جامعة يحي فارس بالمـــــدية

كليـة العلوم الاقتصادية والعـلوم التجارية وعلـــوم التسيـير

قسم: علوم التسيير

المـوضـــوع:

دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة

(دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

بوشو جميلة

تحت إشراف الأستاذ

د/ بن عمور سمير

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د علوطي لمين	أستاذ	جامعة يحي فارس المدية	مقررا
د. بن عمور سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا
أ.د العيداني الياس	أستاذ	جامعة تيسمسيلت	عضوا ممتحنا
د.قبطان شوقي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	عضوا ممتحنا
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة يحي فارس المدية	عضوا ممتحنا
د. سيد أحمد نذير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة -2-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020.



(...رَبِّ أوزِعنِي أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِّي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وِأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِـكَ فِـي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ)

سورة النمل: الآية 19

شكر وعرفان

أشكر المولى عزّ و جلّ الذي أنعم علي بأن وفقني لانجاز هذه الأطروحة. الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، أشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصل وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله "واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

-الأستاذ المشرف بن عمور سمير على إشرافه على هذه الأطروحة وإرشاده لإنجاز هذا العمل. كما ما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات.

-إلى الأستاذ قبطان شوقي الذي كان له فضل في إتمام هذه الأطروحة والوصول إلى هذه المرحلة، بارشاده ودعمه وتوجيهاته ، وكذلك الأستاذة العيداني والأستاذ سلام الذان لم يبخلا علي بدعمهم، وإلى كل الأساتذة الذين تعاونوا معنا طيلة مشوارنا الدراسي.

-إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية التي فتحت المجال أمامنا لاتمام دراستنا ، وكل الأساتذة الذين درسونا طيلة فترة الجامعة .

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله.

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى ومن اتّبع دينه واكتفى، إلى من قال فيهما جلّ وعلا: ﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرا ﴾ إلى من أنارا لي الدرب وكانا سندا لي في مسيرتي، والداي الكريمان أطال الله في عمرهما وحفظهما ورزقهما الجنان، إلى سندي في هذه الحياة أخواي وأختاي اللّذين أنعم الله عليّ بوجودهم وحفظهم ، إلى زوجي الكريم الذي كان دعما لي في دربي حفظه الله، إلى صغيرتي الغالية، كتكوتتي سيرين حفظها الله، إلى كل صديقاتي في مشواري الدراسي ، إلى كل من لم تسعهم صفحتي

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

بوشو جميلة

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، وتحليل العلاقة أو الدور الذي يلعبه المناخ بأبعاده المختلفة على الأداء الإبداعي، وتجلت أهمية دراستنا في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في محيط عمله وعلاقته بالأداء الإبداعي وكذلك في كونه يسلط الضوء على قوة الصلة بين الفرد والأجواء المحيطة بعمله والعوامل والتي تجعل المناخ التنظيمي أكثر ملائمة لخلق الأفكار الإبداعية المؤدية للأداء المتميز بالدرجة الأولى.

قمنا بعرض ثلاث فصول نظرية تطرقنا في الفصل الأول لمفاهيم متعلقة بالمناخ التنظيمي فهو يعتبر إحدى أكثر التحديات التي ينبغي لأي منظمة أن توجه اهتمامها إلى معرفته وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتعديل النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية والمعنوية للعاملين بها لينعكس إيجابا على غايات وأهداف المنظمة، فدراسة المناخ التنظيمي تعتبر دراسة ظاهرة إدراكية تتحدد حسب طبيعة إدراك المورد البشري لمختلف المحددات في المنظمة، كل حسب شخصيته وكيفية استيعابه لهاته المتغيرات وتفسير وإدارة مختلف السلوكيات الناتجة عن هذا الإدراك المنعكسة في المواقف والاتجاهات التي تحدد الأداء بالدرجة الأولى، كما تطرقنا في الفصل الثاني لإطار نظري مفاهيمي حول الأداء الإبداعي بيننا من خلال هذا الفصل أن الأداء هو الهدف الذي تسعى إليه جل المنظمات بكافة أشكالها وأحجامها في ظل الحتميّة التي اقتضتها البيئة الراهنة، وقد تطرقنا في هذا الفصل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وأهميته وكيفية تقييمه، وكذلك عن الإبداع واعتبرنا أن الأداء الإبداعي يمثل أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ، فالأداء الإبداعي يحتاج إلى أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية حيث حددت للأداء الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية تمثلت في الدافع الداخلي لإنجاز المهمة، المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به، المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي، ودرسنا في الفصل الثالث كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي فبيئة التنظيم تلعب دورا حاسما في إبداع الأفراد لأن الإبداع ليس ومضة أو إشراقا أو إلهاما يأتي من الفراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، بالإضافة إلى أنه بتوفير المناخ الإبداعي الملائم الذي يمكن العاملين في المنظمة على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل للتطور، مما يدفع عجلة النمو والتطور للمنظمة، كما قمنا بتوضيح كيف تؤثر خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي والمحددات التنظيمية التي تنتج عن كل هذه الخصائص، على الأداء والإبداع والسلوك الإبداعي ككل داخل المنظمة.

وقمنا في الأخير بإجراء فصل تطبيقي أجري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية لمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع معلومات عن عينة الدراسة التي تمثلت مبدئيا في أخذ مجمل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتوزيع قائمة الاستبيانات على جميع الأستاذة رتبة محاضرين ومساعدين ورتبة أستاذ المقدر عددهم ب124 أستاذ، لكن نظرا للاستبيانات المسترجعة المتضمنة عدد قليل جدا من رتبة أستاذ والمقدرة ب 3 أساتذة من أصل 124 أستاذ فتم إلغاءها ليتم الحصول على نتائج ذو مصداقية ليتم المقارنة فقط بين الأساتذة المحاضرين من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض وكذلك المساعدين من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض.

ارتأينا في هذه الدراسة لتقسيم عينتي الدراسة إلى مجموعتين بغرض المقارنة بينهما (مجموعة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع ومجموعة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض) حتى يتسنى لنا معرفة مدى تأثير إدراك كلا الفئتين للمحددات التنظيمية الناتجة عن المناخ التنظيمي السائد في الكلية على مستوى الأداء الإبداعي المحقق لدى الأستاذ الجامعي وتمت معالجتها بالبرنامج الإحصائي ibm spss22، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن انطباعات الأساتذة حول المناخ التنظيمي السائد في الكلية يلعب دورا هاما في تحديد سلوكاتهم وبالتالي مستوى أدائهم الإبداعي، فقد أثبتت الدراسة أن الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع يدركون الخصائص التنظيمية الناتجة عن المناخ بإيجابية أكبر منه لدى الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض.

Abstract :

This This study aimed to identify both the organizational climate prevailing in the organization, the creative performance of the human resource in the organization, and the analysis of the relationship or role that the climate plays in its various dimensions on the creative performance, The importance of our study was evident in identifying the nature of the organizational climate prevailing in his work environment and its relationship to creative performance, as well as in the fact that it sheds light on the strength of the link between the individual and the atmosphere surrounding his work and the factors that make the organizational climate more suitable for creating creative ideas leading to outstanding performance in the first place.

We presented three theoretical chapters that we dealt in the first chapter with concepts related to the organizational climate, as it is considered one of the most challenges that any organization should direct its attention to its knowledge in order to adopt policies that would enhance the positive aspects, modify the negative aspects, and improve the psychological and moral health of its workers to reflect positively on The goals and objectives of the organization. The study of the organizational climate is a study of a cognitive phenomenon that is determined by the nature of the human resource's perception of the various determinants in the organization, each according to his personality and how he assimilates these variables and the interpretation and management of the various behaviors resulting from this perception reflected in the attitudes and trends that determine performance in the first place, as we discussed in.

The second chapter of a theoretical conceptual framework about creative performance between us through this chapter that performance is the goal pursued by most organizations of all shapes and sizes in light of the inevitability required by the current environment, and we have discussed in this chapter the various concepts related to performance, its importance and how to evaluate it, as well as about creativity and we considered The creative performance represents new and useful ideas related to solving specific problems, combining or Re-arranging known patterns into unique shapes, creative performance requires more than talent and cognitive ability, as three basic elements were identified for creative performance, represented in the internal drive to accomplish the task, the skills available to the individual in the field in which he works, skills related to creative thinking, and we studied in.

the third chapter How the organizational climate affects the creative performance The organization environment plays a decisive role in the creativity of individuals because creativity is not a flash, brilliance, or inspiration that comes from a vacuum, rather it is the result of the interaction of the individual and the environment of the organization and the general environment, in addition to that by

providing an appropriate creative climate that enables the employees of the organization to The difference in their abilities to show their creative abilities and exploit them optimally for development, which drives the growth and development of the organization, and we also explained how the characteristics and dimensions of the organizational climate and the organizational determinants that result from all these characteristics affect the performance, creativity and creative behavior as a whole within the organization.

Finally, we conducted an applied course conducted at the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at Medea University to find out the extent of the influence of the organizational climate on the development of the creative performance of the university professor, and in order to achieve the previous goals, a questionnaire was designed to collect information on the study sample that was, in principle, to take all the professors of the Faculty of Economic Sciences The commercial and management sciences, and the distribution of the list of questionnaires to all professors, the rank of lecturers and assistants and the rank of professor, the estimated number is 124 professors, but due to the retrieved questionnaires that include very few of the rank of professor and estimated at 3 professors out of 124 professors, they were canceled in order to obtain credible results for comparison only Among the lecturers are creative performers high with low as well as creative assistants high with low. In this study, we decided to divide the two study samples into two groups for the purpose of comparison between them (the group of professors with high creative performance and the group of professors with low creative performance) in order for us to know the extent of the impact of both groups' awareness of the organizational determinants resulting from the organizational climate prevailing in the college on the level of creative performance. The investigator of the university professor was treated with the statistical program ibm spss22, and the study reached several results, the most important of which is that the professors ’impressions about the organizational climate prevailing in the college plays an important role in determining their behavior and thus their level of creative performance. The study has proven that professors with high creative performance are aware of the characteristics. Regulatory climate induced by a greater positive than among professors with low creative performance.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	عناصر المناخ التنظيمي كما يراها ستيرز	14
(1-2)	أنماط المناخ التنظيمي الثلاثة حسب الغمري	23
(2-1)	الأبعاد الأساسية للكفاءة	37
(3-1)	اثر المناخات على الإبداع	84
(4-1)	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	99
(4-2)	نموذج الدراسة	103

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المناخ التنظيمي السائد في المنظمات	25
(1-4)	الهياكل المتوافرة في الكلية	97
(2-4)	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان للعينة	107
(3-4)	معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المرتفع.	109
(4-4)	ثبات الاستبيان	109
(5-4)	التوزيع الطبيعي للبيانات	109
(6-4)	معاملات ارتباط بين درجات فقرات المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد	110
(7-4)	يوضح معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ منخفض	111
(8-4)	ثبات الاستبيان	112
(9-4)	اختبار التوزيع الطبيعي	112
(10-4)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الجنس	113
(11-4)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن	114
(12-4)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	115
(13-4)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير الخبرة	116
(14-4)	تشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار عند الأستاذ محاضر "أ"	117
(15-4)	تشخيص خاصية الاتصال عند الأستاذ محاضر "أ"	118
(16-4)	تشخيص خاصية الاتصال عند الأستاذ محاضر "أ"	119
(17-4)	تشخيص خاصية الاستقلالية في العمل عند الأستاذ محاضر "أ"	119
(18-4)	تشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين عند الأستاذ محاضر "أ"	120
(19-4)	تشخيص خاصية ظروف العمل عند الأستاذ محاضر "أ"	121
(20-4)	تشخيص خاصية العمل الجماعي عند الأستاذ محاضر "أ"	122
(21-4)	تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ محاضر "أ"	122

(4-22)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات الجنس	123
(4-23)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن	124
(4-24)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	125
(4-25)	تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ محاضر "ب"	126
(4-26)	تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ مساعد "أ"	130
(4-27)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الجنس	134
(4-28)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن	135
(4-29)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	136
(4-30)	التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير الخبرة	137
(4-31)	تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ محاضر أ	138
(4-32)	تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ محاضر ب	141
(4-33)	تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ مساعد أ	145
(4-34)	مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ محاضر أ	149
(4-35)	مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ محاضر ب	151
(4-36)	مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ مساعد أ	152

قائمة الملاحق.

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
- 1 -	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان السبعة لعينة الأداء الإبداعي المرتفع	178-172
- 2 -	معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المرتفع	179
- 3 -	ثبات الاستبيان لعينة الأداء الإبداعي المرتفع.	180
- 4 -	التوزيع الطبيعي للبيانات لعينة الأداء الإبداعي المرتفع	180
- 5 -	الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان السبعة لعينة الأداء الإبداعي المنخفض	181-185
-6-	معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المنخفض	185
-7-	ثبات الاستبيان لعينة الأداء الإبداعي المنخفض	186
-8-	التوزيع الطبيعي للبيانات لعينة الأداء الإبداعي المنخفض	186
-9-	تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بالاعتماد على الرتبة العلمية	187
-10-	تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، بالاعتماد على الأداء الإبداعي	188
-11-	مقارنة المناخ التنظيمي بين الأساتذة من دوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة من دوي الأداء الإبداعي المنخفض	189
-12-	الاستبيان	191

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	III
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الأشكال.....	V
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الملاحق.....	VII
مقدمة.....	أ- د
الفصل الأول:إطار نظري مفاهيمي حول المناخ التنظيمي	(02-32)
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي	03
المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.....	03
المطلب الثاني: خصائص وأهمية المناخ التنظيمي	06
المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي	09
المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.....	14
المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي	15
المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي	17
المطلب الثالث: أنواع (أنماط) المناخ التنظيمي.....	21
المبحث الثالث: مجالات المناخ التنظيمي وطرق قياسه.....	23
المطلب الأول: مجالات المناخ التنظيمي و مستوياته.....	24
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....	26
المطلب الثالث: طرق قياس المناخ التنظيمي	30

خلاصة الفصل الأول.....	32
الفصل الثاني: إطار نظري مفاهيمي حول الأداء الإبداعي	(63-34)
تمهيد.....	34
المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الأداء وتقييمه	35
المطلب الأول: ماهية الأداء والأداء الإبداعي	35
المطلب الثاني: تصنيف الأداء.....	38
المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء.....	39
المبحث الثاني: الأداء والإبداع.....	41
المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....	42
المطلب الثاني: أهمية الإبداع، أنواعه وعناصره.....	45
المطلب الثالث: قياس الإبداع ومستوياته.....	50
المبحث الثالث: العملية الإبداعية	53
المطلب الأول: مراحل الإبداع.....	53
المطلب الثاني: محفزات ومعوقات الإبداع	56
المطلب الثالث: تفعيل الإبداع في المنظمة.....	61
خلاصة الفصل الثاني.....	63
الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي	(93-65)
تمهيد.....	65
المبحث الأول: مفاتيح الإبداع.....	66
المطلب الأول: الشخصية المبدعة.....	66
المطلب الثاني: التفكير الإبداعي.....	68
المطلب الثالث: السلوك الإبداعي.....	70
المبحث الثاني: تطوير الأداء الإبداعي.....	71
المطلب الأول: تنمية وتطوير الإبداع.....	72
المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع.....	73
المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي.....	76

المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي الإبداعي بالأداء الإبداعي	77
المطلب الأول: المناخ الإبداعي.....	77
المطلب الثاني: تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي	82
المطلب الثالث: أثر متغيرات المناخ التنظيمي على الأداء	84
المطلب الرابع: أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على الأداء الإبداعي.....	90
خلاصة الفصل الثالث.....	93
الفصل الرابع: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية	(95- 153)
تمهيد.....	95
المبحث الأول: عرض عام لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير.....	96
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية.....	96
المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (محل الدراسة).....	97
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.....	99
المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية	102
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	102
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	104
المطلب الثالث: تصنيف العينة على أساس متغير الإبداع.....	105
المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق الاستبانة.....	106
المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة.....	113
المطلب الأول: وصف عينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع.....	113
المطلب الثاني: تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع.....	117
المطلب الثالث: وصف عينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض.....	134
المطلب الرابع: تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض.....	138
المبحث الرابع: مقارنة المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع وبين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض.....	149

المطلب الأول: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر محاضر "أ".....	149
المطلب الثاني: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر محاضر "ب".....	150
المطلب الثالث: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر مساعد "أ".....	151
خلاصة الفصل الرابع.....	153
خاتمة.....	(160-155)
قائمة المراجع	(170-162)
الملاحق.....	(194-172)

مقدمة

تمهيد:

تسعى المنظمات في ظل تحديات البيئة الراهنة التي تشهد احتدام شدة المنافسة وانتشار ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، إلى تحقيق الغاية من وجودها بكفاءة وفعالية لضمان البقاء والاستمرار، أين أصبح الأداء يمثل المحصلة الأساسية الذي تنصب حوله كافة جهود المنظمات في عالم يتسم بالديناميكية والتعقد، ما جعل المنظمات أمام حتمية تبني أساليب ورؤى حديثة تكون بمثابة الدليل الموجه نحو تحقيق الهدف الرئيسي من وجودها والارتقاء بأدائها دائما نحو الأفضل للوصول إلى الإبداع، أين يعتبر هذا الأخير وسيلة أكثر منه غاية من اجل ضمان ليس فقط البقاء والاستمرار إنما التفوق في الأداء والريادة.

يرتبط مفهوم الأداء الإبداعي بمدى كفاءة المورد البشري باعتباره المورد الرئيسي المسير للعوامل والموارد الأخرى، ما جعل المنظمات تسعى جاهدة لتوفير بيئة عمل ملائمة ومناخ تنظيمي يساعد المورد البشري على العمل بكفاءة وفعالية وممارسة الأعمال الإبداعية المؤدية لتطوير الأداء .

إنّ المناخ التنظيمي يعد تعبير افتراضي، يوجد في ذهنية العمال فحسب وليس في المنظمة بحد ذاتها، فهو يعبّر عن تفاعل شخصية المنظمة مع شخصية المورد البشري بها، باعتباره وصفا وتعبيرا عن أجواء العمل المحيطة بهم داخل المنظمة.

لذا فدراسة المناخ التنظيمي تعتبر دراسة ظاهرة إدراكية تتحدد حسب طبيعة إدراك المورد البشري لمختلف المحددات في المنظمة، كل حسب شخصيته وكيفية استيعابه لهاته المتغيرات وتفسير وإدارة مختلف السلوكيات الناتجة عن هذا الإدراك المنعكسة في المواقف والاتجاهات التي تحدد الأداء بالدرجة الأولى .

وعليه أصبح من الضروري استيعاب المنظمات لمدى أهمية المناخ التنظيمي كمتطلب أساسي للوظيفة، والأخذ على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأدائها والوصول به للإبداع من خلال توسيع نظرتها الضيقة لأجواء العمل الداخلية عن طريق خلق بيئة ملائمة ومتكيفة مع ميول ورغبات المورد البشري، وذلك بتبني سياسات من شانها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية حتى تكون عاملا محركا ودافعا لتصويب الأداء للإبداع.

إذن بإلقاء نظرة تأملية متعمقة لموضوع المناخ التنظيمي يتبين أنه من أهم عوامل النجاح، وذلك لما يوفره بتهيئة الجو المناسب المورد البشري لخلق الأفكار الإبداعية، باعتباره المحور والمورد الأغلى في المنظمة ومحاولة لتأهيل طاقته الكامنة لتتجسد في مستويات أداء متطورة.

ومن أجل بلوغ الإبداع لا بد من إعطاء المورد البشري الأهمية اللازمة من خلال تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لبلوغ هذا الطموح ، وهذه هي النقطة التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة تحت عنوان دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة.

❖ **الإشكالية العامة:**

في هذا الاتجاه وبغية معرفة كيفية تأثير المناخ التنظيمي بمختلف محدداته على أداء المورد البشري بالمنظمات للارتقاء به وتطويره للأداء الإبداعي ولمعرفة العوامل الواجب توفرها فيه والمساعدة لبلوغ هذا الهدف، تتبلور معالم إشكاليتنا التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

o **ما دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة ؟**

من أجل معالجة هذه الإشكالية، يمكن طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالمناخ التنظيمي داخل منظمة ما ؟
- ما التصورات الفكرية والنظرية للأداء الإبداعي في المنظمة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينتي الدراسة حول الإدراك الإيجابي لنواتج المحددات التنظيمية تعزى لمستوى الأداء الإبداعي للأستاذ ؟

❖ **الفرضيات:**

في إطار معالجة الإشكالية المطروحة، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، من خلال إجراء مقارنة بين الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض، وهذه الدراسة أردنا من خلالها اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر إجابات أولية للأسئلة المطروحة سابقا.

الفرضية الرئيسية: يتحدد مستوى الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي حسب إدراكه الإيجابي أو السلبي للمحددات التنظيمية السائدة في الكلية أي حسب تصور الأستاذ لإيجابية أو سلبية المناخ التنظمي .

الفرضيات الجزئية: والتي كانت كإجابات أولية عن الأسئلة المطروحة

- المناخ التنظيمي هو دلالة عن كيفية إدراك أي عامل للمحددات التنظيمية السائدة في مكان عمله، وهذا الإدراك يوثر على دوافعه والتي بدورها تؤثر على الإبداع.
- يرتبط الأداء الإبداعي بإنتاج أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة في مكان العمل، فهو يحتاج للدافع الذاتي والمهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي أكثر منه من الموهبة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينتي الدراسة حول الإدراك الإيجابي لنواتج المحددات التنظيمية تعزى لمستوى الأداء الإبداعي للأستاذ، والتي يتفرع منها الفرضيات الإجرائية التالية:

الفرضية الإجرائية الأولى: يدرك الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع نواتج المحددات التنظيمية المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أكبر

الفرضية الإجرائية الثانية: يدرك الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض نواتج المحددات التنظيمية المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أقل أي بسلبية أكبر

الفرضية الإجرائية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع وبين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض لتظهر أسبقية العينة الأولى عن الثانية من حيث الإدراك الإيجابي لنواتج محددات المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وذلك من وجهة نظر الأساتذة من خلال شعورهم بمستوى توفر هذه الخصائص أو السمات

❖ **أهمية الدراسة:**

- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الإبداعي. ويستمد هذا البحث أهميته من خلال الإشارة إلى أهم المواضيع الأساسية حول كيفية تحقيق الإبداع في أداء المورد البشري، و هذا عن طريق إبراز الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تأثيره عليهم بالمنظمة للارتقاء بأدائهم وتقديم الأفضل .
- كما تتجلى أهميته كذلك في كونه يسلط الضوء على قوة الصلة بين الفرد والأجواء المحيطة بعمله والعوامل التي تجعل المناخ التنظيمي أكثر ملائمة لخلق الأفكار الإبداعية المؤدية للأداء المتميز بالدرجة الأولى .
- معرفة المتغيرات ذات الصلة بالأفراد التي يؤثر عليها المناخ التنظيمي داخل المنظمة، والتي تنعكس على مدى ارتقاء المورد البشري بأدائه.

