العبارة44	Correlation Coefficient	1,000	,641**	,620**	,676**	,533**	,810**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة45	Correlation Coefficient	,641**	1,000	,567**	,774**	,586**	,868**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة46	Correlation Coefficient	,620**	,567**	1,000	,760**	,620**	,755**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	العبارة47	Correlation Coefficient	,676**	,774**	,760**	1,000	,706**	,924**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32

	العبارة48	Correlation Coefficient	,533**	,586**	,620**	,706**	1,000	,778**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32
	البعد9	Correlation Coefficient	,810**	,868**	,755**	,924**	,778**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(10):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحساسية للمشكلات.

Correlations

			العبارة49	العبارة50	العبارة51	العبارة52	البعد10
Spearman's rho	العبارة49	Correlation Coefficient	1,000	,709**	,800**	,606**	,874**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة50	Correlation Coefficient	,709**	1,000	,844**	,703**	,885**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة51	Correlation Coefficient	,800**	,844**	1,000	,736**	,940**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة52	Correlation Coefficient	,606**	,703**	,736**	1,000	,827**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32
	البعد10	Correlation Coefficient	,874**	,885**	,940**	,827**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(11):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المرونة.

Correlations

			العبارة53	العبارة54	العبارة55	العبارة56	العبارة57	العبارة58	البعد11
Spearman's rho	العبارة53	Correlation Coefficient	1,000	,704**	,604**	,597**	,578**	,536**	,811**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,002	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة54	Correlation Coefficient	,704**	1,000	,745**	,615**	,659**	,491**	,783**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,004	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة55	Correlation Coefficient	,604**	,745**	1,000	,791**	,826**	,684**	,866**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة56	Correlation Coefficient	,597**	,615**	,791**	1,000	,851**	,912**	,862**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة57	Correlation Coefficient	,578**	,659**	,826**	,851**	1,000	,749**	,878**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة58	Correlation Coefficient	,536**	,491**	,684**	,912**	,749**	1,000	,787**
		Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	البعد11	Correlation Coefficient	,811**	,783**	,866**	,862**	,878**	,787**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(12):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد القدرة على التحليل.

Correlations

			العبارة59	العبارة60	العبارة61	العبارة62	البعد12
Spearman's rho	العبارة59	Correlation Coefficient	1,000	,315	,375*	,332	,504**
		Sig. (2-tailed)	.	,079	,034	,064	,003
		N	32	32	32	32	32
	العبارة60	Correlation Coefficient	,315	1,000	,838**	,689**	,915**
		Sig. (2-tailed)	,079	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة61	Correlation Coefficient	,375*	,838**	1,000	,714**	,908**
		Sig. (2-tailed)	,034	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32
	العبارة62	Correlation Coefficient	,332	,689**	,714**	1,000	,844**
		Sig. (2-tailed)	,064	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32
	البعد12	Correlation Coefficient	,504**	,915**	,908**	,844**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(13):نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الطلاقة.

Correlations

			العبارة63	العبارة64	العبارة65	العبارة66	العبارة67	الغبارة68	البعد13
Spearman's rho	العبارة63	Correlation Coefficient	1,000	,833**	,688**	,536**	,683**	,692**	,826**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة64	Correlation Coefficient	,833**	1,000	,848**	,682**	,782**	,720**	,887**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة65	Correlation Coefficient	,688**	,848**	1,000	,744**	,696**	,638**	,860**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة66	Correlation Coefficient	,536**	,682**	,744**	1,000	,662**	,592**	,840**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة67	Correlation Coefficient	,683**	,782**	,696**	,662**	1,000	,821**	,831**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	العبارة68	Correlation Coefficient	,692**	,720**	,638**	,592**	,821**	1,000	,815**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	32	32	32	32	32	32	32
	البعد13	Correlation Coefficient	,826**	,887**	,860**	,840**	,831**	,815**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	32	32	32	32	32	32	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(14):نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	43

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,966	68

(15):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد9	,144	32	,089	,938	32	,064
البعد10	,171	32	,021	,940	32	,063
البعد11	,157	32	,043	,936	32	,058
البعد12	,174	32	,015	,938	32	,064
البعد13	,170	32	,019	,937	32	,060
المحور1	,074	32	,200*	,974	32	,619
المحور2	,091	32	,200*	,977	32	,700

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

(16):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	75,0	75,0	75,0
	انثى	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى اقل من 30 سنة	1	3,1	3,1	3,1
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	16	50,0	50,0	53,1
	من 40 إلى 50 سنة	12	37,5	37,5	90,6
	50سنة فما فوق	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من ثانوي	1	3,1	3,1	3,1
	ثانوي	7	21,9	21,9	25,0
	جامعي	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	3	9,4	9,4	9,4
	من 5 إلى 10 سنوات	12	37,5	37,5	46,9
	من 10 إلى 15 سنة	8	25,0	25,0	71,9
	اكبر من 15 سنة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