❖ **أهداف الدراسة:**

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، عناصره ومحدداته، وعلاقته بالأداء الإبداعي للعامل.

- وكذا التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة ومختلف محدداته على إبداع أداء الموارد البشرية.
- كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى إسقاط الجانب النظري على واقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية والقيام بتقييم المناخ التنظيمي السائد بها وكذلك التعرف على أثره في مستوى إبداع وتميز أداء المورد البشري
- القيام بتقييم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على مستوى أداء العمال بها وما العوامل الدافعة للارتقاء و تطوير حسهم الإبداعي.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى جملة اعتبارات نوجزها فيما يلي:

- صلة الموضوع بطبيعة التخصص، مع الإشارة لانعدام شهرته رغم أهميته لتحقيق التفوق والنجاح.
- الإشارة لأهمية المورد البشري و توليته الاهتمام اللازم وذلك بتوفير المناخ الملائم من اجل تحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

❖ **حدود الدراسة:** بهدف تسهيل الوصول للإجابة على الإشكالية المطروحة تم ضبط حدود الموضوع:

1- **الحدود الزمانية:** اقتصرت معالجة إشكالية الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2016 حتى نهاية سنة 2019.

2- **الحدود المكانية:** تم تحليل إشكالية الدراسة من خلال تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الإبداعي للأساتذة الجامعيين، أين أجريت دراسة حالة بحثنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

❖ **منهج البحث:**

للإجابة على إشكالية بحثنا واختبار صحة الفرضيات ونظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري،بتحليل المفاهيم لكل من المناخ التنظيمي والموارد البشرية، والأداء المبدع وتبيان العلاقة بينهما.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، استخدمنا منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة.

❖ **أدوات جمع بيانات الدراسة:**

بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على مختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع، باستنادنا على الكتب، المجلات والأبحاث والمقالات والمنشورات الدولية، الرسائل العلمية والمصادر الالكترونية.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الحصول على المعلومات من خلال الاستبانة وتحليلها بالاعتماد على برنامج ibm spss v 22 .

❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثلت مبدئيا في أخذ مجمل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتوزيع قائمة الاستبيانات على جميع الأستاذة رتبة محاضرين ومساعدين ورتبة أستاذ، المقدر عددهم ب124 أستاذ، وسنفصل في العينة أكثر من خلال الفصل التطبيقي.

❖ **الدراسات السابقة:**

1- دراسة belanger.m ، بعنوان " climat creativité "المناخ الإبداعي مقال منشور بمجلة " le reseau d'intervention en management de l'innovation, creativité quebec, 2008." حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية خلق المنظمات لمناخ تنظيمي إبداعي في بيئتها الداخلية، عن طريق اختبار الباحث للأبعاد الرئيسية في أكبر المنظمات الكندية إبداعا، وتوصلت الدراسة إلى وجود شعور إيجابي للعمال بمستوى توفر الأبعاد لمناخ الإبداع في منظمتهم المصنفة على أنها ذات قدرات إبداعية مرتفعة، وتظهر الدراسة كذلك أهمية الأجواء الصحية وتأثيرها على نفسية العمال.

2- دراسة amabile.t ، بعنوان " creativity and innovation in organization" الابداع والابتكار في المنظمات مقال منشور بمجلة "harved business revieu, 9-396-239,ecole de management, université de harved, 1996." حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة أكثر العوامل التي تعيق الإبداع باختبارها للنموذج المدروس على أكثر المنظمات نجاحا على المستوى العالمي وتوصلت من خلال ذلك إلى نتائج تشير إلى أن الممارسات الإدارية التي ينتهجها القادة والمشرفون من أكثر ما يعيق العمال ويقتل فيهم الرغبة في اقتراح أفكار جديدة وإيصالها إلى المستويات العليا.

3- دراسة باسم علي عبيد حوامدة " **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الإدارة

التربوية من كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية 2003. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه المديريات ، وكذلك التعرف على مستوى إبداع القادة التربويين.

وتوصلت الدراسة لنتائج تظهر وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم على الإبداع الإداري لدى القادة التربويين وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع، وبيّنت أيضا أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات إيجابية للمناخ ككل ولمجالاته فمستوى الإبداع لدى القادة التربويين مستوى عال

4- دراسة قبطان شوقي " **أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات** " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المناخ التنظيمي ودرجة ملائمته للعمال من أجل أداء مهامهم وتفجير طاقاتهم، وضرورة الاهتمام بأجواء العمل في شقها المادي والمعنوي كذلك، لما له من تأثير على نفسية العمال وروحهم المعنوية، وتوصلت الدراسة لنتائج تظهر وجود صفات للمناخ التنظيمي المؤثر والداعم للمؤسسة في الارتقاء إلى مصاف المؤسسات المتميزة ألا وهي سمات المناخ التنظيمي الإبداعي المشجعة على الإبداع.

5- دراسة منار إبراهيم عيد القطاونة، "**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية** " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة،كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2000، حيث هدفت هذه الدراسة لإظهار أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين السلوك الإبداعي والخصائص الشخصية والوظيفية لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وبذلك ينبغي تحسين نوعية المناخ التنظيمي في هذه الوزارات من اجل المساهمة في رفع مستوى السلوك الإبداعي.

6- دراسة ايهاب محمد عايش الطيب ، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي** ، دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة فلسطين، 2008. حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، وتوصل إلى أن المناخ التنظيمي وضع العنصر البشري ضمن أولوياته يولد

لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي، و توصل كذلك إلى وجود تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وشعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، محاولا الوقوف على العناصر التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد و مواجهتها.

❖ **ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة**

لقد ساعدت الدراسات السابقة بشكل كبير في تكوين الملامح الرئيسية والخطوط العريضة لموضوعنا وبالتالي ساعدت في بناء منهجية الدراسة الحالية كما سنبينها في النقاط التالية

- دراسة "منار إبراهيم عيد القطاونة" ودراسة "باسم علي عبيد حوامدة" ساعدتنا في صياغة فقرات الاستبيان الذي استعملناه لتشخيص الخصائص أو المحددات التنظيمية للمناخ التنظيمي، حيث استفدنا من الاستبيانين النموذجيين المقدمين في الدراستين كونهما نموذجين موسعين ملمين بكل جوانب الموضوع
- دراسة " قبطان شوقي " فتحت الطريق أمامنا للوقوف على أفضل طريقة لتشخيص المناخ التنظيمي في الكلية بطريقة المقارنة بين العينتين ، فهذه الدراسة كانت المنطلق الأساسي لطريقة تحليل البيانات وكذلك لتصميم نموذج الدراسة الملائم وطبيعة الموضوع.

❖ **هيكل البحث:**

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي وذلك على النحو التالي:

– **يتناول الفصل الأول إطار نظري مفاهيمي حول المناخ التنظيمي:** حيث تضمن ثلاثة مباحث ركزنا في المبحث الأول على ماهية المناخ التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن أساسيات حول المناخ التنظيمي، في حين تطرقنا في المبحث الثالث لمجالات المناخ التنظيمي وطرق قياسه.

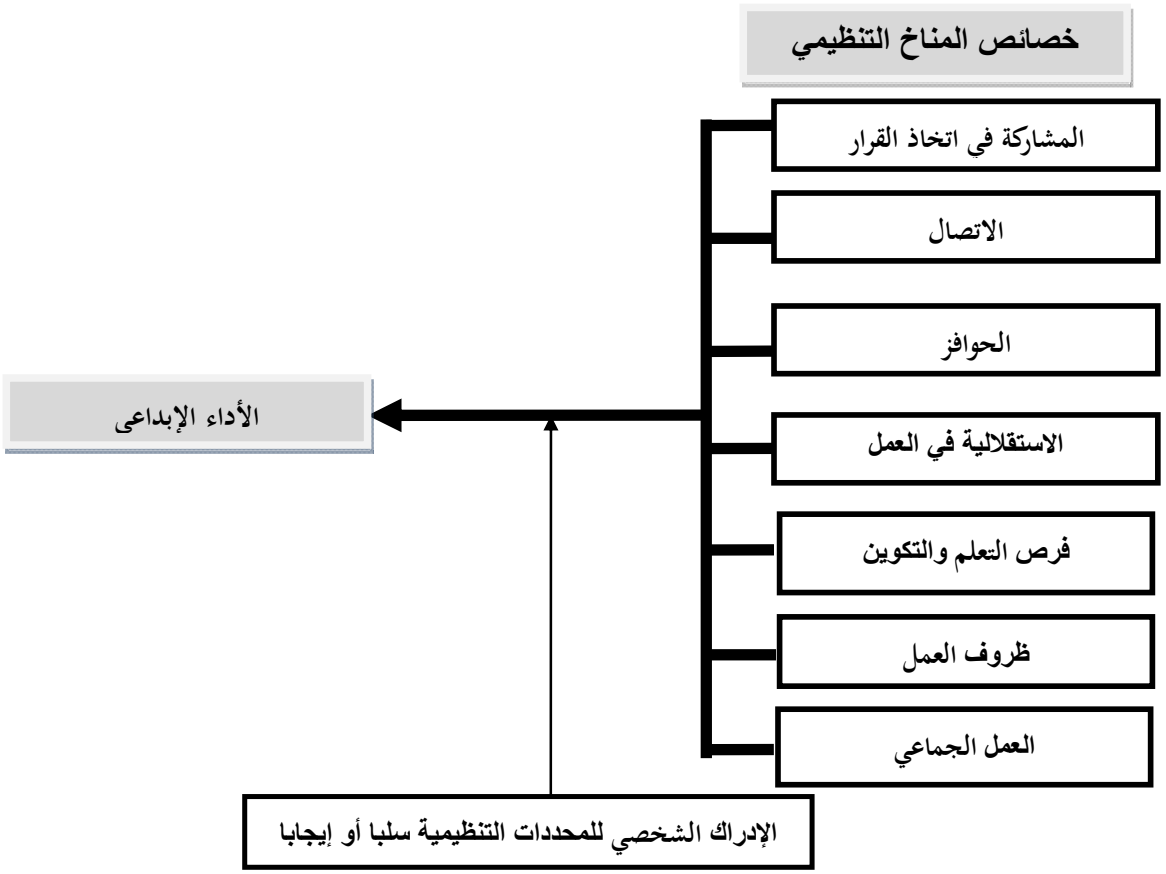
– **الفصل الثاني خصص كإطار نظري مفاهيمي حول الأداء الإبداعي:** بحيث تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول كإطار مفاهيمي حول الأداء وتقييمه، المبحث الثاني بعنوان الأداء والإبداع، وأخيرا المبحث الثالث خصص للعملية الإبداعية.

– **أما الفصل الثالث خصصناه لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي:** تضمن المبحث الأول لمفاتيح الإبداع، المبحث الثاني بعنوان تطوير الأداء الإبداعي، المبحث الثالث فيكمن فخصص لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي.

- **وفي الأخير خصصنا الفصل الرابع لدراسة حالة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)**، وقسمناه لأربعة مباحث: المبحث الأول عبارة عن بطاقة فنية تعريفية حول الكلية محل الدراسة. المبحث الثاني عبارة عن شرح لمنهج الدراسة وأساليبها،أما المبحث الثالث فبعنوان تشخيص المناخ التنظيمي في الكلية محل الدراسة، أما المبحث الأخير فيصبو لمقارنة المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض.

❖ **نموذج البحث:** الذي نظهره من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول: إطار نظري مفاهيمي حول المناخ التنظيمي

تمهيد:

في ظل الواقع الآني المعاصر وما تواجهه المنظمات من تحدّيات في مختلف النواحي الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتعليمية، وكذلك السرعة المتنامية في تغيير أنماط السلوك الاجتماعي، أصبح واجبا على المنظمة تقويم نفسها والصمود لمواكبة المستجدات والتغيرات المتطورة باستمرار قصد تحقيق النجاح بالبقاء والنمو والاستمرار.

وهنا تجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي يحتله العامل البشري في أية منظمة، فهو الذي يمثل العامل الرئيسي بها والذي يلقى على عاتقه مهمة تحقيق الأهداف، لذا من الضروري التعمق في دراسة المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات والذي يؤثر على قدرة المورد البشري على التواصل وتطوير أدائهم للإبداع في إنجاز الأعمال المختلفة، والتي من شأنها تحقيق أهداف المنظمات وبالتالي نجاحها.

ويعتبر المناخ التنظيمي إحدى أكثر التحديات التي ينبغي لأي منظمة أن توجه اهتمامها إلى معرفته وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتعديل النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية والمعنوية للموارد البشرية بها، لينعكس إيجابا على غايات وأهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي لما له من أثر بالغ في تشكيل بيئة العمل وتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين الناتجة عن مجموع إدراكاتهم لمختلف المحددات التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

أولا: تعريف المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الاصطلاحات الإدارية التي يصعب تعريفها بسبب تعدد المؤثرات الخارجية والداخلية عليه، ويمكن إرجاع بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالمنظمة ليست مستودعا من الأشخاص والآلات بل جماعات من العاملين، وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية، التي تخلق جوا نفسيا واجتماعيا وتنظيميا، له من الأثر في العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل.

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، قد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما وأنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية والغير البشرية مع بعضها البعض فتؤثر وتتأثر ومن هذا المنطلق فإن

- اصطلاح المناخ التنظيمي "يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم".
- " معنى المناخ التنظيمي يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين"[1]
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله...الخ. فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر

[1] keth dauis، **human behaviour and work**، ed.sixth 1977chicago، p 104.

المعروف بالمناخ التنظيمي فهذا الأخير يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد".[1]

- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو "البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها"
- كما يعرف أيضا "بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد. وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ".[2]
- كما يعرف أيضا بأنه مجموعة الخصائص الموضوعية والدائمة للمؤسسة والمدركة من طرف أعضائها وتساهم في بناء شخصيتهم التي تؤثر وتحدد طبيعة السلوك والمواقف التي يتخذونها.[3]
- كما عرف أيضا " على انه مفهوم يعكس حجم ومحتوي القيم السائدة والمعايير، السلوكيات، ومشاعر أعضاء النظام الاجتماعي والتي يمكن أن تقاس إجرائيا من خلال إدراك أعضاء النظام أو الملاحظات أو وسائل أخرى موضوعية". [4]
- " يركز المدخل الإدراكي على أن العمال داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من عامل إلى آخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل عامل للموقف المتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل "[5]
- المناخ التنظيمي من وجهة نظر الفرد هو إدراكه لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، طبيعة النشاط، القيم والاتجاهات بالتنظيم والتنظيمات غير الرسمية)، ومدى

[1] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص304.

[2] سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط4، دار وائل للنشر ، عمان ،2008 ص 305.

[3] Mibomwa. A. Climat organisationnel et implication dans l'emploi ،Maitrise en Psychologie du travail ، Faculté des lettres et Sciences Humaines, Université Omar Bongo, Kinshasa, 2006 ،p55

[4] Dayne R and Rugh s.d **organizatoinal structure and climat deitte hand book of industrial organizationol**. Psychology chicago mc. Nalhy. 1976، p1.

[5] berger.c.l، cummings.L.L، **organizational structure and behaviors organizational behavior and human performance**، Vol.23، No3، 1997، P.P242-254

توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد وما يترتب علي ذلك من تأثيرات على فعاليته السلوكية في التنظيم.[1]

- يقول *1983 brunet أن المناخ التنظيمي يشير إلى " التصورات التي كونها العاملون في وظائفهم أو علاقة أدوارهم مع الأدوار التي يؤديها الآخرين في المنظمة". [2]

من خلال التعريفات المقدمة أعلاه، يمكن صياغة التعريف الإجرائي الملائم للمناخ التنظيمي على النحو التالي: يعد المناخ التنظيمي ظاهرة إدراكية تتحدد على حسب إدراك العمال للمحددات التنظيمية الموجودة في المنظمة، فهو مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز منظمة ما عن غيرها وكيف يدركها العمال ويتفاعل معها كل حسب شخصيته وطريقة تعامله مع نواتج المحددات التنظيمية.

ثانيا: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

قبل الحديث عن المناخ التنظيمي يجدر بنا الإشارة إلى الفرق الممكن بين مصطلح الثقافة التنظيمية ومصطلح المناخ التنظيمي، حيث يخلط البعض بينهما ويرجع ذلك إلى تباين في أراء الباحثين حول هذين المصطلحين، حيث يذهب بعض الباحثين إلى عدم التفريق بينهما، بينما يرى الأكثرية منهم أن ثمة فرقا بين هذين المصطلحين، ومن أولائك الباحث الأوروبي الشهير إيكفال الذي يقرر بأن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة والتي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة.

ويذكر اشفورث 1985* فرقا طفيفا بين هذين المصطلحين بقوله أن" كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات، فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي بينما تجسد الثقافة التنظيمية اللاشعور الجماعي " وهذا تفريق ذكي ومتعمق ويتأسس عليه القول بأن الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية.

---

[1] محمد صديق عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، **السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)**، الطبعة العاشرة مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص ص 259،260.

* brunetهو أستاذ متخصص في علم النفس بجامعة مونتريال ألف العديد من الكتب والمقالات في علم النفس التنظيمي وكذلك الإدارة التربوية وقدم 200 ورقة علمية ومهنية على المستوى الدولي والوطني

[2] Luc brunet ph.d، **climat organisationnel et efficacite scolaire**، université de montreal، faculté des sciences de l'éducation montreal ،2001،p03.

*اشفورث 1985 ashforth: هو من أهم علماء الإدارة والتنظيم والباحثين واهتم بدراسات حول المناخ التنظيمي

بناءا على ذلك يمكننا تقرير أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد، ويجسد الهواء الذي يتنفسونه داخل منظماتهم، بجوانبه السلبية والإيجابية، وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس صحيح.[1]

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المناخ التنظيمي

يحظى المناخ التنظيمي بأهمية بالغة وبمجموعة من الخصائص سوف نتطرق إليها في هذا المطلب

أولا: خصائص المناخ التنظيمي

يمكننا تلخيص أهم الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي فيما يلي:[2]

1- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

3- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

4- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينهما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ التنظيمي الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

5- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تسم بدرجة الاستمرار النسبيّ، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

6- إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.

7- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

---

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 44، 45.

[2] إيهاب محمد عايش الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي (دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية)** ، رسالة ماجيستر ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ،2008.ص15.

8- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

9- يعد المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء المنظمي.

10- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

11- يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة نظر الكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة فيجب أن يتبعها بعض التحسينات على المناخ التنظيمي للعمل.[1]

12- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة :بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.

13- المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

يحظى موضوع المناخ التنظيمي بأهمية متزايد في الآونة الأخيرة لما له من بالغ الأثر على أداء العاملين، حيث استحوذ على اهتمام الباحثين لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبديها الفرد في عمله، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

1. تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

[1] حمود خضير كاظم، ، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،2002، ص 176.

2. إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة، و بالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ؛ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.[1]
3. يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على العمال، فيعمل على تدعيم ومساندة العمال على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
4. يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين العمال والعوامل الخارجية.[2]
5. يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة المعدة والمخططة مسبقا، حيث يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، ويكون هذا التأثير على الأداء الإداري من خلال وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات تنسجم والتوقعات فلابد أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية العامل من جهة وبين متطلبات المنصب الذي يشغله من جهة أخرى.
6. المناخ الايجابي يحسن سلوك العاملين وأدائهم ويساعد على إشباع حاجاتهم بما يضمن استمرارهم ويرفع معنوياتهم وينمى الولاء لديهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وتبنيها.[3]
7. تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من الافتراض بأن أي سلوك العامل الفردي أو الجماعي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد يساعد في تفسير السلوك التنظيمي ويسمح بإمكانية التنبؤ به والسيطرة عليه مما

[1] فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1 ، 2005، ص ص 294، 295.

[2] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص18.

3 شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010 ، ص 15.

يوفر ظروف ملائمة للأداء الفعال يكون لها انعكاس مباشر على النظام الاجتماعي، وعمليات التفاعل بين أعضاء المنظمة[1]

8. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
9. التدعيم والمساندة على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقات الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يهدف التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية[2]
10. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي

اهتم العديد من الكتاب بتحديد العناصر المكونة المناخ التنظيمي وهي تتداخل مع أبعاده بشكل كبير، إلا أن العناصر تعتبر الأطر العامة التي تستوعب الأبعاد العديدة ونذكر منها ما يلي: [3]

يرى ستيرز أن عناصر المناخ التنظيمي هي السياسات والممارسات الإدارية، والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، ويعد نموذج ستيرز أكثر واقعيه لاعتماد نتائج البحوث التطبيقية و الدراسات النظرية ذات العناصر آو المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي والخاصة بالمناخ التنظيمي ونتائجها الرئيسية على مستوى الفرد

بينما أجمل معظم الباحثين في وجود عناصر أخرى للمناخ التنظيمي ذات أهمية تكون مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمنظمة، ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي:

1 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2 عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة**، مطابع دار الشرق، ج 2، الدوحة، قطر، 1998 ، ص 66.

3 خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي**، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص 21، 22.

1. الهيكل التنظيمي: [1]

هو عبارة عن خارطة رسمية للتنظيم، يتم من خلاله وصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، ويحدد من خلاله العلاقات الرسمية.

عرف البعض الهيكل التنظيمي: بأنه إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد والأنشطة في أقسام العمل. وبالتالي فهذا التعريف يشير إلى كل من الهيكل الرسمي والذي يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى الهيكل غير الرسمي والذي يعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية يبن العاملين بالتنظيم وهي علاقات غير مقننة وتعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات. [2]

حاول الكثير من الكتاب والباحثين تصنيف وتبويب المنظمات والهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشارا وقبولا هو تصنيف الهيكل التنظيمي إلى آلي / ميكانيكي، وعضوي. [3]

- **الهيكل الآلي أو البيروقراطي**: ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية وطول الهيكل التنظيمي مع نطاق الإشراف ضيق، ويتم انجاز العمل وفق القواعد والأنظمة، كما تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، ويؤخذ على هذا النموذج أنه يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرصة التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة.
- **الهيكل العضوي**: ويوصف هذا النموذج بالبساطة النسبية وغموض هيكل السلطة، ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي، حيث يؤكد على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد، وينظر للأهداف على أنها غاية وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة، وتنساب فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات وتصل الأفكار إلى الإدارة العليا بسرعة دون تقيد بالتسلسل الإداري، ويؤخذ على هذا

---

1 الشيماء أحمد عبد الله عدوان، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين**،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية ، 2012، ص 23.

2 إيهاب محمد عايش الطيب مرجع سبق ذكره، ص22

3 حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع/ د س ن، عمان، ص 422.

النموذج أنه يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار وأنه يفتقر إلى البساطة والدقة، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية تقع ما بين النموذجين اللذين سبق الإشارة إليهما، بحيث يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي، وعلى البعض الآخر منها خصائص النموذج العضوي.[1]

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي: يمكن أن تتلخص في ثلاث أبعاد وهي:

أ– التعقيد: درجة التعقيد تتكون من ثلاثة عناصر وهي التمايز التقسيم الأفقي (تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة)، والتمايز الرأسي(عدد مستويات التنظيمية)، والتمايز الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة).

ب– الرسمية: تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

ج– المركزية: تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات، وتؤدي المركزية الشديدة إلى إحباط الأفراد وعدم الرضا وعدم التطور والنمو وإعاقة الإبداع.[2]

2. نمط القيادة

تعتبر القيادة من أهم عناصر المناخ التنظيمي، يقول fulmer بأن القيادة هي المقدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها، أما rensis likert فيعرف القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[3]

يعتبر نمط القيادة السائد في المنظمة محددا رئيسي لطبيعة المناخ السائد بها، فالقيادة لها الأثر البالغ على نوعية العلاقات وحركية الجماعات وإثراء التفاعلات الاجتماعية، نجد أن الكثير من التصرفات والسلوكيات والقيم التي يحملها العامل مردها نمط القيادة السائد، فهي إما تدفع نحو الولاء والانتماء وإما إلى الصراع والفوضى وهذا ما ينعكس على طبيعة المناخ السائد.

---

[1] محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص307.

2 حسين حريم: **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص 314.

3 حسين حريم، مرجع سبق ذكره ،ص 260.

يمكن تصنيف أساليب القيادة إلى أربعة نماذج رئيسية، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز هذه الأنماط القيادية ما يلي:[1]

أ- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية: وتعني كلمة أوتوقراطي حكم الفرد الواحد وهي كلمة لاتينية الأصل، وعليه فالقيادة الأوتوقراطية تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ سلطة شخص واحد.

ب- القيادة الديمقراطية: وهذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية حيث تتصف بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة رفع الروح المعنوية، والقائد الديمقراطي لا يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له بالقوانين والأنظمة، وإنما يعتمد على قبول المرؤوسين بقيادته لهم.

ت- القيادة الترسلية أو المتفرجة: في هذا النوع من القيادة يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار، حيث يعطي المرؤوسين الحرية المطلقة في ممارسة أعمالها واتخاذ القرار، والقائد المتفرج هو قائد سلبي لا يشارك في توجيه المجموعة لإتمام الأمر كما يتفق لها ودون مشاركة فعلية من القائد، ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنواع، كونه يجعل تحقيق أهداف المنظمة مرهونا بالحظ والصدفة.

ث- قيادة الخط المستقيم: ويقصد بها عدم وجود حد فاصل وواضح بين أساليب القيادة المختلفة، فبين القيادي المتسلط والقيادي الديمقراطي يوجد عدد من المستويات التي يجد القائد نفسه في أحدها ضمن ظروف معينة، ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات..الخ، ا ولتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل،تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه.[2]

[1] حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 197

[2] حمود خضير كاضم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

4. **نمط الاتصالات:**

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الصاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفهية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات[1]

5. **طبيعة العمل:**

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

6. **التكنولوجيا:**

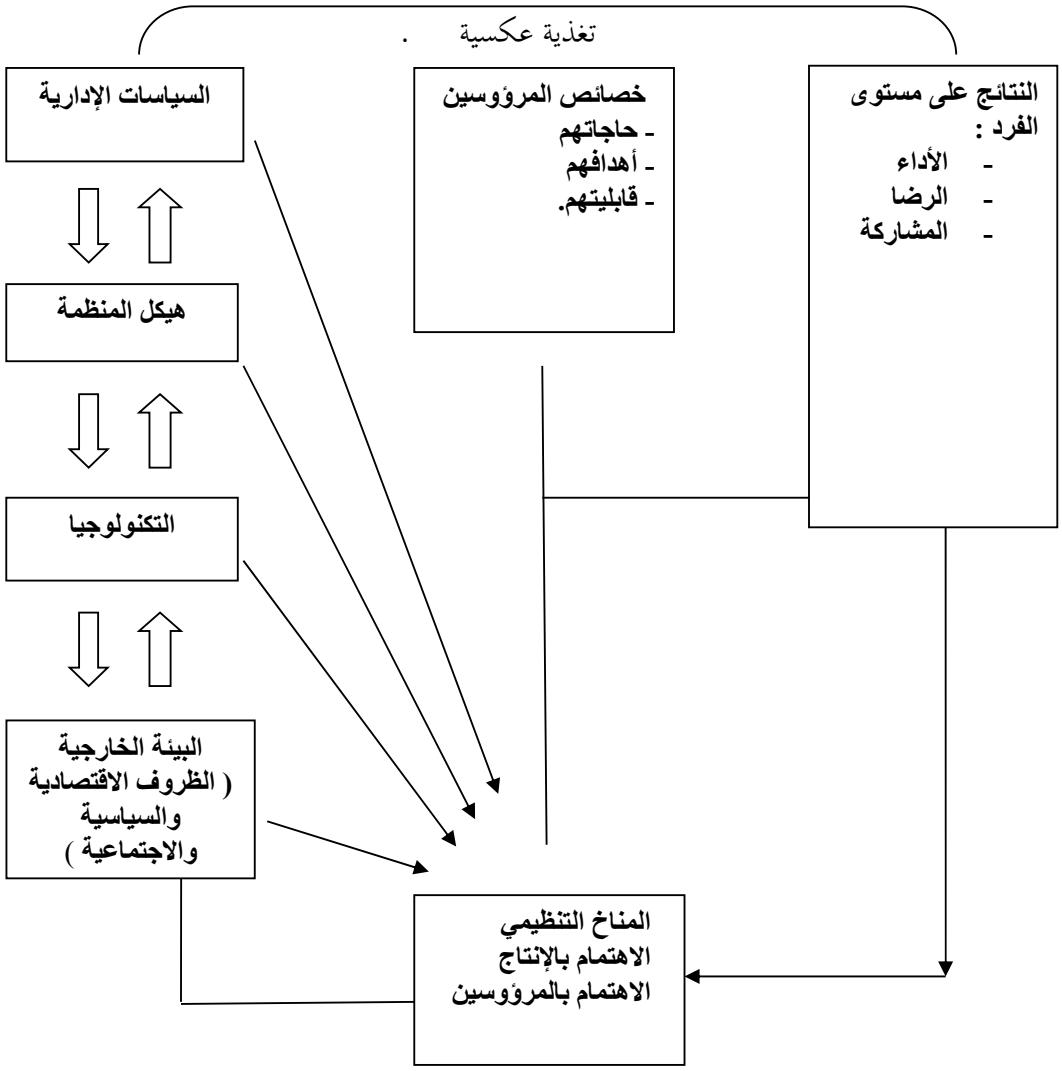
وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر .تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية في تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي[2]

لخص steersعناصر المناخ التنظيمي في الشكل التالي:

1 فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

2 عيسى قبقوب، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 171.

الشكل رقم (1-1)عناصر المناخ التنظيمي كما يراها ستيرز



المصدر: باسم علي عبيدة حوامدة، المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، رسالة لاستكمال درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003، ص 19.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي

يتسم المناخ التنظيمي للمنظمات بدرجات متفاوتة من التعقيد، وهذا راجع لطبيعة المناخ السائد بها وتداخل العوامل المؤثرة عليه وتعددها، وبالنظر إلى مختلف أبعاده التي تشكل المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف العوامل المكونة لبيئة المنظمة وسنستعرض فيما يلي مجموعات من الأبعاد حسب مفكريه: [1]

أولا: حسب ليكرت

حدد ليكرت أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد وهي: (عملية القيادة، طرق التحفيز، الاتصالات، عمليات التفاعل والتأثير، اتخاذ القرار، وضع وتحديد الأهداف، الرقابة). وتقيس هذه الأبعاد مدى توجه للمنظمة نحو المناخ الاستبدادي والتسلطي، أو نحو المناخ التنظيمي المشارك والمهتم بالجانب الإنساني، حيث رأى ليكرت أن النمط القيادي الاستبدادي هو تعبير عن المناخ الإيجابي، ويرتبط بإنتاجية عالية، وتكاليف أقل ودوران عمل وغياب أقل، ويلاحظ من خلال هذا النموذج افتقاره لأبعاد هامة مثل الصراع والدفء والاعتماد، ويهتم بصورة زائدة ببعد النمط القيادي، حيث أصبح هذا البعد مرادف للمناخ التنظيمي

ثانيا: حسب فريدلاندر وغرين برغ friedlander & green:

فقد حددا ثمانية أبعاد أساسية لدراسة المناخ التنظيمي وفهم طبيعته وهي (التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التحفظات، التأكيد على الإنتاج، الضغوطات، المكافأة). ومما يغلب على هذا النموذج افتقاره للأبعاد التي تقيس الجوانب الهيكلية في المنظمة واعتبار الروح المعنوية بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي في حين أنها أحد الإفرازات الإنسانية للمنظمة ويكون المناخ التنظيمي أثر في ارتفاعها أو انخفاضها.

[1] باسم علي عبيدة حوامدة، **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**، رسالة لاستكمال درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003، ص ص 16، 17.

إذن فبتعدد نماذج المناخ التنظيمي فإن أبعاده تتحدد بالعوامل المختلفة لبيئة المشروع الداخلية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

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

ب- طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

ت- أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

ث- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية والغير مركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ح- أسلوب العامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والخلاص والتعامل بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل، وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك بالعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب "فرق تسد" بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدي لها.

خ- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

د–الأمن الوظيفي: وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.[1]

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي إن كان المدخل الهيكلي الذي يؤكد على الأبعاد الهيكلية في التنظيم، أو المدخل الذاتي، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض أهم نماذج المناخ التنظيمي المختلفة:[2]

أولا: نموذج ليكرت likert :

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، حيث قام ليكرت عام 1961 بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية، وتوصل إلى نموذج من أربعة أنظمة للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي يرتكز على ثمانية أبعاد وهي: عمليات القيادة: وقوى الدافعية وعملية الاتصال وصنع القرار ووضع الأهداف، وعملية الرقابة وتحقيق الأهداف، والتدريب، واستخدم ليكرت هذه الأبعاد لرسم صورة مختصرة لكل منظمة خلال المناخ المستمر الذي يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية من الاستغلالي التسلطي في طرف إلى النظام المشارك في الطرف الآخر. ويوجد بينهما نظامان هما التسلطي الخير الذي يمارس التسلط في سبيل تحقيق أهداف خيرة تخدم المصلحة العامة وكذلك النمط الاستشاري الذي يسمع للطرف الاخر دون مشاركته في اتخاذ القرار وميل كل من هاذين النظامين إلى مشابهة الطرف الذي ينحرف عنه، فالنظام الخيري التسلطي ينحرف من النظام الاستغلالي التسلطي، والنظام الاستشاري ينحرف من النظام المشارك.

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص 304.

[2] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص50–53.

ثانيا: نموذج هالبن وكروفتس

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وقد تناول هذا النموذج اهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي حددهما بثمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات وهي:

1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد

2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل

3- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه

4- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت

5- السرور الطي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة

6- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل

7- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم جازهم له

8- شعور العاملين بأنهم قد شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا

الملاحظ لهذا النموذج يجد أنه يركز في مجمله على ثلاث جوانب رئيسة تتمثل في محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة.

ثالثا: نموذج ليتوين وسترنجر litwin et stringer :

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم.

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وإن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والانجاز والرضا عند العاملين.

رابعا: نموذج كامبل وزملائه (Campbell and al. 1974) [1]:

يعد هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ومن أكثر النماذج شيوعا، فقد قام بتقديم مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكن من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات أنواع مختلفة وهذه الأبعاد تتمثل في :

* **هيكل أو بناء المهمة (Task structure)** : يتضمن هذا البعد التساؤلات الخاصة بشأن مدى قيام إدارة المنظمة بتحديد ووصف تفاصيل الخطط المعتمدة لإنجاز مهام العمل والطرق اللازمة لذلك وإعلامها للمرؤوسين ومتابعة سلوكهم في ضوء ذلك.

* **المكافأة والعقاب (Reward and punishment)** : يصف هذا البعد درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد أيضا درجة العدالة والموضوعية في ما يتم تطبيقه من

عقوبات.

* **مركزية القرارات (Decision centralization)** : يصف هذا البعد مدى احتفاظ الإدارة العليا بصلاحية اتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها للمستويات الدنيا، كما يصف درجة مشاركة المرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

* **تأكيد الإنجاز (Achievment emphasis)** : ويهتم هذا البعد بالتعرف على مدى اعتناق أو تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الإنجاز وتأكيدهم على ذلك من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة.

* **التأكيد على التدريب والتطوير (Training Development emphasis)** : يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.

* **المخاطرة والأمان (Risk and safety)** : يهتم هذا البعد بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تمارس ضغوطا على العاملين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو الحسم من الراتب أو تنزيل الدرجة أو المرتبة الوظيفية.... إلخ، كما يهتم هذا البعد كذلك بالتعرف على الانعكاسات الفعلية للمرؤوسين إزاء أعمال كهذه والتي تتمثل

[1] – فهد نجيم راجح السلمي ، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة** ، رسالة ماجيستر ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 ، ص ص 63 – 64.

في الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان إزاء العمل الحالي والمستقبلي في المنظمة والشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

* **الانفتاح أو السلوك الدفاعي (Openness or defensiveness)** : يتناول هذا البعد مدى صدق العامل مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر من أخطاء، بمعنى هل يستتر العامل على ما يصدر منه من أخطاء أثناء أدائه لعمله حتى يبقى جيدا في نظر رئيسه المباشر وفي نظر الإدارة بشكل عام كوسيلة دفاعية، أم أنه عامل منفتح وصادق يخبر رئيسه حال قيامه بتصرفات خاطئة، كما يتناول هذا البعد أيضا سلوك الرئيس تجاه صدق مرؤوسيه معه، وهل يتعاون معه لحل المشكلة القائمة أم أنه يعمل على تجاوز سلبياته وأخطائه.

* **المركز الاجتماعي والروح المعنوية (Status and morale)** : يصف هذا البعد الشعور العام السائد بين العاملين فيما إذا كانت المنظمة التي يعملون فيها مكانا جيدا للعمل وأن من الصعوبة تعويضه أو إيجاد بديل آخر بالمواصفات ذاتها، كما يصف هذا البعد أيضا الروح المعنوية لأفراد التنظيم ومدى ارتفاعها أو تدنيها.

* **الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية (Recognition and feed back)** : يتضمن هذا البعد درجة شعور العامل بأن الإدارة تفكر به ويعمله، وأنها تقدر وتميز الأداء الجيد، كما يتضمن الدرجة التي يعرف بها الفرد العامل رأي رئيسه في عمله ومدى مساندته له.

* **الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة (General organizational competence and flexibility)** : ويهتم هذا البعد بالتعرف على مدى معرفة واستيعاب إدارة المنظمة لأهدافها ودرجة مرونتها في تحقيق تلك الأهداف بأسلوب ابتكاري، ودرجة إقبالها على استخدام طرق جديدة في العمل وحرصها على تنمية مهارات جديدة للعاملين لديها، وكذلك مدى قدرتها على مواجهة المشكلات الحالية والقائمة قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب التصدي لها من ناحية ومدى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة وقدرتها على التصدي لها من ناحية أخرى.

خامسا: نموذج ستيرز steers:

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز، من أربعة أبعاد رئيسة (السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجة) والملاحظ أن هذا النموذج يشير إلى الأبعاد المناخية الأربعة

متبادلة التأثير، وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم الوظيفي.[1]

سادسا: نموذج لولر وزملائه (lawler et al)

يرى لولر وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:(درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة).

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:(نمط القيادة: نمط المكافآت، نظم مواجهة الصراعات).

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج stringer et litwinفي بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.[2]

المطلب الثالث: أنواع (أنماط) المناخ التنظيمي

أشارت العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات إلا أنه هناك من ميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي، بالإضافة إلى عدة أنواع تتم تطرق إليها في دراسة مقارنة أجراها « hall »لتحديد درجات التطابق بين استبانه (halpin & croft)لقياس المناخ التنظيمي ونموذج ليكرت لتصنيف المناخ التنظيمي، وعليه يميز halpin & croft) بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي:

أ. المناخ المفتوح (open):

يتميز هذا المناخ بوجود قيادة ديموقراطية واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات وانتشار الاتصال فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتمتع الأفراد في هذا النوع بروح معنوية عالية والرضا العام في العمل.

ب. المناخ المستقل (autonomous)

يتميز بالألفة والانعزال أي أن ممارسة المدير تكون بقدر بسيط من السيطرة على الأفراد، وتتميز الأعمال بالتعاون بين الأفراد وإشباع الحاجات الاجتماعية والحرية في أداء الأعمال.

1 لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد ، مرجع سبق ذكره، ص 55.

2 بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره ، ص18.

ت. المناخ المراقب (controlled)

يهتم هذا المناخ بالتركيز على الإنتاج على الحاجات الاجتماعية، كما أن العلاقات بين الأفراد تكون منفصلة، يقوم المدير بالتوجيه المباشر وان تسير الأعمال وفق القواعد والطريقة التي يراها مناسبة.

ث. المناخ العائلي (familiar)

يمتاز هذا المناخ بالألفة ويكون جو عائلي وعلاقات ودية وتلبية الحاجات الاجتماعية دون اهتمام بتحقيق اهداف المنظمة، كما يمتاز بالانفصال في مجال العمل أي عدم وجود ترابط بينهم.

ج. المناخ الأبوي (paternal)

يمتاز هذا المناخ بالتركيز على الإنتاج، كما لا يوجد ترابط بين الأفراد وهنا يكون المدير كالأب كون الأفراد لا يتبادرون ولا يحققون قدرا معتبرا من الإنجاز، تاركين المدير يبادر وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

ح. المناخ المغلق (closed)

هو نقيض المناخ المفتوح والتركيز على الإنتاج لا يسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم، الروح المعنوية تكون منخفضة، لا توجد مبادرة ويسود جو من عدم الرضا والروتين في العمل. [1]

كما قدم ليكرت Likert تصنيفا للمناخ التنظيمي بتقسيمه إلى أربعة أنواع هي [2] :

أ– مناخ ديمقراطي مشارك : (Participative Democratic climate)

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

[1] شتاحة عائشة، ريم عمام، **أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط**، مجلة العلوم الاقتصاحية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18، ص 122.

2 – إيهاب محمد عايش الطيب مرجع سبق ذكره، ص ص 22 – 23.

ب– مناخ ديمقراطي استشاري: (Consultative Democratic climate)

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا، بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كلا الاتجاهين.

ت– مناخ أوتوقراطي محسن: (Bemevolent Autocratic climate)

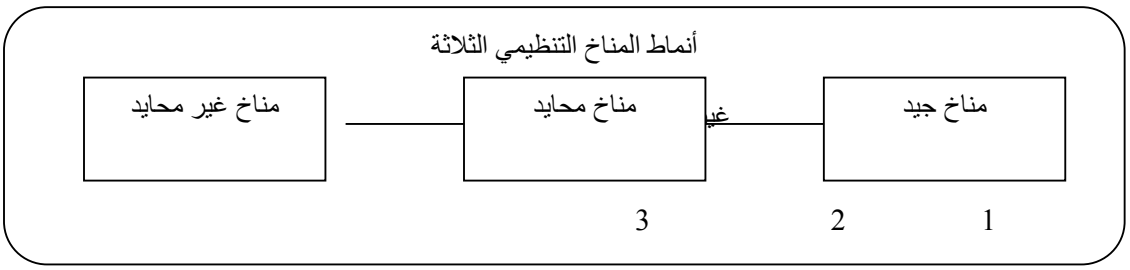
ويوصف هذا المناخ أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما، حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل: "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا " أو " سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل ".... وهكذا.

ث– مناخ أوتوقراطي مستغل: (Exploitive Autocratic climate)

ويتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

وإجمالا قام الغمري بتجميع مختلف أنماط المناخ التنظيمي في ثلاثة أنماط نظرية تسود المنظمات وهي (مناخ جيد، مناخ محايد، مناخ غير جيد)

شكل رقم(2–1): أنماط المناخ التنظيمي الثلاثة حسب الغمري



المصدر : محمد عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثالث: مجالات المناخ التنظيمي وطرق قياسه

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر به؛ كذلك يستلزم قياس المناخ التنظيمي لمعرفة إن كان ايجابيا أو سلبيا وسنتناول هذا في المطالب التالية

المطلب الأول: مجالات المناخ التنظيمي ومستوياته

يشير هالبن 1966 إلى أن هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي، أربعة مجالات تتعلق بخصائص سلوك العمال، والأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد، وهذه المجالات هي:-[1]

أولا: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين:

1- **التباعد:** ويشير إلى ان العمال لا يعملون سويا كفريق متكامل، وكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخر وهم كثيرو الشكوى والتذمر.

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

3- **الانتماء:** ويشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على عمال المنظمة، فالعمال يشعرون بالرضا والانتماء للمنظمة نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وفي ذات الوقت بالاستمتاع بتأدية وانجاز الأعمال التي يكلفون بها.

4- **الألفة:** وتشير إلى وجود علاقات طيبة مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

ثانيا: مجالات تتعلق بقائد المنظمة وتشمل:

1- **الشكلية في العمل:** ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقيا حرفيا دون مراعاة الظروف

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

المتغيرة، ويتصف سلوكه بالاهتمام بالعموميات أكثر من الخصوصيات، ولكي يحقق ذلك فإنه يعمل على أن توجد مسافة بينه وبين العاملين معه ولو من الناحية العاطفية على الأقل.

2- التركيز في العمل: ويشير أن قائد المنظمة يوجه اهتمامه نحو انجاز العمل ومن تم فهو دائم الإشراف والتوجيه لأعضاء هيئة التنفيذ ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد بمعنى أنه لا يحاول الاستفادة من أرائهم وأفكارهم.

3- القدرة في العمل: وتشير إلى أن قائد الناظمة يساعد أعضاء الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل لا عن طري فالإشراف والتوجيه المباشرين، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه، وهو لا يطلب منهم أكثر مما يعطي هو.

4- النزعة الإنسانية: ويشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصي تدل على اهتمامه الكبير بهم.

ثانيا: مستويات المناخ التنظيمي:[1]

يوضح الجدول التالي أربعة مستويات للمناخ التنظيمي السائد في المنظمات المختلفة وسبعة أنشطة للإدارة والقيم والمواقف والسلوك المسيطر والسائد في كل نشاط إداري في ظل كل مناخ تنظيمي سائد ويمثل ذلك جميع الأوضاع المعروفة في الإدارة في كافة المنظمات على اختلافها وفي جميع الأحوال والتي يمارس في ظلها الأداء.