(17): نتائج مؤشرات وصف أبعاد محور المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز المدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	32	3,8500	,65056	,11500
البعد2	32	3,1406	,72847	,12878
البعد3	32	3,7500	,76200	,13470
البعد4	32	3,8516	,63772	,11273
البعد5	32	3,8438	,73560	,13004
البعد6	32	3,8281	,55436	,09800
البعد7	32	3,7396	,69810	,12341
البعد8	32	3,4554	,93039	,16447
المحور1	32	3,6824	,53763	,09504

(18): نتائج مؤشرات وصف أبعاد محور الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد9	32	3,9312	,63166	,11166
البعد10	32	3,7656	,72105	,12746
البعد11	32	3,9531	,61818	,10928
البعد12	32	4,1094	,56774	,10036
البعد13	32	3,8646	,71271	,12599
المحور2	32	3,9248	,51402	,09087

(19): نتائج اختبار الانحدار البسيط الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الأصالة بمديرية سونلغاز المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,455[a]	,207	,180	,57185

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,558	1	2,558	7,823	,009[b]
	Residual	9,810	30	,327		
	Total	12,369	31			

a. Dependent Variable: البعد9

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,964	,711		2,763	,010
	المحور1	,534	,191	,455	2,797	,009

a. Dependent Variable: البعد9

(20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الحساسية للمشكلات بمديرية سونلغاز المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,478[a]	,229	,203	,64374

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,685	1	3,685	8,892	,006[b]
	Residual	12,432	30	,414		
	Total	16,117	31			

a. Dependent Variable: البعد10

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,404	,800		1,755	,089
	المحور1	,641	,215	,478	2,982	,006

a. Dependent Variable: البعد10

(21): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على المرونة بمديرية سونلغاز المدية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,387[a]	,150	,122	,57939

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,775	1	1,775	5,289	,029[b]
	Residual	10,071	30	,336		

	Total	11,846	31			

a. Dependent Variable: البعد11

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,314	,720		3,213	,003
	المحور1	,445	,194	,387	2,300	,029

a. Dependent Variable: البعد11

(22): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على القدرة على التحليل بمديرية سونلغاز المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,426[a]	,182	,154	,52205

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,816	1	1,816	6,663	,015[b]
	Residual	8,176	30	,273		
	Total	9,992	31			

a. Dependent Variable: البعد12

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,452	,649		3,779	,001
	المحور1	,450	,174	,426	2,581	,015

a. Dependent Variable: البعد12

(23): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الطلاقة بمديرية سونلغاز المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,461[a]	,212	,186	,64295

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,345	1	3,345	8,092	,008[b]
	Residual	12,401	30	,413		
	Total	15,747	31			

a. Dependent Variable: البعد13

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,615	,799		2,021	,052
	المحور1	,611	,215	,461	2,845	,008

a. Dependent Variable: البعد13

(24): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمناخ التنظيمي على الإبداع الوظيفي بمديرية سونلغاز المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561[a]	,315	,292	,43253

a. Predictors: (Constant), المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,578	1	2,578	13,780	,001[b]
	Residual	5,613	30	,187		
	Total	8,191	31			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,950	,538		3,627	,001
	المحور1	,536	,144	,561	3,712	,001

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (03):



" إستمارة تحكيم الإستبيان "

" الأساتذة المحكمين "

الرقم	الإسم و اللقب	التخصص	الرتبة المهنية	الجامعة	الإمضاء
01	عبد القادر حوراوي	إدارة أعمال وتسويق	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم	
02	محمد اسليماني	إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية	أستاذ محاضر "ب"	المدية	
03	فؤاد بغدادي	محاسبة وتدقيق	أستاذ مساعد "أ"	المدية	
04	مروان حايد	اقتصاد تطبيقي في إدارة الاعمال والمالية	أستاذ محاضر "أ"	خميس مليانة	

ملحق رقم (04):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry Of Higher Education AndScientific Research

University Of Yahia Fares Medea

Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 37 /ق ع ت/2021

المدية في : 26-04-2021

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز

– المدية –

الموضوع: طلب إجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم.

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية والاقتصادية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي.فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسستكم .

الرقم الآلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
161632045684	محمد إلياس بوشريط	1998-03-21	المدية
161632045676	كريم موزاوي	1995-01-15	المدية

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:**إدارة أعمال.

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

إمضاء ومصادقة رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير

د. باصور رضوان

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة

ف . يوسفي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.

الهاتف:025.78.55.74