الجدول رقم (1-1) المناخ التنظيمي السائد في المنظمات

المناخ التنظيمي	العلاقات المتبادلة بين الأفراد	العلاقات الشابكات الاجتماعية	الاتصالات	القيادة	صناعة القرار	التخطيط ووضع الأهداف	اعتبارات مجابهة المشاكل
الانضمام	الانفرادية والانعزال	مشتتة	عفوية	عاجزة	مشوشة	لا شيء	حيوية
المكابرة والمواقف الدفاعية	مواقف الدفاع	الربح / الخسارة	روتينية	اوتوقراطية	بيروقراطية	قصيرة الأجل	آلية
الاعتراف والتقبل	المساعدة	حل المشاكل	منتشرة	بالمشاركة	بالمشاركة	اختبار	استكشافية

[1] لوكيا الهاشمي ، بونقار مراد، مرجع سبق ذكره ص 97.

						الحقائق	
الاقتباس الاستعداد للتغيير	الاعتماد المتبادل	تعاونية	أصلية	استشارية	مستوحاة من طبيعة العمل	ترتكز على البيانات	مستنفذة ولا داعي لها

المصدر: لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سبق ذكره ص 97.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي هذا ما جعل الكثير من الباحثين يصنفونها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أولا: العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي

تشمل جميع المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، المشاكل الأسرية، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد

تعارض أو صراع بينهم، كما أن إدراكهم لمتغيرات هذه البيئة وتأثيرها على المنظمة ونمط تعاملهم مع ذلك له تأثير على طبيعة المناخ السائد بها.

1. **البيئة الاجتماعية:**

قد تكون البيئة الاجتماعية محددا لسيادة العلاقات الشخصية أو الرسمية بناء على نوع العلاقات التي تسود المجتمع أي علاقات قرابة أو علاقات رسمية، فالبيئة الاجتماعية تمثل الخصائص الثقافية التي يحملها العمال نتيجة البيئة التي يتواجدون بها، هذه القيم التي قد تكون إيجابية (تثمين قيمة العمل، التقيد والالتزام بالواجبات) بما يخدم ويتماشى مع ما هو مطلوب ومخطط له، أو قد تكون سلبية (عدم احترام الوقت، التهاون وعدم الجدية) تتعارض مع ما هو مطلوب فتكون معيق وظيفي لتحقيق الأهداف[1]

2. **البيئة الاقتصادية**

وتشمل جميع المتغيرات التي لها علاقة بالجوانب الاقتصادية والظروف المتعلقة بها، مثل تقلب الأسعار، الأزمات المالية وغيرها، ويكون لهذه العوامل ارتباط مباشر بأنشطة المنظمة، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المنظمة عن جزء من القوى العاملة وهذا ما يؤدي إلى أن بقية العمال يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر.[2]

[1] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007، ص193.

2 فليه فا روق عبده، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص302

3. البيئة الثقافية :

تقوم المتغيرات الثقافية بدور مهم في التأثير على سلوك المنظمة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات واتخاذ القرارات، فالمنظمة هي جزء من المجتمع،لذا فإن الثقافة التي يحملها العمال تؤثر في قراراتهم وسلوكياتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات، وعليه فالقيم التي يحملها العامل تشكل إطارا سلوكيا له، حيث أن المنظمة تستجيب المتغيرات الحضارية التراث في المجتمع كما أن القيم الثقافية للعامل هي المحدد لمدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ومثال ذلك النجاح الباهر الذي وصلت إليه المنظمات اليابانية نظرا للقيم التي يحملها العامل الياباني[1]

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة على المناخ التنظيمي

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية للمنظمة، وتعتبر المؤثر الرئيسي في طبيعة المناخ التنظيمي وتشمل العوامل أو العناصر الآتية.

1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من العمال، مما يسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، كذلك إن كانت السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.[2]

[1] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، **نظرية المنظمة** مرجع سبق ذكره، ص 193

2 شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2- القيم التنظيمية[1]

القيم وفق المنظور الاجتماعي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات العامل بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية.

فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن العامل من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، يتوقف عليها نجاح المنظمة في مجال الأعمال.

وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المنظمة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم العامل على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر العامل ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء.[2]

من كل ما سبق تظهر أهمية القيم التنظيمية كونها مكون من مكونات المناخ التنظيمي، لذا يتحدد دور قيم المنظمة من خلال علاقتها بالقيم الاجتماعية ودور هذه القيم في توجيه سلوك الفاعلين في المنظمة نحو الصراع أو نحو التعاون؛ فنجد أن الصراع ينشأ لما تتعارض قيم العامل مع قيم المنظمة حيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها على حساب المنظمة، وينتج هذا الصراع بين نوعين من القيم قيم العامل، قيم المنظمة لكل منها خصائصها،

وفي هذا الصدد فإن العامل وفي كثير من الأحيان يكون عاجزا ويلاقي صعوبات في التكيف مع ما يفرض تواجده في المنظمة كبيئة معقلنة من قواعد وقيم قد تتعارض في الكثير من الأحيان

---

1 موسى عبد الفتاح حافظ، عبد الرحمن سيد سليمان،سميرة ابراهيم، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة–مصر، بدون طبعة، 1997 ، ص ص 209، 2010.

2 سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز" سرفس "للاستشارات والتطوير، مصر، بدون طبعة،1994، ص 15.

مع القيم الاجتماعية التي يحملها، أما مندل فقد أشار بهذا الخصوص إلى أن بعض القيم ذات العلاقة بالتعاون داخل المنظمة مثل قيم الولاء والرغبة في الترقية والرغبة في الاستقرار هي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابيا في علاقته مع وظيفته ومنظمته [1]

3- الهيكل التنظيمي

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة المناخ التنظيمي، وهذا من خلال درجة المرونة التي يتصف بها البناء التنظيمي القائم، فالبناء غير المرن في أنظمته وسياساته قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، فكلما كان الهيكل التنظيمي مرنا ا زادت القدرة على الإبداع وارتفعت الروح المعنوية.

4-النمط القيادي

يعتبر نمط القيادة السائد في المنظمة محددا رئيسي لطبيعة المناخ السائد بها، فالقيادة لأثرها البالغ على نوعية العلاقات وحركية الجماعات وإثراء التفاعلات الاجتماعية، نجد أن الكثير من التصرفات والسلوكيات والقيم التي يحملها العامل مردها نمط القيادة السائد، فهي إما تدفع نحو الولاء والانتماء وإما إلى الصراع والفوضى وهذا ما ينعكس على طبيعة المناخ السائد.

5- التكنولوجيا المستخدمة

يمكن اعتبارها القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها وخدماتها، ولذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية،

6- الصراع التنظيمي

عرف الصراع أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع كما عرف بأنه تعطل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أوفي تقنياتها، مما يجعل العامل يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل

1 قاسيمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، بدون طبعة، 2014 ، ص108

أو الأداء .وعليه الصراع سلاح ذو حدين يمكن لأحد أطرافه استخدامه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعل نحو النمو والرقي وحفز العمال نحو التجارب الفعالية والبناء[1]

7- ظروف العمل:

يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها العمال وتشتمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء...، وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك العمال إلا أن هناك بعض الدراسات ابتداء بدراسات التون مايو أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية العامل بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلا، لكن بوجه عام ظروف العمل السيئة قد تؤدي للإحباط وهذا بدوره يؤثر سلبا على إنتاجية العاملين. [2]

المطلب الثالث: طرق قياس المناخ التنظيمي

تشير الدراسات إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي وهو مقياس الموضوعية حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا مثل المعلومات عن حجم التنظيمي وعدد المستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية وعمر التنظيم وعدد الأقسام وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة موضوع الدراسة، والنوع الثاني هو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارات الاستبانه التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم

ومن الملاحظ أنه عند قياس المناخ التنظيمي من خلال عناصره المكونة له يظهر اختلاف الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر باختلاف المناخ التنظيمي لكل منظمة.

ولعل أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شمولا وشيوعا، المداخل التي حددها كل من جيمس وجون "james and john " وتشمل هذه المداخل ما يلي:[3]

(1) مدخل القياس المتعدد – الصفات التنظيمية.

---

1 المثنى محمد عبد الحفيظ محمد خير، **النفط النزاع في أبي دراسة في تحليل النزاع**، مذكرة ماجستير في العلاقات الدولية، جامعة الخرطوم، 2010 ، ص.6.

2 الطجم عبد الغني، السواط عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، ط 4 .ص 253.

3 قبطان شوقي، **أثر المناخ التنظيمي في تميزالمؤسسات**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. الجزائر، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر03. (2014)، ص 45.

(2) مدخل القياس الإدراكي – الصفات التنظيمية

(3) مدخل القياس الإدراكي – الصفات الشخصية.

فيما يلي شرحا لهذه المراحل:

(1) مدخل القياس المتعدد – الصفات التنظيمية: ويعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس التنظيمية والتي يمكن قياسها، مثل حجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية...الخ

(2) مدخل القياس الإدراكي – الصفات التنظيمية: ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي ترتكز على المقاييس التنظيمية أيضا مثل حجم المنظمة.

(3) مدخل القياس الإدراكي – الصفات الشخصية: ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تتركز على المقاييس الشخصية، مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي والقابلية للعمل.

ويلاحظ أن المدخل الثاني وهو مدخل القياس الإدراكي – الصفات التنظيمية هو أكثر هذه المداخل استخداما نظرا لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول، كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل، نستخلص أنه في ظل الظروف الحالية التي تتميز بالمنافسة كسمة أساسية، والصراعات التي تعيشها المنظمات، ألزمها ضرورة التكييف مع هاته التغيرات بخلق مناخ تنظيمي ملائم للولوج نحو الطريق التي يضمن لها البقاء والاستمرار، وكخيار أساسي لها هو فهم مناخها التنظيمي و عمل ما من شأنه أن يؤثر إيجابا عليه لتوفير الجو الملائم للعمل، فالمناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية التي تعتبر المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء في المنظمة، ما من شأنه أن يكون دافعا ومشجعا للعمال لاكتساب السلوكيات الداعمة لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة.

الفصل الثاني: إطار نظري مفاهيمي حول الأداء الإبداعي

تمهيد:

يعد الأداء الهدف الذي تسعى إليه جل المنظمات بكافة أشكالها وأحجامها في ظل الحتميّة التي اقتضتها البيئة الراهنة، فبالأخير يعتبر الأداء محصلة الجهود المبذولة في إطار نشاطها والتي تقاس بمدى تحقيق الأهداف المنشأة من أجلها، لكي تكون قادرة على مواجهة كل الصعوبات والتغيرات الداخلية والخارجية، لذلك كان إلزاما على المنظمة تقييم أدائها بشكل مستمر، لتطوير أدائها والارتقاء به نحو الإبداع، فللإبداع دور هام في مصير المؤسسة وتطورها فهو يعتبر من المواضيع البالغة الأهمية والحداثة في العلوم الإدارية، والذي قد غدا من أهم مقومات التنمية والتطوير في المنظمات المعاصرة، فللإبداع دور هام في مصير المؤسسة وتطورها، بحيث أن المؤسسة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، ويجعلها تتقدم على غيرها، وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فان المنظمات العربية عامة والجزائرية خاصة لأشد احتياجا لانتهاج مدخل الإبداع، نظرا لما تعانيه من تحديات اقتصادية وتقنية متسارعة.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول الأداء وتقييمه

يعد الهدف الأساسي للمنظمة ضمان تأكيد وتحقيق الأهداف والنتائج التي أنشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لها هو الأداء المسجل، فقد حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في المنظمات وجعل تقييمه ينال اهتمام خاص لدى الباحثين.

المطلب الأول: ماهية الأداء والأداء الإبداعي

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف الأداء وأهميته وكذلك تعريف شامل للأداء الإبداعي.

أولا: تعريف الأداء:

*في تعريف الأداء "مصطلح الأداء يقابله في اللغة اللاتينية performa، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن 15 performance، التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، مثلها مثل اللفظة الفرنسية".[1]

و ينبغي هنا الإشارة إلى الفرق بين الانجاز والأداء والسلوك، فالسلوك (behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز (accomplichement) فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء، فهو التفاعل ما بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج معا".[2]

*حسب **A**.Khemkhem الأداء "هو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الأهداف المسطرة".[3]

*حسب Daft يعتبر الأداء "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية".[4]

---

[1] ديجي وهيبة، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 51.

[2] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

3 Arab halata lyasmine, **impact de la certification environnementale iso14001 sur la performance environmental d'une enterprise algerienne**, memoire de magistére, faculté des sciences equonomique et commercial et sciences de gestion, université de tiziouzou, 2012, p79.

[4] هادي صلاح عباس، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 162.

*يترجم الأداء حسب ثنائية (قيمة- تكلفة) إلى مزيد من الأهداف الملموسة ذات طبيعة إستراتيجية فهو تحقيق أقصى قدر من خلقنا للقيمة في السنوات القادمة من خلال ابتكار منتجات والتجديد السريع لها.[1]

*كتعريف شامل للأداء: "فهو انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة[2]، فالأداء لا يعكس قدرات المنظمة لوحدها، وإنما أداء الأفراد أيضا.[3]

أما الأداء الإبداعي:

فيمكن تعريفه بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة ترتيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع علي الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها أو عداد السوق فحسب بل تتعدي أيضا الآلات والمعدات وطرائف التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل ليؤدي لازدياد الإنتاجية[4].

فالأداء الإبداعي يحتاج إلى أكثر من الموهبة والقدرة المعرفية حيث حددت للأداء الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.

2- المهارات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به.

3- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

ثانيا: أهمية الأداء:

يمكن النظر لأهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية كالاتي

1 Philippe lorino**, le balanced scorecard revisite: dynamique strategique et pilotage de performance**, 22éme congrés de l'afc, 2001, France, p 03.

[2] عبد الكريم سناء، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

[3] حسن محمد راوية، **السلوك التنظيمي والأداء**، الإسكندرية، 2000، ص 14.

[4] يوسف عيد بحر، توفيق عطية العجلة، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام " دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة "**، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2010، ص 18.

1. **الناحية النظرية:** الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

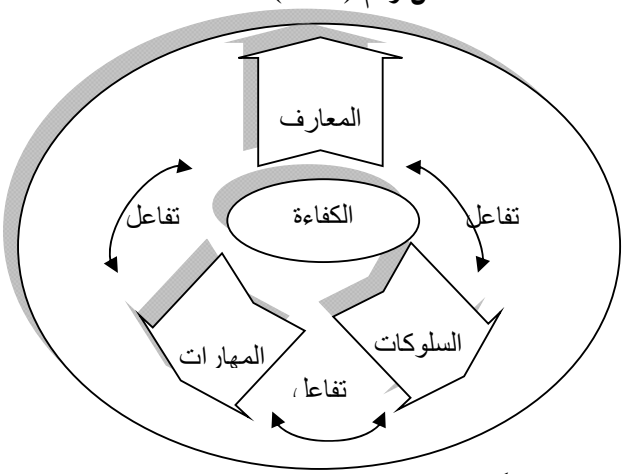
2. **الناحية التجريبية:** يكمن استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3. **الناحية الإدارية:** أن الأهمية الواضحة تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات، لدراسة الأداء ونتائجه والتحولات والتغيرات التي تجري من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.[1]

ثالثا: مكونات الأداء: يمكن النظر للأداء من زاوية مكوناته المتمثلة أساسا في:

1- الكفاءة: أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 بأنها " مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكات، التي تسمح بمناقشة وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة. بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، المميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة، وتتضح أبعاد الكفاءة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-1) الأبعاد الأساسية للكفاءة.



المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 7.

[1] الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 100.

تعتبر الكفاءة كمؤشر يستعمل في تقييم الأداء، ويعبر عن التكلفة بالناتج أو بالفائدة، أي أنها علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، أو بين التكلفة والفائدة (الكفاءة = المخرجات / المدخلات * 100.

2- **الفعالية:** تعبر الفعالية عن تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تطويرها وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية،أي أنها تعبر عن الاختيار الجيد للأهداف.[1]

ويمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة والمخططة وعليه: الفعالية = قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة *100

العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

الكثير من الباحثين لا يفرقون بين هذين المصطلحين وهناك خلط بينهما، فمن خلال ما تقدم نجد أن الفعالية تتعلق بالمخرجات والنتائج، أما الكفاءة تتعلق بالمدخلات، فنجد أن الفعالية أكثر اتساعا من الكفاءة، حيث في الغالب يعبر عن الكفاءة كمتغير من متغيرات دالة الفعالية، كما أن الكفاءة تركز على الكم لا الكيف، أما الفعالية فتركز على الجودة والنوعية، أي الكيف قبل الكم، ويمكن النظر للفعالية باعتبارها متغير تابع يتحدد بفعل تأثير جملة من المتغيرات المستقلة وإحداها استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.[2]

المطلب الثاني: تصنيف الأداء

بسبب اختلاف اتجاهات الباحثين هناك عدة تصنيفات للأداء وفقا لمعايير نوجزها فيما يلي:

1- **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى

أداء كلي: هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع عناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للأداء في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

أداء جزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للأداء التنظيمي وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد.

2- **حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى

[1] ارسلان إسماعيل نبيل، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 35.

[2] بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011، ص 76.

أداء داخلي: ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة، أي مختلف الأداءات الجزئية، متمثلة في الأداء البشري، التقني، المالي.

أداء خارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة، وبالتالي لا يمكنها التحكم فيه، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة.

3- **حسب المعيار الوظيفي**: يمكن تقسيم الأداء التنظيمي إلى

أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المر دودية وتعظيم العائد على الاستثمار.

أداء وظيفة التسويق: يتحدد من خلال مجموعة مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق مثل: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء...الخ.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبأقل التكاليف.

أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، ومن خلاله يتم تحريك باقي الموارد وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف.

4- **حسب معيار الطبيعة**: الذي يمكنه تقسيم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية، تقنية و سياسية.[1]

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

سنتطرق في المطلب التالي لتعرف تقييم الأداء وأهميته وكذا مراحل تقييمه

أولا: تعريف تقييم الأداء:

*"تقييم الأداء هو المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، و لا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعة مسبقا".[2]

[1] مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ص87-90.

[2] الغالبي طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 35.

*كتعريف شامل لتقييم الأداء: "هي عملية مستمرة تقوم بقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المعياري، أي مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حقيقية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المبرمجة مما يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب لتحسين الأداء".[1]

ثانيا أهمية تقييم الأداء

إذا كانت عملية تقييم الأداء تكتنفها العديد من الصعوبات، فهذا لا يعني عدم جدواها، بل لها العديد من المزايا التي تعود على المنظمة بالفائدة بمجرد القيام بها، يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

- إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق الكثير للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج، فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنه يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز التقييم على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية المرجعية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن نعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء تعديلات.

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

- إن تقييم الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعامليها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة.

ثالثا: مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

[1] القيقعي عبد الحق، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 17.
[2] طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، المرجع نفسه، ص 289.

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية وقيمة الإنتاج، عدد العمال،الأجور...الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة، بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المنظمة.[1]

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3. إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن يشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.[2]

[1] الكرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 39.
[2] تيمجغيدين عمر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

المبحث الثاني: الأداء والإبداع

يعد الإبداع عملية هادفة نحو التجديد والتغيير والتطوير والتطلع لمستقبل أفضل، وهذا ما جعله ضرورة أساسية في وقتنا المعاصر ومصدر قوة لنجاح عمل المنظمات، وضرورة حتمية للمنظمات الطامحة للإبداع والتميز

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

ولقد حاولنا في هذا المبحث استعراض مختلف ما له علاقة بمفهوم الإبداع

أولا: تعريف الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد مفهومه فلا يوجد اتفاق بين العلماء، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، وسنستعرض فيما يلي أهم المفاهيم المقدمة للإبداع حسب وجهات نظر مختلفة.

- يعرف الإبداع بأنه" تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"[1]
- كما يعرف أيضا " على انه إدخال شيء جديد أو مختلف في النشاط الاقتصادي، وهذا الشيء الجديد يتمثل في منجات أو تجهيزات جديدة أو طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة، أو كيفيات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة " [2]
- وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد:
  - تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
  - تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.
  - تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
  - تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة.

[1] - Simon Richir – Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux – Sous la direction de Hervé Christofol، hermes science Lavoisier paris France 2004.p30

[2] Champsaur.paul, **l'innovation dans les enterprises, institute des statistique et des etudes economiques**, statistique publique n°67, paris, 2002, p05.

وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي و الملموس لعملية الإبداع، ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال (4p) التي ترمز إلى:

الشخص Person، العملية الإبداعية process، الناتج الإبداعيProduct ، وعملية الإقناع بأصالة الناتج .persuasion [1]

- ويمكن اعطاء تعريف شامل للإبداع كالآتي: " يتجسد في توليد الأفكار والتي ينتج عنها استغلال أفضل للعمل، فالإبداع في شكله النظري يتمثل في توليد الأفكار، أما عند تطبيقه فلا بد أن تكون له منفعة (قيمة مضافة)، كتخفيض التكاليف، جودة الإنتاج أو تحسين طرق التوزيع والبيع". [2]

ثانيا: الفرق بين مفهوم الإبداع، الابتكار و التغيير والاختراع:

أ- يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر"

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Creativity والابتكار innovation. فالإبداع يرتكز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي. إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له. ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار، الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.

ب- أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي ففي الكثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم

[1] الكرخي مجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 31.

[5] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014، ص:48.

والإبداع و الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال،[1]

ج- في حين يشير الاختراع إلى وقوع أول فكرة، والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، وهي عبارة عن بروز فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور، لتنقاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق، والاختراع أخص من الإبداع، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد بالدرجة الأولى على الموارد غير الملموسة كالوقت، العبقرية والتقدم العلمي [2]

ثالثا: خصائص الإبداع.

نجد من التعريفات السابقة للإبداع، أن هذا المفهوم يرتكز على العديد من الخصائص وهي كالتالي[3]:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع مفهوم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، وما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

---

[1] بديسي فهيمة وآخرونمرجع سبق ذكره، ص 05.

[2] محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص:69.

[3] توفيق عطية توفيق العجلة، **الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي**، رسالة ماجيستير. الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة – قسم ادارة الأعمال ادارة موارد بشرية، 2009، ص:19.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفى الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع، أنواعه، وعناصره

ولقد حاولنا في هذا المطلب استعراض مختلف ما له علاقة بمفهوم الإبداع

أولا: أهمية الإبداع وحاجة المنظمة إليه:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير، فقد تم الربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم على تبني طرق و أساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبنى الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

ومن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع و تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلا التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، و يكون ذلك من خلال الإبداع، و لكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

ثانيا: أنواع الإبداع.

هناك عدة تصنيفات للأنواع الإبداع نذكر منها:

1- حسب الطبيعة: يصنف الإبداع وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي: [1]

- **الإبداع في المنتج:** وهو يعني تقديم منتج جديد يحل محل منتج معلن، و يكون ذك بهدف إشباع حاجة قائمة، و يضم نوعين:
  - تقديم منتج جديد: أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.
  - تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لاستمرار بقائه وتحسين أدائه.
- **الإبداع التكنولوجي:** يتعلق باستخدام أداة أو تقنية جديدة أو منتوج، طريقة عمل أو نظام إنتاجي أو عملية جديدة.
- **الإبداع المساعد:** يشتمل على الخدمات والمنتوجات المقدمة من المؤسسة، والتي تذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية.

[1] زينب غزازي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2011،ص:73.

- **إبداع العملية:** ويعني استحداث عناصر جديدة، تقديم معالجة أو تحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء. وهو نوعان:

- تصميم عملية إنتاجية جديدة بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وطريقته.

2- حسب معيار التخطيط: يصنف الإبداع وفق هذا المعيار إلى صنفين نذكرهما فيما يلي[1]

عادة ما يتم التمييز بين طريقتين أساسيتين لإنتاج الإبداعات إحداهما رسمية أو ذات كيان معلن عنه، والأخرى غير رسمية أو شبه مخفية.

- **الإبداع الرسمي:** يجري العمل وفق هذا المنظور باستعمال الهياكل والقنوات المكونة أو المعلن عنها، وبصفة عامة، يوجد في المؤسسات المتوسطة منها والكبيرة هياكل رسمية وظاهرة للبحث التطبيقي وفي أكثر الأحيان توجد إلى جانبها مصالح للجودة مهمتها المشتركة والأساسية هي معالجة المشاكل الإنتاجية، وعادة ما تتوفر في تلك الهياكل طاقات بشرية ووسائل حديثة ومعتبرة، كما أن هناك برامج سنوية موضوعة وفقا للسياسة المحددة وكذا الإمكانيات المتواجدة أو التي يمكن الحصول عليها.
- **الإبداع الغير رسمي:** تنتج الإبداعات بهذه الطريقة عندما يكون الاجتهاد فيها أو الإتيان بها غير مهيكل من طرف المؤسسات والحكومات وبالتالي، فإن النشاط غير محدد أو غير ممول منها داخل المؤسسة مثلا، يحدث ذلك عندما يقوم المستخدمون بتقديم الاقتراحات أو الأفكار أو التصاميم التي يكونون قد أتوا بها إما فرديا أو جماعيا دون أن يكون هناك تكليف أو تدعيم مباشر من طرف الإدارة المسيرة، وعادة يقومون بتلك النشاطات أيضا خارج أوقات أعمالهم الرسمية، إن النشاطات المتعلقة بمثل هذه الإبداعات، إذن ليست مبرمجة، غير أن أهميتها عظيمة.

3- حسب درجة الإبداع: وفقا لهذا المعيار يصنف الإبداع إلى:[2]

- **الإبداع السطحي:** يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو تحسين المنتجات الموجودة باستعمال تكنولوجيا جديدة، أو تكنولوجيا موجودة ومتحكم فيها. نشير إلى أن هذا النوع من الإبداعات لا يعطي المؤسسة ميزة تنافسية، وإنما يساعد على تحسين وضعية المؤسسة أمام المنافسين. ورغم ذلك فإنه ذو فائدة كبيرة للمؤسسة، كون أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة. ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول

[1] عزاوي عمر، عجيلة محمد، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**, المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة, الجزائر09/08 مارس 2005.ص:02 .

[2] زينب غزازي، مرجع سبق ذكره، ص:74.

بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر، ويمكن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب إنتاج منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد.

- **الإبداع الجذري:** يعتمد هذا النوع من الإبداعات على استعمال المعارف الجديدة، و يكون ذلك سواء على مستوى العمليات الإنتاجية الجارية، أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل. هذا النوع من الإبداع عادة ما يكون نتيجة تبني استراتيجيات البحث والتطوير، كما أنه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية. إضافة إلى أن المؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى حد احتكار مؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وذلك بانفرادها في عرض المنتج.

ثالثا: عناصر الإبداع

إن العناصر الأساسية في عملية الإبداع تتمثل في كل من التفكير الاستراتيجي إضافة إلى القدرة على بناء ثقافة داخل المنظمة (ثقافة الإبداع)

1. **التفكير الاستراتيجي:**

وهذا يتجلى من خلال وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير وكيفية التعامل معها، إذ أن المؤسسات تهتم بتحسين الأداء للعمال وهذا ما يمثل الاستثمار في رأس المال البشري، إن التفكير الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر حرصا في تحقيق الأهداف وتطوير الأداء والإبداع في العملية الإنتاجية.[1]

ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي عديد من مقومات منها ما يلي: [2]

- ✓ إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ✓ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي، والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، مما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياء وموضوعية.

[1] الداوي الشيح، عائشة سحتاتة، **دور الإبداع في تحقيق المزايا التنافسية**، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2012، ص 08.

[2] محمد عجيلة، **الإبداع في المؤسسة الْقتصادية الجزائرية – دراسة لصفات ومعوقات الإبداع: المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005، ص ص 88، 89.

✓ تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الاستراتيجية، وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

وفي الحقيقة أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا لمنظمات إلى المستقبل بعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم.

2. بناء الثقافة التنظيمية

وتعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأنهم أعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة، ولعل هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عظمى في العالم.[1]

يرى بعض المفكرين أن هناك عد عناصر قد يؤثر توافرها من عدمه على التفكير الإبداعي في المنظمات وهذه العناصر هي:

✓ المبدع سواء كان فرد أو جماعات وكذلك البيئة الخاصة بالمبدع من حيث التربية والتكوين.

✓ البيئة العامة وما تحتويه وما تتضمن على عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية إضافة إلى بيئة التنظيمات سواء من حيث القدرات والمقومات [2]

فتعد الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على جودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية. وعليه فإنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية والأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء إيهاما يدفعهم إلى تحقيق الإبداع. [3]

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 301.

[2] الداوي الشيح، عائشة شحتاتة، مرجع سبق ذكره ص 09.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 26.

المطلب الثالث: قياس الإبداع ومستوياته.

سنتطرق في هذا المطلب أولا لمداخل قياس الإبداع الأساسية وكذلك مستويات الإبداع المختلفة.

أولا: قياس الإبداع:

قياس الإبداع يعني قياس عدد الأفكار الجديدة الغير مألوفة في المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة والجرد الدائم لها، الشيء الذي يستلزم استخدام تقنية علبة الأفكار التي تلجأ إليها المؤسسات وتفحصها دوريا لأخذ الأفكار المقبولة والقابلة للتطبيق. إلا أن علبة الأفكار قد لا نجدها مستعلمة في الكثير من المؤسسات الشيء الذي يعرقل عملية قياس الإبداع، وفي هذا الإطار ينصح الباحثون بتعويض جرد الأفكار بمؤشرات تظهر عدد الأفكار التي وجدت طريقها للتطبيق فعلا ونكون بذلك نقيس الابتكار في المؤسسة، ومن أبرز هذه المؤشرات نجد:

- ✓ حصة المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة في الثلاثة سنوات الأخيرة.
- ✓ التغييرات التي أحدثت على منتجات المؤسسة وأدت إلى رفع جودتها، سواء كانت هذه التغييرات في الشكل أو الذوق أو الرائحة أو الخصائص الداخلية أو الخدمات المرافقة لها وذلك في الثلاثة سنوات الأخيرة.
- ✓ تعديلات جديدة غير مألوفة عرفتها أساليب الإنتاج في الثلاثة سنوات الأخيرة وأدت إلى رفع كفاءتها.
- ✓ انخفاض تكاليف الإنتاج في الثلاثة سنوات الأخيرة نتيجة عمليات تطويرية عرفتها طرق الإنتاج.
- ✓ مردودية المؤسسة الإضافية التي نتجت عن تطويرات مست المنتوج أو طريقة إنتاجه.[1]

ثانيا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع التي تعزز وتكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة وسنناقش كل واحدة فيما يلي:

1) الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، تميز الشخص المبدع عن غيره.

[1] قبطان شوقي، **ثلاث سمات محورية لأجواء عمل داعمة للإبداع في المؤسسة الصناعية (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة، ثقافة الاعتراف) دراسة مقارنة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف وإنتاج الحفاظات بمؤسسة حياة الجزائر**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مجلد 09،عدد01، صفحات 171-203، المدية، 2015، ص07.

ومن خصائص الفرد المبدع ما يلي:

ا /**المعرفة** :حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.

ب /التعليم :وهو يؤكد أن المنطق يعيق الإبداع.

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

د /الشخصية :يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

هـ /الطفولة :طفولته اتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.

و /العادات الاجتماعية :الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل إنه يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين[1].

ولقد بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون سلوك الإبداع للعاملين من بينها:

ا / **معوقات إدراكية:** تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها

ب /معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج /معوقات ثقافية و اجتماعية :و هي تعود إلى ضغوط اجتماعية مختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات لما هو شائع.[2]

2) الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من الجماعة (قسم، إدارة، لجنة)…..اعتمادا على خاصية التداؤب حيث إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي و لخبرة ومساعدة بعضهم البعض، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية:

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 393.

ا /**الرؤية** :حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادنا مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب /**المشاركة الآمنة** :إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.

ج /**الالتزام بالتميز في الأداء** :فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر.

د /**دعم و مؤازرة الإبداع** :حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة و لدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة[1].

3) الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التفاوضي لجميع الأعضاء. فقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على المستوى للتنظيمي، أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: [2]

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسات والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات العملاء
- وجود أعضاء ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية معا.
- الشدة واللين معا.

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 481.

[2] طارق علي جماز،**السلوك التنظيمي**، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانيمارك كلية الإدارة والإقتصاد الدراسات العليا، 2004، ص: 36.

المبحث الثالث: العملية الإبداعية

إن التقييم الجيد للأداء لا يمكن إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، وهذا الأخير لا يتم بأسلوب عشوائي، لأن هذه المعايير تعكس الأداء الفعلي للمنظمة.

المطلب الأول:مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، وهنا تجدر الإشارة إلى أ، هناك من يرى مراحل العملية الإبداعية من جانبين الجانب الفردي، والجانب الجماعي

الجانب الفردي:

اقترح " kinichki & kreinter " نموذجا لعملية الإبداع يتضمن المراحل الخمسة التالية:

- الإعداد:preparation وتشتمل على المدة التي يقضيها الفرد للتعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات أو الانتباه لبيئة الفرد.
- التركيز concentration : وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة التي بين يديه
- الاحتضان incubation : ويتم بطريقة واعية وفي هذه المرحلة ينهمك الفرد في أعماله اليومية بينما يجول في ذهنه البحث عن المعلومات
- الإلهام illumination : بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات.
- الإثبات vérification: ويعني إعادة العمل بكامله من أجل إثبات الفكرة أو تجزئتها أو تعديلها.[1]

وهناك من المفكرين من رأى أن للإبداع أربع مراحل هي:

- مرحلة الإعداد والتحضير: في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص في جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن المدرسين الذين

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 468.

يخصصون جزءا اكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم ثر أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة

- ❖ مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار): وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لذا بالمشكلة، وهي تتضمن هضما عقليا، شعوريا ولاشعوريا وامتصاص لكل المعلومات و الخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي لعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو تعطل الأجزاء الهامة فيها
- ❖ مرحلة الإشراق (الإلهام): تتضمن انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم في الإبداع.
- ❖ مرحلة التحقيق أو إعادة النظر: في هذه المرحلة يتعين على المعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التهذيب أو الصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب، الاختيار التجريبي للفكرة الجديدة المبدعة.[1]

الجانب الجماعي:

ومن أشهر النماذج في هذا الجانب نموذج " ويبست " الذي يتكون من أربعة مراحل هي:

- ❖ مرحلة إدراك الحاجة للإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والحالي، فإن التفكير الإبداعي قد يحدث نتيجة كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمات.
- ❖ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض تحسين المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة**، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 61، 62.

إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعا لا تلقى قبولا فهذا يعني إجهاضا والتخلي عنها، وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها

- ❖ مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة والمنظمة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير للمنظمة منها مقاوم الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من النجاح.
- ❖ مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة في المنظمة وتعتمد عوامل النجاح تبعا للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل، إن الإخفاق في تطوير الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد في المرحلة الأولى. [1]

وأما شتاين يرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منتظمة ومرتبة فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة لذا فهو يقترح ثلاث مراحل وهي:

1- تكوين الفرض :وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار

2- اختبار الفرض :وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

3- الاتصال بالآخر بتقديم الإنتاج الإبداعي.[2]

[1] محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 65.64..

[2] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

المطلب الثاني: محفزات ومعوقات الإبداع

يمكن أن يكون الإبداع محفزا ومشجعا للأداء في المنظمة، كما يمكن أن يكون معرقلا له في حال توفر معوقات الإبداع

أولا: محفزات الإبداع (العوامل المساعدة على تنمية العملية الإبداعية)

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسين:

أ- **العوامل الداخلية:**

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملاً معيقا للإبداع داخل المنظمة. ويمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل، و أهم هذه العوامل هي:

– بيئة العمل: تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

فعلى سبيل المثال، نجد البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإنجاز والتفوق والتجديد أيضا، كما نجد تلك التي لا تشجع على الإبداع وبالتالي لا يتوفر فيها مناخ إبداعي وهي:

- ✓ بيئة تتسم بالركود واللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرة.
- ✓ بيئة يغب عليها طابع التسلية والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.
- ✓ بيئة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة، وتقاوم أي نوع من أنواع التغيير.
- ✓ بيئة تفرض ما تراه مناسبا تحقيق الأهداف، ولا تستشير أعضاء المنظمة وتشاركهم بأهدافها والخروج عليها يعد جريمة.

و من الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة لإبداع و التي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:[1]

- ✓ الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- ✓ متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- ✓ تبسيط المستويات الإدارية.
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

– **جماعة العمل**: إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ويعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المنظمة لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضلا عن كون هذه القيادة عادله ونزيهة بما يضمن لكل عضو حقوقه ومساهمته الإبداعية.

– **الاتصالات الإدارية**: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، و حتى تكون هذه القنوات عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:[2]

- ✓ ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- ✓ يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

[1] – بديسي فهيمة واخرون،مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

[2] بديسي فهيمة واخرون،مرجع سبق ذكره، ص 21.

- ✓ لوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

– **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

وعليه، تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العامين فيها بتعزيز انتماءهم بحثا عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعادتها وقيمها فيهم. كذلك، المدير الحريص على عمله المتفهم للنفسية البشرية يستطيع أن يكون دافعا و مشجعا للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض الديرين يمكن أن يخلقون — عن قصد أو بدون قصد–مجموعة من الحواجز الإدارية و التنظيمية التي تؤثر على المناخ العام للمنظمة التي ينتمون إليها، بما يساهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط العاملين بها و عدم تشجيعهم، بل يصل الأمر إلى سرقة أفكارهم الإبداعية أو رفضها، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المألوف[1].

ب– العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:

– **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق

[1]– محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص71.

لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

– **التعليم**: للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

– **وسائل الإعلام**: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة إبتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة و اهتماماتها بالتطور والإبداع، و مدى تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تبني المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر و يكون أمامه فرصة للتحليل و الاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

– **دور المجتمع في الإبداع**: لما كان الفرد عضواً اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و التقاليد و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

و تعتبر العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع و الابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات و التقاليد و القيم مؤيدة و مشجعة للإبداع و العكس صحيح. و من ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً و قيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع و رعايته.[1]

[1] بديسي فهيمة واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

ثانيا: معوقات الإبداع

ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمسة مجموعات رئيسية هي:[1]

1/ **المعوقات العقلية**: يتضمن التفكير الإبداعي من العمليات العقلية كالإدراك التذكر والتخيل، ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس و الأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل :

- **خطأ الإدراك** :حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليس موجود فيه.
- **خداع الإدراك**: حيث يتم تخيل شي لا وجود له.
- **ضيق الإدراك**: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها، ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها.

2/ **المعوقات الانفعالية**: يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي و فيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

-الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.

-إنخفاض القدرة على التخيل و الرغبة بها أصلا.

-عدم القدرة على تحمل الغموض و تسامي الرغبات الجامحة للأمان.

-الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

-الحماس الزائد و الرغبة السريعة في النجاح

3/ المعوقات الدافعية :يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به نحو من العمل، وهي التي تدفع المبدع للسيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عليه، وتدفعه أيضا إلى التفكير لاكتشاف ما، يوجد في المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير في الجديد و التعبير عنه بشكل فعال.

4/ **المعوقات التنظيمية**: لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد، بالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو لزى عمله، تتأثر سلبا قدرته على الإبداع و يضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي و بالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي و يثبت عند حد معين ويصبح التطوير أو التغيير بعده أمرا صعبا

[1] عبد الرحمان محمد **جبر الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص ص 21، 28.

5/ **المعوقات البيئية:** تقف البيئة أمام كل مبدع وأمام كل محاولة جادة للقيام بذلك، خصوصا بيئة اليوم والتي تتسم بالتعقيد والتداخل، حتى أصبح لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يحدث، ومن أبرز المعوقات:

– **المعوقات المادية:** تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة الإبداعية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية .وغيرها

– **القوانين والأنظمة** :التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تغيير الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة و بخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي و رعاية الموهوبين

– **مقاومة التغيير**: من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة

– **المناخ التنظيمي**: نعني به ظروف العمل التنظيمية، وكذا طبيعة العلاقة بتُ العاملين والمديرين وكذابين العاملين أنفسهم، فالعلاقات المتذبذبة تهيأ محيط يحول دون أي محاولة إبداعية

– **غياب التشجيع** :عدم تشجيع المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ، .والاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الإدارية والفنية المتخصصة

– **قلة المعلومات** ندرة المعلومات المتعلقة بالأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات القيمة بين الإدارات و الأقسام

– **الاستراتيجية البعيدة** :العمل على صياغة ا استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع

– **غياب البرامج التدريبية:** التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية[1]

المطلب الثالث: تفعيل الإبداع في المنظمة

لتطوير نظام إبداعي بشكل إيجابي داخل المنظمة، يجب توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المنظمة التركيز عليها:

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005، ص ص 23، 24.

1/ **نظام المعلومات**: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية، التي تدفع الإبداع وتعطي المنظمة حضور دائم على كل المستويات خاصة على مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين.

2/ **الحرية**: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات يزيد من درجة ولائهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز

3/ البحث والتطوير لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.[1]

4/ توافر نظام لإدارة الموارد البشرية[2] بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المؤسسة المعنية

5/ توافر العناصر المالية الموارد المستخدمة تتعلق بوضوح بوضعية المؤسسة من الناحية المالية المنتظرة فذلك يؤثر على استمرارية المؤسسة، ورغم الأخطار الناجمة عن الإبداعات، إلا أنه غالبا ما يكون عمل إجباري من أجل تأمين الاستمرارية، من الأحسن التحكم فيه من تحمل نتائجه بزيادة المنافسة عليها أو الاختفاء والزوال من السوق نهائيا وبسهولة

6/دعم المنظمة إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمات، الطين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون في القيم التي ترعى الإبداع.

7/الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التفكير على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه.

8/ فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.[3]

---

[1] فتح الله غانم، **واقع الأنماط القيادية وأثرها على تنمية وتدعيم الإ[داع والابتكار للعاملين في شركات الاتصال السلكية واللاسلكية في فلسطين**، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،2012،، ص 6.

[2] JEAN Lachman. «**Financement de l'innovation dans les PME** », Economica. 1996. p-p: 23-24

[3] فتح الله غانم،المرجع نفسه، ص 07.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الأداء هو ما تسعى إليه المنظمات بالأخير، ويجب أن تقوم بشكل مستمر بتقييمه قصد تصويبه في الحالة المتدهورة، ودعمه في الحالة الجيدة وفي هذا السياق، تعتبر المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها، والتي لم تشهد لها مثيلا من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة وظاهرة العولمة، والتعقيد والاضطراب البيئي وكذا تطلعات العاملين نحو العمل الإبداعي وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية لكي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار. فالإبداع يعتبر الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، وهذا باعتبار الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في الفكر الإداري في عالم اليوم، وباعتباره كذلك كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية والتميز في الأداء.

الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي

تمهيد:

تلعب بيئة التنظيم دورا حاسما في إبداع الأفراد فالإبداع ليس ومضة أو إشراقا أو إلهاما يأتي من الفراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ولتوضيح هذا الغرض سنناقش في هذا الفصل أهم الجوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده فقد حاولنا إبراز ضرورة تقديم الدعم للأفراد المبدعين، وتحفيز سلوكهم الإبداعي، بالإضافة لتوفير المناخ الإبداعي الملائم الذي يمكن العاملين في المنظمة على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل للتطور، مما يدفع عجلة النمو والتطور للمنظمة، كما قمنا بتوضيح كيف تؤثر خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي والمحددات التنظيمية التي تنتج عن كل هذه الخصائص، على الأداء والإبداع والسلوك الإبداعي ككل داخل المنظمة.

من هذا المنطلق سنتناول من خلال هذا الفصل العناصر التالية:

- مفاتيح الإبداع
- تطوير الأداء الإبداعي
- تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي

المبحث الأول: مفاتيح الإبداع

حتى يتم تفعيل الإبداع في المنظمات وتحقيق الأداء الإبداعي للمورد البشري يجب توافر عناصر ضرورية وتكاملها لدى موظفي هذه المنظمات وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الشخصية المبدعة

سنتطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالشخصية المبدعة كالآتي:

أولا: مفهوم الشخصية المبدعة

تعرف بأنها " الشخصية التي تتسم بروح المنافسة والقيادة في العمل، والاستقلالية في التفكير، وعدم مسايرتها للعادات والتقاليد الاجتماعية والميل للسيطرة، والحاجة إلى التعبير عن النفس[1]".

وهي أيضا " التنظيم الدينامكي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات، وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالإنسان[2]".

ثانيا: سمات وصفات الشخصية المبدعة

أخذت الأبحاث التي اهتمت بدراسة الشخص المبدع حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، نجد أن جون بول جيلفور الذي يعد رائد هذه المجموعة قد ميز الصفات المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملين والتي تتمثل في :الطلاقة، الأصالة، و الحساسية اتجاه المشكلات، كما ركز الباحثون للتمييز بين المبدع و المتميز من خلال ثلاث صفات :التمحص والحدس العلمي و المنطق العلمي.[3] فنجد هناك عدد من الصفات التي تميز المبدعين وهي:

1/ **خصائص معرفية** :بحيث حددها علماء النفس المعرفي و علماء علم النفس الشخصية الذي يرونه أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعة عن طريق دراسة الفوارق لخصائص الفردية في المجال المعرفي و من بينها:

-الحساسية اتجاه المشكلات.

-التكيف الجيد مع المستجدات والمثيرات غير المألوفة.

---

[1] ناصر حسين، **الشخصية المبدعة ناتج إسهام العوامل الكبرى و تفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس التخصص والدرجة الدراسية**، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية للبنات، مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، العراق، ا لعدد 19، ص 05.

2 رو ا الكسندرو، **الإبداع العام والخاص**، ترجمة غسان أبو فخر، الكويت، المجلس لوطني للثقافة والفنون والآداب،1989 ، ص .41.

[3] حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2008ص 61.

-الميل للأفكار الغريبة و الخيال الخصب.

-مقاومة الضغط الخارجي و القيود المفروضة.

-الاستقلالية في إصدار الأحكام.

-المرونة في اتخاذ القرارات.

2/ **خصائص الشخصية الدافعية** :يشترك المبدعون بعدد من الخصائص الشخصية و الدافعية مع وجود خصوصية في بعض هذه الخصائص لدى بعض المبدعين، و من هذه الخصائص نجد:

-الرغبة في التصدي للمواقف العدائية و القيام بالمخاطرات الذكية.

-الانفتاح على الخبرات الجديدة و النضوج.

-الانضباط في العمل و الانتماء إليه.

-القدرة على التأثير في الآخرين.

-الاهتمام الزائد بالعمل.

3 / **خصائص تطورية**: يتصف المبدعون بخصائص ذات علاقة بالخبرات مراحل النمو المختلفة ونذكر منها:

-الأجواء الأسرية للمبدعين تتميز بالحرية والانفتاح على الأفكار الغريبة.

-المبدعون لديهم اتجاهات إيجابية نحو المدرسة منذ الصغر.

-يمارسون العديد من الهوايات.

-يتأثرون بدور القدوة أو المعلم في حياتهم.

-يطورون عادات عمل مميزة ويحافظون عليها.

-التعرض للتجارب في سن مبكرة[1].

وكما نجد أهم صفات المبدعين التي يكشفها الباحثون في التحليل العملي للإبداع نذكر منها: [2]

- القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المبتكرة .ويوصف المبدع بسيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- القدرة على تغيير الحالة الذهنية وفقا لتغيير المواقف، وذلك على عكس ما نجده عند أولئك الذين تتصف استجاباتهم بالتصلب والعناد والتشبث بحلول معينة دون أن يبارحوها.

[1] محارب علي محمد صمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات**، دار قنديل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2010 ، ص .56- 58.

[2] عزاوي عمر، عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 479.

- يكتشف المبدع في الوقت مالا يستطيعه الآخرون .ويمتاز تفكيره بالانفتاح على البيئة والقدرة على رؤية المشكلات ورهافة الإحساس بها.
- الابتعاد عن الحلول المألوفة والتقليدية وعدم تكرار أفكار الآخرين.
- الربط بين جوانب الخبرة وإعادة بنائها بناء جديدا يثير في معظم الأحيان معارضة الناس وعداوتهم.
- يمتاز المبدع بالقدرة على مواصلة الاتجاه الذي يساهم في تشكيل أدائه الإبداعي، ولا يتفق ذلك إلا لمن يكون بذلك الجهد ومواصلة العمل واحدة من الصفات التي يتمتع بها.

المطلب الثاني:التفكير الإبداعي

سنتطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإبداعي كالآتي:

أولا: تعريف التفكير الإبداعي

إتجه الباحثون في هذا المجال لتحديد مفهوم التفكير الإبداعي فنجد:

أن **نيل أندرسون ونيجل كنج** ينظران إلى التفكير الإبداعي على أنه: " قدرة عقلية فردية، ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، فهو يتضمن القدرة على تكوين تنظيمات وأبنية جديدة للأفكار والمواقف ".

وهذا التفكير غير مقيد بأية طريقة روتينية محددة، ويتم من خلاله استجابة لمثير أو موقف معين، ويمثل استجابة جديدة أو على الأقل غير شائعة، ويتميز الإنتاج الإبداعي بخصائص تجعله فريدا حيث يتمتع بالأصالة المبتكرة أو التنوع الثري للأفكار أو بالتحسين و التطوير (التوسيع) أو بالتعدد الشامل للأفكار (الأصالة).[1]

إن التفكير الإبداعي هو عملية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، المرونة والأصالة) وسمات الشخصية (الشخصية المبتكرة) وتعتمد أيضا على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير، لتعطي في النهاية

[1] صبحي حمدان أبو جلالة، حمدان أبو جلالة، **تنمية التفكير الإبداعي**، بدون طبعة، دار الشروق، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص76.

المحصلة الابتكارية وهي الإنتاج الإبداعي والحلول الإبتكارية للمشكلة والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين.[1]

ثانيا: خصائص التفكير الإبداعي

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية:[2]

– التفكير الإبداعي ليس شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل فهو قابل للبحث والتحليل العلمي، والمعالجة.

– ليس هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقة مناسبة على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية داخل الفرد، تشمل الإدراك والتذكير والتفكير والتحليل وغيرها.

– إن العملية الإبداعية توجد لدى كل الأفراد، لكن يختلف نضج هذه العملية من فرد لآخر.

ثالثا: مهارات التفكير الإبداعي

1– الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.[3]

2– **الطلاقة:** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير.

---

[1] محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري**، الطبعة الأولى، دار اليشير للثقافة والعلوم، طنطا، مصر، 2000، ص 17.

[2] محمد **رشدي سلطاني**، مرجع سبق ذكره، ص70.

[3] يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية, **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"** مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2010، ص 07.

3- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتمثل الجانب النوعي للإبداع.[1]

4- الأصالة: يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ". [2]

5- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفهس الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. [3]

المطلب الثالث: السلوك الإبداعي

هناك فرق بين السلوك الإبداعي والإبداع، حيث يرتبط الإبداع بمفهوم التفرد والاستثمار الأفكار الجديدة لخلق قيمة، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة

أولا: مفهوم السلوك الإبداعي للعاملين:

وعرف (سبانس) السلوك الإبداعي " بأنه محطة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها،" فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف اعتبر إبداعا يتضمن السلوك الإبداعي الأفعال التي تؤدي إلى تقديم أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي،

[1] عدنان يوسف العتوم وأخرون، **تنمية مهارت التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 143.

[2] عدنان يوسف العتوم وأخرون، نفس المرجع السابق، ص: 143.

[3] يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

وهو تصرف وسلوك مميز يمارسه الفرد في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، فهو سلوك يسبق الإبداع في صبغته النهائية. [1]

السلوك الإبداعي يشير إلى أنه" سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات، أفكار، إجراءات، أو عمليات جديدة."[2]

ثانيا: أبعاد السلوك الإبداعي:

اهتم الباحثون بتحديد أبعاد السلوك الإبداعي فبعضهم حلل السلوك الإبداعي إلى:

- اكتشاف الفرص: وهو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، وهي شرط ضروري للابتعاد عن الروتين الموجود في المنظمة.
- التحقق ويتعلق باستخدام الوسائل العلمية في صباغة الأفكار والحلول وتقييم الأفكار الإبداعية المطروحة
- التحدي من خلال ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية وتحمل المخاطر حيث يتحمل العاملون المسؤولية الأساسية في تقديم الأفكار الجديدة وإقناع الآخرين بها.
- التطبيق ويتضمن متابعة الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي تظهر
- الأصالة أن الشخص المبدع يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة
- المرونة ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره في علاج المشكلة من وضع إلى آخر وقدرته على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.
- القدرة على التحليل وتتصل بالقدرات العقلية اللازمة لتحليل البدائل والمفاضلة بينها.
- الطلاقة وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة.[3]

[1] بسام فتحي الذيابات، **أثر المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي – دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية–** مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2017، ص 06.

[2] زروخي فيروز، **دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لذى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف**، مجلة الدراسات الاقتصادية والعالمية، جامعة الشهيد لخضر، العدد 10، الجزء 03، الوادي، 2017، ص 06.

[3] بسام فتحي الذيابات، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المبحث الثاني: تطوير الأداء الإبداعي

قصد تنمية أداء العاملين بالمنظمة تطويره للوصول به إلى درجة الإبداع يجب الاهتمام بتطوير حس الإبداع بنفسه لدى العاملين وابتكار الأساليب المناسبة لهذا التطوير وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث

المطلب الأول: تنمية وتطوير الإبداع

لقد أصبح الحديث عن تطوير الإبداع أمرا مألوفا بين أوساط الكتاب والباحثين والمديرين، وهو يمثل أحد محاور اهتمامات المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية

أولا: تطوير الإبداع

يعد الإبداع مورد قيم ينبغي تعزيز وتطوير وإثراءه لا تبديده، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المنظمات اهتماما وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة، والثورة المعلوماتية والانفجار التوسعي، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي، وتحقيق العدالة.

ثانيا: الممارسات المساعدة على تنمية الإبداع في المنظمة

بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهمتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد ومناقشة الأفكار.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.[1]

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع

تتجه معظم أساليب تنمية الإبداع إلى توليد الأفكار الجديدة، التدريب على الإبداع وكذا اختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية والتي تشكل في مجملها حجر الزاوية في دعم الإبداع ومن بين الأساليب المساعدة على استخراج وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة ما يلي:

1- **العصف الذهني**: يعتبر العصف الذهني من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 06 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد مكن من الأفكار وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض، ويعتمد العصف الذهني على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

-الابتعاد عن انتقاد الأفكار

- تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية و المستوى

- دمج الأفكار و تطويرها

هناك مجوعة من الشروط التي لابد من احترامها حتى تنجح جلسة العصف الذهني، نذكرها كالاتي:

-كتابة الأفكار على ألواح حتى يتسنى للجميع الاطلاع عليها.

- عدد المشاركات لا يجب أن يقل عن 06 و لا يتجاوز 12 شخص.

- تهيئة الجيدة للمشاركين وإعطائهم الفكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة.

- انعدام المراقبين حتى يتم توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة و راحة أكبر..2

2- **القبعات الستة**: تنسب هذه الإستراتيجية إلى de bono و هو من رواد التفكير الإبداعي، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير الاستكشاف و الإبداع و المبادرة، و تستخدم عند اتخاذ القرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة، و تعالج هذه الإستراتيجية بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي، أي أنها وسيلة للفصل عن الأداء.و أنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي:

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، 397.

[2] حسين حريم، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 48.

1/ القبعة البيضاء: اللون الأبيض هو اللون المحايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات حول موضوع معين كافية، وتحت هذه القبة :توجد ثلاثة أسئلة:

-ما هي المعلومات المتوفرة لدينا؟

-ما هي المعلومات الناقصة و الحقائق الغائبة ؟

-كيف نحصل على المعلومات التي نحتاجها ؟

2/ القبعة الحمراء :هذا النوع من الأنواع الدافئة الساخنة، وذا يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر إزاء الفكرة، ويجب أن نوضح الأسباب التي أدت إلى تلك المشاعر.

3/ القبعة السوداء: يدل هذا اللون على الوقار والاتزان، ولذلك يتم ارتدائها عندما نريد أن ننتقد فكرة معينة ونوضح عيوب هذه الفكرة التي يدور حولها النقاش، ولا يتم المبالغة في النقد الذي يمكن أن يقتل الفكرة والتي يمكن أن تحدث نجاح ما، وتحت هذه القبعة توجد عدة أسئلة:

-هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ ؟

-هل هذا مناسب ؟

-ماذا عن المشكلات أو المخاطر ؟

4/ القبعة الصفراء: وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتدائها للتحدث عن المزايا ومنافع الفكرة حتى ولو تم رفضها، وتحت هذه القبعة توجد الأسئلة التالية:

-ما هي المزايا أو المكاسب ؟

-هل يمكن لهذه الفكرة أن تنجح؟

5/ القبعة الخضراء: هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتدائها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة ة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري وتحت هذه القبعة يبرز السؤال: ماذا عن البدائل التي يمكن أن نفكر فيها؟

6/ القبعة الزرقاء: نسبة إلى لون السماء الممتدة العريضة، ويرمز إلى الإخلاص، ولصفاء، وحينما يتم ارتدائها يكون المطلوب النظر العريض للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات، وهي ترمز إلى النظرة المتكاملة و الشمولية و تندرج تحتها الأسئلة التالية:

-أين نحن؟

- وما هي الخطوات القادمة ؟

-ماذا عن ترتيب استخدام القبعات ؟

-ماذا عن طريقة تفكيرنا، وهل نجرب تغييرها ؟

-ما هي المخرجات والنتائج أو ما هو الوضع الراهن؟ [1]

3- **أسلوب دلفي**: تتحدد خطوات هذا الأسلوب كما شرحها **جيمس هيجينز** على النحو الآتي:

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.
- يتم إرسال الاستقصاء إلى مجموعة من الخبراء الذين يجيبون على الأسئلة الواردة فيه.
- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- تعاد الملخصات إلى المستجوبين لمعرفة ردود أفعالهم.
- تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي.

وبذلك فإن **أسلوب دلفي** يختلف عن أسلوب **العصف الذهني** في أنه يعتمد على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة، ومناقشتها غيابيا دون أن يجتمع الأفراد في جلسة واحدة. [2]

4- **أسلوب الشخصيات الأربع**: إبتكر (روجر فون أويك) أسلوبا حديثا لتنمية القدرات الإبداعية، وتقوم أساس الفكرة على أن الناس في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو" لطمة "على الرأس لتنبيههم وإخراجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه، ومنعهم من النظر في الأفاق وفي أنفسهم ويبصرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة. إن هذا الأسلوب يجعل الناس يكتشفون العالم من حولهم بأفكار جديدة، ويشكلون هذه الأفكار ويكونوها بطريقة مختلفة، ويحكمون عليها ويقومون بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم يسرعون إلى تنفيذها لينتجوا منها إبداعا يضاف إلى إنجازات الفرد أو المجتمع أو الإنسانية، ويقوم هذا الأسلوب بتنمية القدرات الإبداعية لدى الناس، على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة هي: [3]

شخصية الفنان: والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.

شخصية المكتشف: وهي اتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.

---

[1] عبد الرحمان محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص 36، 37.

[2] حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

[3] طارق السويدان،، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع الكويت، 2004، ص: 120.

شخصية القاضي: والتي تقود إلى احكم على الفكرة الجديدة.

شخصية المحارب: وهي التي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

ويؤكد (Michael Spence)، بأن السلوك الإبداعي هو: محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف اعتبر إبداعا وإلا عد سلوكاً إبداعيا. [1]

في الواقع فإن المؤسسات لا تنقصها الطاقات المبدعة الخلاقة بقدر ما ينقصها اكتشاف العناصر المبدعة وتنميتها وفتح الطريق أمامها، ولابد للمؤسسات الإدارية في مجتمعنا أن يتجه تفكيرها إلى هذه الطاقات المبدعة والخلاقة والتي يتطلب اكتشافها مهارات من المديرين.. عسى أن يتسنى للفكر الإداري تنمية السلوك الإبداعي..أنها مهمة صعبة لكن قيمتها كبيرة جدا.

من الجدير بالذكر توضيح الفرق بين السلوك الإبداعي والإبداعية، حيث يقصد بالإبداعية ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، ويعرفه (Peter Drucker)، بأنه: "تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة أي أن الإبداعية هي تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف" .أما السلوك الإبداعي: فيعني " تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتوجات جديدة ". [2]

وأصبحت المؤسسات الإدارية الحديثة سواء كانت خاصة أو حكومية لديها المبدعون الذين يميزون مؤسساتهم، فنجد أنه لا يتحقق النجاح المنشود لعمل الإدارة إلا بحضور التوافق والانسجام بين الأطراف الثلاثة، ففي هذا العصر الذي يتسم بالتنافسية والإبداعية يجب الالتفات إلى تنمية السلوك الإبداعي من أجل تقديم منتج أكثر جودة سواء كان هذا المنتج خدميا أو سلعيا.. وهناك صنفان من الأفراد في بيئة أي عمل أحدهما يوصف بالإتصالي والآخر مهاري، فعادة ما يتسم سلوك الإتصالي بالوصولية والانتهازية وبتعبير آخر يمتلك مهارات "العلاقات العامة" ليحظى بالموقع والامتيازات والتي غالبا ما تتناقض مع قدراته ومهاراته الوظيفية، بينما

[1] مؤيد سعيد السالم، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**، مجلة الدراسات، مجلد 26، عدد1، 1994، ص100-101.

[1] F. P. Drucker، **Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**، Harper and Row، New York، 1985، p. 30.

الشخص المهاري الى جانب ما يتسم به من كفاءة وقدرات فإنه يأنف سلوك الإتصالي وإن كان لا يعجز عن ممارسته وهذا ما يتطلب من "المديرين" البحث عن المهاريين لا عن الاتصاليين لأن أهل المهارات مبدعون عند تمكينهم من العمل.[1]

العناصر المساعدة على تنمية السلوك الإبداع هي:

1- **عوامل ترتبط بالموارد البشرية:** كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2- **عوامل هيكلية:** وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في إتخاذ القرارات والإستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقد أشرنا الى ذلك في المطلب الاول في هذا المبحث. [2]

[1] إسكندر الأصبحي، **ومضات في تنمية السلوك الإبداعي**، مجلة 26 سبتمبر اليمنية، اليمن، العدد 1330، 2007، ص: 36.

[1] S. Robbins &, D. A. David, **Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications**, second edition, prentice Hall, U. S. A. 1998, pp: 533-534.

المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي الإبداعي بالأداء الإبداعي

يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي للفرد في المنظمة عن طريق العديد من الطرق نتطرق إليها في هذا المبحث

المطلب الأول: المناخ الإبداعي

لغرض خلق المناخ الإبداعي في المنظمة ينبغي خلق مناخ ملائم إيجابي يساعد الفرد على تطوير أدائهم فكيف يتم خلق مناخ جيد في المنظمة؟

1: خلق المناخ الجيد في المنظمة

إن الإداريين لا يستطيعون التعامل إلا مع العناصر البيئية التي تستطيع السيطرة عليها، ولذلك فإنه بمقدور الإدارة أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية:

- الهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثيرا.
- السياسات: أن توضع سياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن الأساسيات المهمة مثلا سياسة التوظيف وسياسة الأجور والترقية والنقل وإنهاء الخدمة
- تدريب العاملين: أن يشعر العامل أن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة.
- وسائل وأنماط الاتصال: يسعى العامل إلى تحقيق ذاته، إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات، ولا شك أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة

العامل وفعاليته كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.

- عدالة التعامل: يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب...الخ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم
- النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب.
- أساليب الرقابة: لا شك أن الرقابة أمر ضروري من أجل التأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت، إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداع الوسائل المختلفة لاختراقها الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة.... وهكذا، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا.
- المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ وإنما يعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المشروع الواعية عي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتخلق مناخا يربط بين الأهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى. [1]

2: أهمية خلق مناخ تنظيمي جيد في المنظمات

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابيا مساعدا على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم في فراغ بل

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 306-308.

لا بد من هذه الإدارات أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال تعديل وتطوي الهياكل التنظيمية، بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جوا يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثرا في عملية تحقيق الأهداف، وكذلك على هذه الغدارة أن تعدل من سياستها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وكذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافأة والترفيه يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا وأخيرا لا بد لها من من أن تستخدم جميع قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي والأسلوب القيادي الطي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة واتخاذ القرارات وبالتالي يكون رقيبا على أداءه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والإنتاج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف. [1]

3: المناخ الإبداعي

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، ويقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

أولا: تعريف المناخ التنظيمي الإبداعي

المناخ التنظيمي الإبداعي يمثل البيئة المشجعة للأفكار الإبداعية، والتي تتصف بإفساح المجال للمخاطرة وتدعم قنوات الاتصال وتمنح الحرية في العمل، كما تعترف بالانجازات وتكافؤها بجوائز خاصة وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية والفكرية اللازمة لإنتاج خلاق.

وفي نفس الاتجاه يسير branet أنه كلما زادت الحرية في الكشف والتعبير عن الأفكار، فإن احتمالية ظهور أفكار إبداعية جديدة تكون أكبر

ويقول الفاعوري: المناخ التنظيمي الإبداعي يمثل البيئة الداخلية التي تتصف بوجود الامكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المؤسسة، والمرونة في التسيير وأجواء تسودها الثقة التي هي أساس تنمية

[1] زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص 311، 312.

الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات وتشجيع الجرأة في طرح الأفكار الجديدة وحمايتها وتقديرها. [1]

ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ الإبداعي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم. [2]

ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي الإبداعي:

1.الهيكل التنظيمي الإبداعي (تبني الهياكل التنظيمية العضوية)

إن البحث في اشكالية الهياكل التنظيمية الأكثر تناسبا ودعما للإبداع في المؤسسات، كان محل اهتمام العديد من الدراسات التي اتفقت في مجملها حول فكرة الهياكل التنظيمية العضوية (Organiques) التي جاء بها كل من (BURNS) و(STALKER) من خلال دراستهما لأكثر المؤسسات إبداعا في بريطانيا، وهذا الاتفاق يرجع أساسا لكون الهياكل العضوية ينتج عنها استقلالية مناسبة للعمال لاستثمار الأفكار الجديدة وتطبيق الأساليب الحديثة في أداء المهام، كما تسمح بأن تكون هناك مرونة أكبر وتجانس للمهام والسلوكات وتفاعل إيجابي كبير ينشأ عنه علاقات اجتماعية جيدة تسمح بتداول الأفكار وانتقالها وتغذيتها وتجنب الانغلاق في الأعمال الروتينية.

2.القيادة الإدارية الإبداعية (أو تبني نمط القيادة التحويلية)

تميل أغلب الإسهامات الفكرية نحو تفضيل نمط القيادة الذي يقوم على أسس ديمقراطية باعتباره أفضل أنماط القيادة وأنسبها لدعم ظهور الأفكار الإبداعية، خاصة وأن هذا النمط يشجع العمال على الانخراط في القرارات الخاصة بالإبداع لشعورهم بالقدرة على اقتراح أفكار جديدة وإيصالها نتيجة توفّر فرص المشاركة والاتصال الجيد والعمل الجماعي، فعرّفها« BASS » سنة 1985 بأنها " قدرة القائد على تحويل الطاقات الموظفة من طرف مرؤوسيه وتعبئتها، وذلك بجعلهم أكثر حماسة ورغبة في تحقيق الأهداف المرسومة وتجاوزها لبلوغ مستويات أداء تفوق التوقعات"، بالإضافة إلى أن هذا النمط في القيادة يقوم على الثقة المتبادلة بين القائد والعمال ما ينتج عن ذلك استقلالية أكبر في العمل وفرص للتجريب والمخاطرة وتقّبل لسلبياتها، وهي كلها سمات ضرورية لأجواء عمل إبداعية.

1 شوقي قبطان. **أثر المناخ التنظيمي في تميزالمؤسسات**. مرجع سبق ذره، ص 134.

2 Richard Kopelman، et. al، Benjamin (Ed)، **Organizational Climate and Culture**، San Francisco: Josey Bass Publishing Company، 1990.p: 345-382.

3.الثقافة التنظيمية الإبداعية:

أدركت المؤسسات وأصبحت تعي جيدا أن اكتساب ثقافة تنظيمية بتبني إيديولوجيات وشعارات تحفز على الإبداع وترسخه في عمالها، يعد أحسن الاستراتيجيات وأنجعها للارتقاء بقدراتها الابتكارية فيقول (بيتر كوك) في تعريفه للثقافة التنظيمية الإبداعية بأنها " الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة "، فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتضمن مختلف القيم والاعتقادات والأعراف والتقاليد... التي تحفز على الإبداع وتبني السلوكات الإبداعية، لأنها ترسّخ لفكرة أن كل الأفراد في المؤسسة وبغض النظر عن تكوينهم أو خبرتهم أو مستوياتهم الإدارية، قادرين على المساهمة بأفكار وحلول إبداعية ويحوزون على إمكانيات لامتناهية في ذلك.

المطلب الثاني: تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي

يرى أحد الباحثين أن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة ينبثق من كونها تتبنى وتنمي بيئة تنظيمية توفر الشرعية للاتجاهات الإبداعية وتصهرها ضمن أسس قيمية وعملية، حيث تغرس وتؤصل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومطلوب

أولا: علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي:

يعتمد السلوك الإبداعي على نمط المناخ التنظيمي السائد، إذ من المكن أن يشجع المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، أو قد يحبطه، وهذا التشجيع يعتمد على خصائص وعناصر المناخ التنظيمي التي تحفز وتستثمر الإبداع، وتضيف هذه الدراسة البيئة الخارجية كعامل يعتمد عليه السلوك الإبداعي، حيث أن الحاجة للإبداع تنبع عادة من هذه البيئة، إضافة إلى أن البيئة هي مصدر الموارد المادية والبشرية كما أنها مصدر المعلومات وتقنيات العمل وهي الأساس في تقييم الناتج الإبداعي.

ويبدو أثر المناخ التنظيمي في تبني الإبداع واضحا حين نستذكر عناصر وأبعاد المناخ، وكيف إذا توفرت هذه العناصر والأبعاد أصبح المناخ التنظيمي محفزا ومشجعا على الإبداع، وفي هذا السياق يشير بعض الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي المستبد يخنق الأفكار الإبداعية، بينما المناخ المحفز والمشجع على الإبداع يقدم الدعم للإبداع من خلال ما يمنح من مرونة واستقلالية في بلورة واختبار الأفكار الإبداعية كما أن المرونة والاستقلالية تعطي الأفراد المبدعين مجالا واسعا من العمل والقدرة على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتضمن إمكانية تخطي الهرم الإداري والإجراءات الإدارية وبالتالي تجاوز الروتين الإداري.

وبذلك يصبح الإبداع أساسا جوهريا لوجود واستمرار وازدهار المنظمة وعنوانا لسياساتها واستراتيجياتها، كما يصبح الإبداع ميزة حيوية وإستراتيجية وموردا يمكن التحكم به ودفعه في خدمة الأهداف التنظيمية والأهداف والاحتياجات المجتمعية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة نحو التميز وكسب أكبر عدد من المتعاملين مع المنظمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية توفير الحافز للإبداع سواء كان هذا الحافز ماديا أو معنويا، كما ان توفير المعلومات والداعم المادي للسلوك الإبداعي يعتبر من مقومات نجاح العملية الإبداعية.[1]

ثانيا: كيف يؤثر المناخ على السلوك

من المعروف في الفكر السيكولوجي والتنظيمي أن القوى البيئية أو المناخية لا تؤثر على السلوك بنفسها، ولكن من خلال تفاعلها مع القوى أو العوامل الفردية أو الشخصية، وأهمية هذه العلاقات المتداخلة بين العوامل الفردية والمناخية ترجع إلى أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته، أي أن:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد x خصائص بيئة العمل التنظيمية.

بمعنى أن تصرفات واستجابات الفرد ليست نتاجا مستقلا لخصائص بيئة العمل، وإنما هي نتاج التفاعل بين خصائص الفرد وخصائص بيئة العمل التنظيمية، وبالتالي فإن سلوك الفرد في البيئة التنظيمية يتحدد بعنصرين أساسيين هما: (البيئة المحيطة بالفرد، واتجاهات الفرد نحو هذه البيئة والمتمثلة في إدراكه لها).

كما وضح كوستر وبيرنسايد أن هناك مناخات ثلاثة تلعب دورا في الإبداع، وهي (المناخ التنظيمي الذي يشكل صورة ومظهرا موضوعيا للمنظمة يمكن قياسه عن طريق الملاحظة، والمناخ النفسي الذي يعتبر سمة للمستوى الفردي أي أنه ذاتي وغير موضوعي ويوضع من قبل كل فرد على حدة، ومناخ جماعة العمل) ويقترح الباحثان أن الإبداع يتأثر بالمناخات الثلاثة لذلك يجب دراستها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

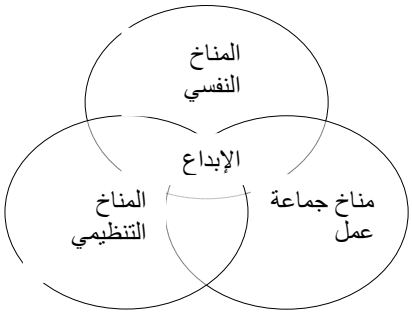
ويوضح الشكل أثر المناخات على الإبداع، وكما هو واضح في الشكل فإن المناخات الثلاثة جميعها تتداخل ويؤثر كل واحد منها على الآخر، وتؤثر كلها في الإبداع. [2]

---

[1] منار ابراهيم عيد القطاونة، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي –دراسة ميدانية للمشرفين الغداريين في الوزارات الأردنية–** رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنسة، 2000، ص 55-57.

[2] باسم علي عبيدة حوامدة، مرجع سبق ذكره، ص 42- 44.

الشكل رقم(1-3): اثر المناخات على الابداع



المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره ص 364

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة وإختيار الأفكار ومن خلال أيضا إعطاء المبدع مجالا أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. [1]

المطلب الثالث: أثر متغيرات المناخ التنظيمي على الأداء

المناخ التنظيمي الصحي لا يضمن في حد ذاته الفعالية التنظيمية ومع ذلك فإن المنظمة لا تصل إلى المستوى التنفيذي الأمثل ما لم يكن المناخ التنظيمي يثير روح التعاون وتحفيز الأفراد للعمل وفيما يلي سنوضح تأثير مختلف متغيرات المناخ التنظيمي على الأداء

أولا: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء

- يعبر المناخ التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وبذلك يوجه الأداء وتحديد

[1] S. Scott, & Reoinaid, A **"Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace"**, *Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 3, 1994, p p: 580-607.

معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد المورد البشري بوضوح وتحديد سياسات المنظمة و هيكلها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدي مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين الموارد البشرية.

- وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للمورد البشري، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس المورد البشري والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدي جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري[1]
- تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فان هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء [2]
- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للمورد البشري خارج إطاره، يؤدي إلى تخويف المورد البشري من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شانه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي الذي
- يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع المورد البشري على الاجتهاد والإبداع من اجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف كذلك لا يشعر المورد البشري في هذه الحالة بان هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي، كذلك

[1] فاروق عبده فليه، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 296، 297.

[2] مصطفى أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص42

يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات الغير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها[1]

- أما فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد فيعتبران إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي والإشرافية والتنفيذية، وكذا انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلي أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

ثانيا: تأثير الاتصالات على الأداء:

- تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، فإن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تحقق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة،
- تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني

[1] محمد علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103، 104.

من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فلاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك نؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد

- إن الاتصال الفعال يؤدي إلي تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة، كما انه يتفهم ادوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن الأداء، ويري بغض الكتاب أن الاتصال يساعد غلى تقييم الأداء وإنتاجية العمل، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل[1]
- إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلي اثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، و يقلل من أدائهم، يعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته، وتنمى روح التعاون و التقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات، إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور، وقد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد(تنازليا)فقط وذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى وانسيابها إلي أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلي الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وراءه لا قيمة له [2]
- تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلي كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة غلى

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،ص ص 243، 244.

[2] فاروق عبده فليه، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص15

تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكذا كفاءة المديرين عالية في الاتصالات[1]

- يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتمثل في شرح خطط المنظمة للم وارد البشرية، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، تحقيق التفاهم بين الأفراد البشرية والإدارة العليا[2]
- تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثير انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة، كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفراده، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم[3]

ثالثا: تأثير تكنولوجيا العمل على الأداء:

- يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء تقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية....الخ

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 340.

[2] محمد الصيرفي، **السلوك الإداري(العلاقات الانسانية)**، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[3] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 407.

- كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها[1]

رابعا: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي على الأداء

- أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب
- وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص دوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي ." فالتحديات الكبيرة التي ت واجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى زيادة الأصوات الداعية إلى المزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يُسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد[2]
- إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى إخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل [3]

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 148، 152.
[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 235، 236.
[3] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

- إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين،وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بتنفيذ الواجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في لوقت الحاضر،
- تُشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه، دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل،ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه،وأدائه.

المطلب الرابع: أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على الأداء الإبداعي

تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم ولا يمكن الاستغناء عن جهودهم، وأنهم جزء من المنظمة يتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهود غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية[1]

يشير الشيخ إلى أن تركيز المنظمة على الأداء يعني اهتمامها بالإنتاج النهائي ومعدلات الأداء وكذلك اهتمامها بكيفية هذا الأداء ونوعه. فليست الكمية أو السرعة هي المقياس الوحيد بل إن الجودة التي تتم فيها تلك المعدلات مهمة أيضا.

[1] محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره ، ص54 .

إن تركيز المنظمة على الاداء يعني تركيزها على مساعدي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع والابتكار بجهودهم الذاتية، إن اهتمام الإدارة بالأداء وبالعاملين وبقضاياهم في نفس الوقت يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع على الإبداع [1]

تساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي المتميز من خلال ما يلي:

-فهم طبيعة التدريس الإبداعي و الخروج عن التقليدية الموروثة، و قبول الأفكار التي تبدو غريبة و غير تقليدية، عامل مهم لجعل الأفراد أكثر إبداعا.

- العمل على تفجير الطاقات الإبداعية وتفادي كبتها، أي تشجيع الأفراد على أفكارهم الإبداعية ومساندتهم وعدم قتل الإبداع.
- العمل على اكتساب مهارات التفكير الإبداعي من خلال مختلف الأنشطة الإبداعية الموجودة داخل محيط المنظمة أو خارجها.
- التحفيز يعد من الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأساتذة والطلبة على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي المتميز في المنظمات. [2]
- يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الإتجاه المتزايد نحو العولمة بالإضافة لذلك فإن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة ومتجددة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.
- تعتبر الحوافز من إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المؤسسات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. [3]

---

[1] ضيف الله بن عبد الله النفيعي، **الإبداع من أجل التطوير الإداري في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، مجله الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض، 20033، ص 11.

[2] عبد الرحمان هيجان، **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الادرة العامة** معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الأول، 1999، ص 15.

[3] عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص:15.

- إن نجاح الجماعة في القيام بأدائها بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن أرائهم دون وجود أي عائق. ذلك أن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن أرائهم وفي أدائهم لأعمالهم، قد يحول من فعالية هذه الجماعة في العملية الإبداعية.
- نجد أن أداء الموظف في عمله ودوره في معالجة المشاكل التي يواجهها يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يؤدي بها عمله، ومدى توفر البيئة الإيجابية المشجعة على الأداء الإبداعي والمؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف التي يتعرض إليها، والتغذية العكسية وقيمتها الدائمة في تحسين أداءه، حيث أن كل هذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي للمؤسسة والتي تؤثر على الأداء من خلال دعمها للأداء الإبداعي أو عدم اكتراثها به واتجاهها نحو البناء التنظيمي الروتيني القاتل للإبداع.
- إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد، حشد طاقاتهم، تعبئة قدراتهم، تنسيق و تنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة[1]

[1] عنان تغريد عيد الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 53،56..

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نرى أن على المنظمة الراغبة في تركيزها لمحصلة الأداء أن تركز على خلق الأجواء المساعدة على البلوغ للنتائج المرجوة فاهتمام الإدارة بالأداء وبالعاملين وبقضاياهم في نفس الوقت يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع على الإبداع وبالتالي يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي المتميز. ففي إطار العمل على تطوير الإبداع وإيجاد الحلول الجديدة لذلك، تجد المنظمات نفسها مطالبة بتوفير الظروف الملائمة للارتقاء بالعملية الإبداعية إلى أعلى مستوياتها، واستغلال قدرات عمالها اللامتناهية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل نموذج لأجواء عمل ملائمة ومشجعة على الإبداع على مستوى المنظمة، ألا وهو المناخ التنظيمي الإبداعي، الذي يرتكز في جوهره على الهيكل التنظيمي العضوي، والقيادة التحويلية الإبداعية، والثقافة التنظيمية الإبداعية، وهي الأبعاد التي تحفز العمال على توليد الأفكار الجديدة والمساهمة بذلك في رفع قدرات المنظمة الابتكارية، وهذا النموذج المقترح هو نتيجة للعديد من الإسهامات الفكرية الرائدة في هذا الميدان من البحث العلمي.

الفصل الرابع: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع وتسليط الضوء على أهم الجوانب الخاصة بالموضوع تم تهيئة الشروط الملائمة لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الوقوف على مؤسسة الدراسة حيث وقع الاختيار على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية.

وبغرض الوقوف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالكلية ومدى مساهمته في تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، وارتأينا في هذه الدراسة لتقسيم عينتي الدراسة إلى مجموعتين بغرض المقارنة بينهما (مجموعة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع و مجموعة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض) حتى يتسنى لنا مدى تأثير إدراك كلا الفئتين للمحددات التنظيمية الناتجة عن المناخ التنظيمي السائد في الكلية على مستوى الأداء الإبداعي المحقق لدى الأستاذ الجامعي.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية كالآتي:

المبحث الأول: عرض عام لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير.

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الرابع:مقارنة المناخ التنظيمي للأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض

المبحث الأول: عرض عام لجامعة يحي فارس بالمدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن جامعة المدية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة يحي فارس بالمدية

انطلق التعليم العالي بولاية المدية خلال السنة الجامعية 1989/1988 بموجب المرسوم رقم "89/48" المؤرخ في 11/ 04/ 1989م المتعلق بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في الالكتروتقني عندما كان معهدا تكنولوجيا تابعا لإكمالية "الفرابي"من أجل توفير التعليم العالي في الشعب التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا.

- تكوين في المدى القصير في الإلكتروتقني: وفي شهر جويلية من سنة 2000 وبمقتضى المرسوم رقم 198/ 2000 المؤرخ في 2000/07/25رقي المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي فقد ازداد تطورا حيث عـــــرف المركـــــز فـــــتح أربعـــــة معاهـــــد كـــــالآتي:

1- معهد العلوم والتكنولوجيا،2- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،3- معهد العلوم القانونية والإدارية، 4- معهد الآداب واللغات.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 7 محرم 1430 هـ الموافق ل 4 جانفي 2009، فيما حددت كليات الجامعة حسب نفس المرسوم كما يأتي :

1-كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،3- كلية الحقوق، 4- كلية العلوم والتكنولوجيا.

ثم في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 22فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصها كما يلي :

1- كلية الآداب واللغات.

2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3- كلية العلوم التكنولوجيا.

4- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

5- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6- كلية العلوم.[1]

المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (محل الدراسة)

1. نشأة الكلية:

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المقتض من إنشاء جامعة المدية، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي أنشأ سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المقتض من إنشاء المركز الجامعي بالمدية، وقبله كانت شعبة علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للإلكتروتقني بالمدية حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير مدى قصير خلال السنة الجامعية 1998-1999، ثم تم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية، وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21رجب 1427 هـ الموافق ل16 أوت 2006 م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02-1998المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وتتضمن حاليا كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى

بالإضافة إلى نظام (ل.م.د) الذي جرى تعميمه ابتداء من السنة الجامعية 2011- 2010وفي نفس الوقت تم التوقف عن النظام الكلاسيكي

2. الهياكل البيداغوجية للكلية

جدول رقم (1-4) الهياكل المتوافرة في الكلية

الهياكل	العدد
مدرجات	6
قاعة محاضرات	2
قاعة أعمال موجهة	30
مخابر الإعلام الآلي	4

[1] جامعة يحي فارس بالمدية، نبذة عن نشأة الجامعة، على الرابط http://www.univ-medea.dz/univ/historique 12 جوان 2019.

مكتبات	6
مكاتب أساتذة	16
قاعة ما بعد التدرج	1
قاعة انترنيت للأساتذة	1
قاعة انترنت للطلبة	1
قاعة السحب	1

المصدر: مصلحة الاحصاء والاستشراف

كما يتوفر بالكلية جناح مكتبة من عدة طوابق حيث يستفيد طلبة الكلية من خدماتها و هي مصلحة مهمة داخل الكلية و مركز حيوي للبحث و الإطلاع، الدراسة و التعليم، رصيدها متنوع من مصادر المعلومات (كتب، دوريات، رسائل، أقراص) موضوعة تحت تصرف الكلية و الرواد غايتها توصيل المعلومات وتنمية المعارف، حيث تهتم باقتناء الكتب التي تتعلق بمجال دراسة الكلية.

3. **تخصصات الكلية**:

1- قسم علوم التسيير: يعد قسم علوم التسيير النواة الأساسية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير باعتباره أول قسم تم فتحه بالمعهد سابقا مع قسم الإعلام الآلي للتسيير خلال الموسم الجامعي 1998-1999، ومنذ ذلك الحين تطور عدد الطلبة سواء كان ذلك بالنسبة للجذع المشترك أو لطلبة التخصص، بحيث يحتوي على التخصصات التالية (إدارة أعمال، تسيير عمومي، إدارة مالية، إدارة الميزانية) .

2- **قسم العلوم التجارية**: يعتبر قسم العلوم التجارية ثاني قسم من حيث التأسيس بعد قسم علوم التسيير سابقا وذلك منذ السنة الجامعية 2000-2001 بحيث يحتوي على التخصصات التالية (تسويق، تسويق الخدمات.)

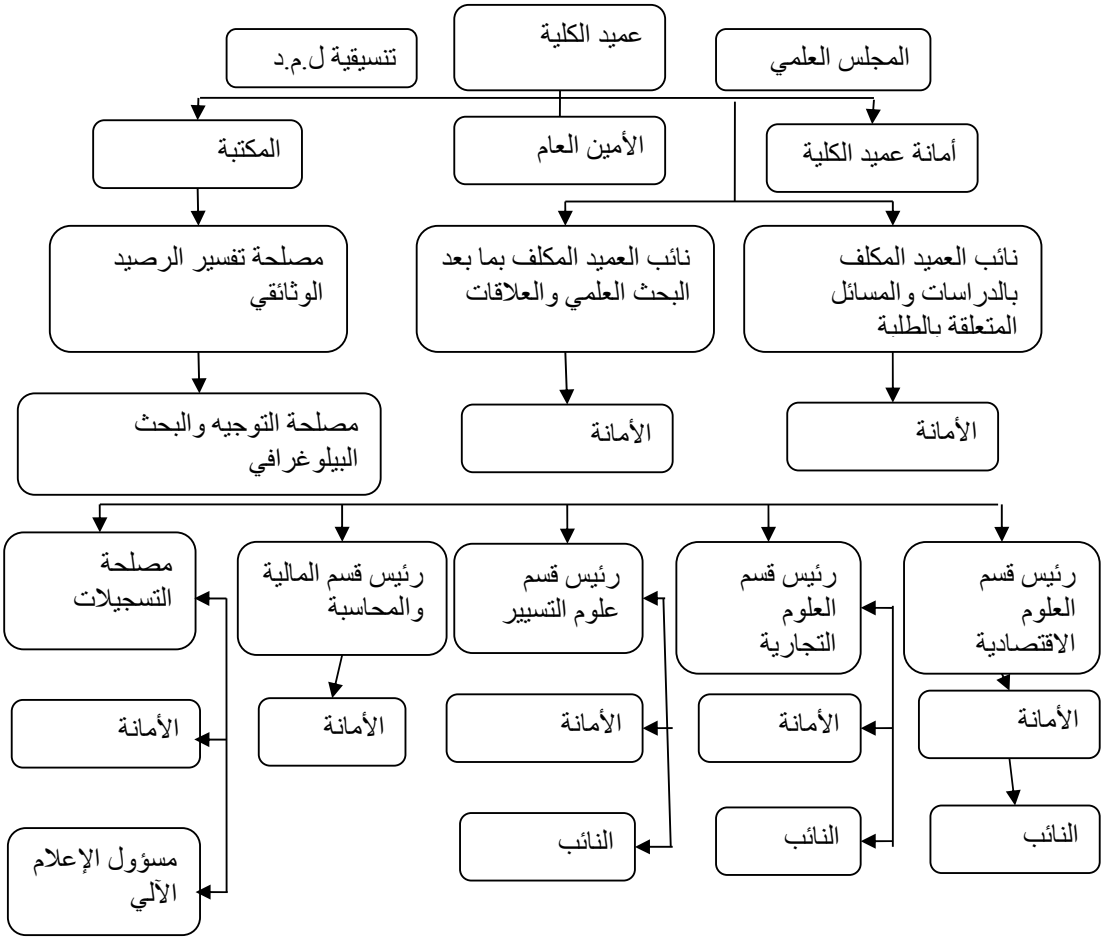
3- **قسم العلوم الاقتصادية**:حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى تم خلال السنة الجامعية 2002 - 2003فتح هذه الشعبة بحيث يحتوي على التخصصات التالية (اقتصاد نقدي وبنكي، واقتصاد كمي)

4- **قسم العلوم المالية والمحاسبة:** حتى تتعدد فرص الاختيار لحاملي شهادة البكالوريا الجدد وتتاح لهم نفس ما هو متوفر لزملائهم في المدن الجامعية الكبرى فتح هذه الشعبة بحيث يحتوي على التخصصات التالية (مالية ومحاسبة، مالية وبنوك، مالية المؤسسة) [1]

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.

إن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في اختيار هيكل يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم(1-4) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: مستندات مقدمة من طرف الكلية

[1] معلومات متحصل عليها من الموقع الإلكتروني للجامعة www.univ-medea.dz

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم المصالح الظاهرة في الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

1.**عميد الكلية:** وهو المسؤول الرئيسي عن السير العام للكلية، حيث يعتبر ممثل الكلية أمام القضاء وعن جميع أعمال الحياة المدنية، والمسؤول عن اتخاذ كل التدابير المتعلقة بنشاطات الكلية وتسييرها.

2.**المجلس العلمي:** يهتم بالبحوث العلمية والموافقة عليها ومناقشتها وتنظيم الشكل و محتواه، بالإضافة إلى اقتراح إنشاء أقسام أو شعب و مخابر البحث، بالإضافه إلى دوره الإستشاري .

3. **تنسيقية ل م د:** تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام ل م د ووحداتها

4.**الأمين العام** :مكلف بالإدارات كمصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية، ويسهر على متابعة هؤلاء العمال وانضباطهم، ويتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلي

تشمل المصالح التابعة للأمانة العامة ما يلي :(مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الميزانية و المراقبة، وكالة المحاسبة، خلية الاعلام الآلي)

5. **العميد المكلف بالدراسات والوسائل المتعلقة بالطلبة** :يشرف على عمل الأقسام ويتولى الاهتمام بمشاغل الطلبة، والسهر على تسجيلات الطلبة واستخراج كشوف نقاطهم، كذلك إحصائيات حول الكلية ومتابعة شؤون الأساتذة

6. **العميد المكلف بالبحث العلمي** :متابعة طلبة الماجستير والإشراف على مناقشة المذكرات والأطروحات، وعلى مسابقات الماجستير والدكتوراه.

7.**رؤساء الأقسام** :يعتبرون كإداريين بيداغوجيين (مسؤولين عن السير البيداغوجي)، يتولون الاهتمام بتنظيم الأقسام (كل مسؤول حسب قسمه)، وإعداد برامج الدراسة وبرامج الامتحانات والمداولات.

8.**مصلحة التسجيلات** :متابعة ملفات الطلبة ومسارهم الدراسي وإعداد شهادات التسجيل وبطاقات الطالب وتسليم كشوف النقاط

9.مصالح الإعلام الآلي :تتولى حجز نقاط الطلبة على أجهزة الحاسوب واستخراج المداولات وكشوف النقاط.

10.مسؤول مكتبة الكلية :يشرف على العمليات والخدمات المكتبية وتتلخص فيما يلي :

- الإشراف على الأداء المكتبي
- تسهيل عملية الحصول على المعلومة عن طريق الفهارس.
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي

كما يتناول هذا المبحث أيضا توضيحا لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

1- أدوات الدراسة: قمنا بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة، لإبراز الجوانب الإيجابية في الموضوع والدلالة على أوجه القصور والخلل لتفاديه . وهدفت الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ، واعتمدنا في دراستنا على:

الاستبيان: فنظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر الأساسي التي تم الاعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة استبيانيه خاصة بأساتذة الجامعة، هدفها معرفة دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ وتضمن هذا الاستبيان ثلاثة أقسام:

1: **قسم البيانات الشخصية:** وكان الغرض منه تجميع المعلومات الشخصية حول المجيبين.

2: **قسم خاص بفقرات تشخيص المناخ التنظيمي:** يتضمن هذا القسم 35 فقرة صنفت لمحاور لتشخيص خصائص المناخ التنظيمي السائد في الكلية حسب ما يدركها كل مستجيب وتتوزع فقرا ت الاستبيان ل 7 محاور (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز، الاستقلالية في العمل، فرص التعلم والتكوين، ظروف العمل، العمل الجماعي)

3: **قسم خاص بفقرات تشخيص الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي:** تضمن 11 عبارة كمية تقيس مختلف المنتجات العلمية والفكرية التي قدمها الأستاذ خلال فترة 2016- 2019 وكانت الإجابة على فقرات

الاستبيان الخاص بدراسة المناخ السائد في الكلية تتدرج على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكارت) وذلك كما هو مبين فيما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم الاعتماد في الاستبانه على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكارت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل فقرات الاستبيان دون استثناء، بوضع علامة (X) أما الملاحظة التي يرونها مناسبة وإدراكهم لمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم .

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

2- نموذج الدراسة: تماشيا مع الموضوع وأهدافه يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل المناخ التنظيمي ومتغير تابع الأداء الإبداعي، و الذي يساند الافتراض كون أن المناخ التنظيمي له علاقة أحادية الاتجاه وتأثيرية مباشرة على الأداء الإبداعي للأستاذ، فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدارسة تنعكس في

المناخ التنظيمي علاقة وتأثير ← الأداء الإبداعي

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

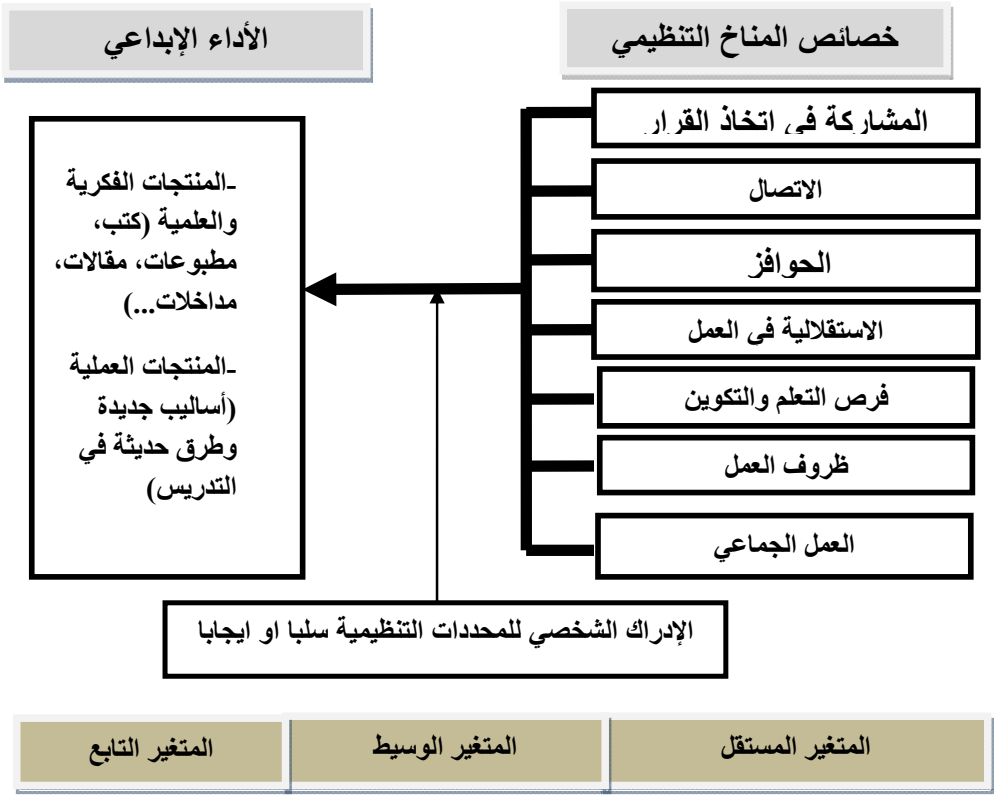
$(y)= f\ (x1, x2\ , x3, x4, x5, x6\ , x7)$ حيث أن:

المتغير التابع (y):الأداء الإبداعي، المتغير المستقل (X):خصائص المناخ التنظيمي حيث:

(X1: المشاركة في اتخاذ القرار).(X2: الاتصال).(X3: الحوافز) (X4: الاستقلالية في العمل) (X5: فرص التعلم والتكوين) (X6: ظروف العمل) (X7: العمل الجماعي)

ويمكن تفصيل النموذج الذي إعتمدت عليه الدراسة فيما يلى:

الشكل رقم (2-4) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت مبدئيا في أخذ مجمل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2019، وتوزيع قائمة الاستبيانات على جميع الأستاذة رتبة محاضرين ومساعدين ورتبة أستاذ المقدر عددهم ب124 أستاذ، لكن نظرا للاستبيانات المسترجعة المتضمنة عدد قليل جدا من رتبة أستاذ والمقدرة ب 3 أساتذة من أصل 15 أستاذ، فتم إلغاءها ليتم الحصول على نتائج ذو مصداقية ليتم المقارنة فقط بين الأساتذة المحاضرين من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض وكذلك المساعدين من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع المنخفض. وقد تم توزيع 109 قائمة استبيان تم انتقاء منها 95 قائمة صالحة أي بنسبة 86.36%

*العدد الكلي للأساتذة المحاضرين والمساعدين 109 وما تحصلنا عليه في العينة هو 95 أستاذ أي بنسبة 88% من العدد الإجمالي

*العدد الكلي للأساتذة المحاضرين 77 أستاذ منهم 42 أستاذ صنف أ و35 أستاذ صنف ب وما تحصلنا عليه في العينة هو70 أستاذ أي بنسبة 91% منهم 40 أستاذ صنف"أ"و30 أستاذ صنف"ب"

*العدد الكلي للأساتذة المساعدين هو 32 منهم 30 أستاذ مساعد "أ" و 2 أستاذ مساعد "ب" وما تحصلنا عيه في العينة يقدر أستاذ25 أستاذ مساعد "أ" أي بنسبة 83.33%

وبغرض المقارنة الصحيحة بين العينتين (الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض) سنقوم باستعراض المقارنة لكل فئة على حدا أي على ثلاث فئات (محاضر "ا" ومحاضر "ب" و مساعد "أ") ما يساعدنا أيضا في النهاية معرفة أي فئة تتوفر على مستوى إبداع أكثر وتدرك المناخ بايجابية أكثر.

تم تصنيف عينتي المقارنة إلى محاضر "ا" ومحاضر "ب" ومساعد أي أن المقارنة مقسمة ستتم على النحو التالي: مقارنة الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض صنف المحاضرين صنف "أ"

1- مقارنة الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض صنف المحاضرين صنف " ب"

2- مقارنة الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض صنف المساعد " أ " . أما المساعد صنف ب فعدده 2 بالكلية فلا تتم دراسته.

المطلب الثالث: تصنيف العينة على أساس متغير الإبداع

قمنا بتحديد الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع للمقارنة مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض اعتمادا على مؤشرات قياس الإبداع، فبما أن الأداء الإبداعي للأستاذ عبارة عن نتائج محققة وليس توقع لنتائج محتملة، حيث يتمثل أساسا وإجمالا في الإنتاج الفكري والإنتاج العملي في شكل طرق مختلفة وأساليب حديثة ومنتجات فكرية جديدة، قمنا هنا بقياس الأداء الإبداعي للأستاذ بناءا على استبانه مفتوحة تحتوي على عبارات كمية للتعبير عن المنتجات العلمية للأساتذة خلال فترة حددناها بالثلاث سنوات الأخيرة، حيث قمنا بطرح مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي خلال هذه الفترة (2016 -2019)، وبعدها تمت معالجتها يدويا بتحويل الإجابات لحقل فئوي يتكون من اصغر عدد للإجابات وأكبرها، أين يتم تصنيف الإجابة على أساس مستويين كل مستوى محدد بفئة تتضمن درجة دنيا ودرجة عليا مرفقة بملاحظة نهائية (ضعيف =1، مرتفع =2) يتم تصنيف الأداء الإبداعي فيها كميا لأداء إبداعي ضعيف بدرجة 1 وأداء إبداعي مرتفع بدرجة 2، لنخرج في الأخير بمستوى معين من الدرجات لكل

استبانه يتم تصنيفها هل كانت من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض أم المرتفع من خلال مقارنته بالمستوى المقبول للإبداع المحدد مسبقا ب 16.5 نقطة. وذلك باحتساب طول الفئة كالآتي:

المدى: 0.5 =2 / (1 – 2) حيث المجال[1-2] تمثل درجات الإبداع 1: إبداع ضعيف و 2: إبداع مرتفع

وبذلك يكون التقسيم القاعدي للفئات كالتالي:

[1- 1.5] × 11 عبارة [11 - 16.5] يعبر أن الأداء الإبداعي في هذا المجال منخفض

[1.5 -2] × 11 عبارة [16.5- 22] يعبر أن الأداء الإبداعي في هذا المجال مرتفع

وبذلك قمنا باستخلاص 35 أستاذ من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع و 60 أستاذ من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض بهدف دراسة المناخ التنظيمي من وجهة نظر كلتا العينتين وطريقة إدراكهما للمحددات التنظيمية المختلفة و أثرها على تطوير أداءهم الإبداعي.

سنقوم في هذا المبحث بإجراء الاختبارات على مستوى النوعين، لاختبار الفرضيات الإجرائية الموضوعة من خلال تشخيص مستوى إدراك الأساتذة لتوفر خصائص أو سمات المناخ التنظيمي الإبداعي في أجواء العمل السائدة، بهدف المقارنة بين الإدراك السلبي أو الايجابي العينتين المدروستين (أستاذ ذو أداء إبداعي مرتفع، وأستاذ ذو أداء إبداعي منخفض) وانعكاسها على مستوى ودرجة الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي للوقوف على درجة الفروقات بينهما.

وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة تطبيقية لجمع مقدار كافي من المعلومات التي تساعدنا في الحصول على فرصة لتفسير: دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ ؟ وهو الهدف المنشود من الدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق الاستبانه

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences « spss »، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ النسب المئوية والجداول التكرارية، واستعملت لوصف العينة المدروسة من زاوية البيانات الشخصية كالعمر والرتبة المهنية والخبرة.

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية. واستعملت لاختبار الفرضية الإجرائية الأولى والثانية.
- ✓ حساب معامل الارتباط Pearson لاتساق المحاور ومعامل ألفا كرونباخ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- ✓اختبار التوزيع الطبيعي "اختبار كولجروف – سمونروف "S-K Sample-1 "
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- ✓ اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات في عينيتين (Independant Sample T test): استعمل لاختبار صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.
- ✓ اختبار anova لتحديد الفروقات في الإجابة لأفراد العينة .

صدق وثبات لاستبانه:

I. بالنسبة لعينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

1- **الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:** يتم احتساب معامل بيرسون بين فقرات الاستبيان كالتالي

الجدول رقم (2-4) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان للعينة

المشاركة في اتخاذ القرار	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	
	معامل الارتباط	0.807**	0.758**	0.356*	0.685**	0.690**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.036	0.000	0.000	
الاتصال	رقم الفقرة	6	7	8	9	10	
	معامل الارتباط	0.325*	0.725**	0.714**	0.791**	0.650**	
	مستوى الدلالة	0.047	0.000	0.000	0.000	0.000	
الحوافز	رقم الفقرة	11	12	13	14	15	16

	معامل الارتباط	0.487**	0.625**	0.585**	0.788**	0.701**	0.637**
	مستوى الدلالة	0.003	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الاستقلالية في العمل	رقم الفقرة	17	18	19	20		
	معامل الارتباط	0.766**	0.519**	0.671**	0.689**		
	مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000		
الفرص التعلم والتكوين	رقم الفقرة	21	22	23	24	25	
	معامل الارتباط	0.781**	0.49**	0.725**	0.668**	0.388*	
	مستوى الدلالة	0.000	0.778	0.000	0.000	0.47	
ظروف العمل	رقم الفقرة	26	27	28	29	30	31
	معامل الارتباط	0.061*	0.610**	0.806**	0.728**	0.613**	0.174*
	مستوى الدلالة	0.047	0.000	0.000	0.000	0.000	0.049
العمل الجماعي	رقم الفقرة	32	33	34	35		
	معامل الارتباط	0.648**	0.483**	0.645**	0.578**		
	مستوى الدلالة	0.000	0.003	0.000	0.000		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد علىspss22 ، (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α =0.01، (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05=α(انظر الملحق رقم 1)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلّية لفقراته أن دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات الأبعاد السبعة صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول (3–4) معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المرتفع.

الخصائص		خاصية1	خاصية2	خاصية3	خاصية4	خاصية5	خاصية6	خاصية7
المناخ التنظيمي	Corr	*0.298	**0.510	**0.787	**0.716	**0.409	**0.566	**0.617
	Sig	0.049	0.002	0.000	0.000	0.015	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد علىspss22 ، (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية =0.01، (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.05 (انظر الملحق رقم 2)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الكلي للمناخ التنظيمي دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2- **ثبات لاستبانه:** لقياس الثبات يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم(4–4): ثبات الاستبيان

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
35	,764

المصدر: من اعداد الباحثة مستخرج من22 spss (انظر الملحق رقم 3)

من الجدول أعلاه يتضح أنه يتمتع بمستوى عالي من الثبات بقيمة .76.4 % فهو أكبر من 60 %

3- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة توزيع البيانات

الجدول رقم(5–4): التوزيع الطبيعي للبيانات

	كولمونغروف سيمونروف			شابيرو		
	الاحصائيات	د.ح	Sig.	الاحصائيات	د.ح	Sig.
المناخ التنظيمي	,133	35	,124	,943	35	,069

المصدر: من اعداد الباحثة مستخرج من22 spss (انظر الملحق رقم 4)

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

II. بالنسبة لعينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

1- **الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:** يتم احتساب معامل بيرسون بين فقرات الاستبيان كالتالي

جدول رقم (6–4) معاملات ارتباط بين درجات فقرات المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد

	رقم الفقرة	1	2	3	4	5	
	معامل الارتباط	0.341**	0.557**	0.622**	0.647**	0.703**	
	مستوى الدلالة	0.008	0.000	0.000	0.000	0.000	
	رقم الفقرة	6	7	8	9	10	
	معامل الارتباط	0.750**	0.613**	0.545**	0.629**	0.351**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.006	
	رقم الفقرة	11	12	13	14	15	16
	معامل الارتباط	0.692**	0.405**	0.531**	0.491**	0.483**	0.413
	مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.001
	رقم الفقرة	17	18	19	20		
	معامل الارتباط	0.762**	0.723**	0.728**	0.475**		
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000		
	رقم الفقرة	21	22	23	24	25	

	معامل الارتباط	**0.343	**0.590	**0.531	**0.490	**0.629	
	مستوى الدلالة	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000	
	رقم الفقرة	26	27	28	29	30	31
	معامل الارتباط	**0.557	**0.616	**0.448	**0.655	**0.644	**0.375
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003
	رقم الفقرة	32	33	34	35		
	معامل الارتباط	**0.750	**0647	**0.633	**0.611		
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد علىspss22 ، (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α =0.01، (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.05 (انظر الملحق رقم 5)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلّية لفقرات ذاك أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات كل الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات الأبعاد السبعة صالحة للتحليل بدون حذف

جدول (7–4) يوضح معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ منخفض

الخصائص		خاصية1	خاصية2	خاصية3	خاصية4	خاصية5	خاصية6	خاصية7
المناخ التنظيمي	corr	**0.501	**0.563	**0.546	**0.568	**0.549	**0.504	**0.649
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد علىspss22 ، (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α =0.01، (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α=0.05(انظر الملحق رقم 6)

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد والمحور الكلي للمناخ التنظيمي دالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الاستبيان: لقياس الثبات يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم(8-4): ثبات الاستبيان

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
35	,738

المصدر: من اعداد الباحثة مستخرج من spss 22 (انظر الملحق رقم 7)

من الجدول أعلاه يتضح انه يتمتع بمستوى عالي من الثبات بقيمة 73.8 % فهو أكبر من 60%

3.اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة توزيع البيانات

جدول رقم(9-4): اختبار التوزيع الطبيعي

	كولمونكروف سيمونروف			شابيرو		
	الاحصائيات	د.ح	Sig.	الاحصائيات	د.ح	Sig.
المناخ التنظيمي	,105	60	,099	,979	60	,397

المصدر: من اعداد الباحثة مستخرج من spss 22 (انظر الملحق رقم 8)

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 05.0، وعليه يمكن القول أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتشخيص المناخ التنظيمي على العينتين المدروستين كل على حدا كالآتي:

المطلب الأول: وصف عينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

بلغت العينة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع 35 أستاذ (15 صنف أ و 10 صنف ب و 10 صنف مساعد أ) تم اختيارها عن طريق المسح الكامل من مختلف فروع الكلية، ويمثل حجم هذه العينة المختارة ما نسبته 37%من المجموع الكلي للعينة المدروسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الإجرائية الأولى التي مفادها أن الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي الإبداعي في أجواء عملهم بإيجابية أكبر. ولاختبار هذه الفرضية سنقوم بتشخيص المناخ التنظيمي بخصائصه المختلفة (نموذج الدراسة) على أساس خمس مستويات (التقسيم القاعدي للفئات) وسنعتمده في جميع الفئات

المتوسط المرجح	المستوي
من 1 إلى1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى2.59	غير موافق
من 2.60 إلى3.39	محايد
من 3.40إلى4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق بشدة

❖ **وصف عينة الدراسة**

فيما يلي توزيع العينة للأساتذة من ذوي التفكير الإبداعي المرتفع حسب متغيرات الجنس والسن والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أ- توزيع العينة حسب عامل الجنس

الجدول رقم (10-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الجنس

		نوع الجنس					
		ذكر	نسبة	أنثى	نسبة	المجموع	
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	11	73.3%	4	26.7%	15	100%

أستاذ محاضر ب	5	50%	5	50%	10	100%
أستاذ مساعد أ	6	60%	4	40%	10	100%
المجموع	22		13		35	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يوضح الجدول أن نسبة الذكور استحوذت على قيمة عالية قدرت ب 73.3 % حيث أن11 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 15 فرد هم ذكور في حين أن فئة الإناث قدرت فقط ب 26.7 % والسبب راجع لأغلبية الأساتذة المحاضرين رجال
- في فئة الأستاذ محاضر"ب": نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث تتساويان بنسبة 50 % لكليهما
- في فئة الأستاذ المساعد "أ": يوضح الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الذكور 60% مقارنة بالإناث 40% من حيث التمثيل في العينة المدروسة وهذا راجع لارتفاع عدد الأساتذة الرجال بالكلية

ب- توزيع العينة حسب عامل السن

الجدول رقم (11–4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن

		سن الأستاذ							
		من 25 الى 35 سنة	النسبة	من 36 الى 45 سنة	النسبة	46 سنة فاكثر	النسبة	المجموع	
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	3	20%	10	66.7%	2	13.3%	15	100%
	أستاذ محاضر ب	6	60%	4	40%	0	0 %	10	100%
	أستاذ مساعد أ	5	50%	4	40%	1	10%	10	100%
	المجموع	14		18		3		35	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يتضح من الجدول أعلاه أّن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الّدراسة هي من (36 إلى45 سنة) بنسبة 66.7% تليها الفئة العمرية من (25 إلى 35سنة) بنسبة بلغت 20 %، وشكلت الفئة العمرية من (46 سنة فأكثر) النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت 13.3 %. وتفسر هذه الأرقام استحواذ الفئة الوسطى على باقي النسب

- في فئة الأستاذ محاضر "ب": نلاحظ أن ما نسبته 60 % من العينة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35) سنة وما نسبته 40 % تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) في حين يسجل الغياب الكامل للفئة العمرية أكبر من 46 سنة، وتفسر هذه الأرقام استحواذ عنصر الشباب في هذه الفئة
- في فئة الأستاذ المساعد "أ": نلاحظ أن ما نسبته 50 % من العينة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35) سنة وما نسبته 40% تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أكبر من 46 سنة) وتفسر هذه الأرقام كذلك استحواذ عنصر الشباب في هذه الفئة

ت- توزيع العينة حسب عامل المؤهل العلمي

الجدول رقم (12–4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي

		المؤهل علمي					
		ماجستير	النسبة	دكتوراه	النسبة	المجموع	
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	0	0%	15	100%	15	100%
	أستاذ محاضر ب	3	30%	7	70%	10	100%
	أستاذ مساعد أ	2	20%	8	80%	10	100%
	المجموع	5		30		35	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر"أ": مجمل الأساتذة في هذه الفئة ذات مؤهل دكتوراه أي نسبة 100% وغياب تام لمؤهل الماجستير، ويعتبر هذا شيء منطقي مرتبط بطبيعة المنصب
- في فئة الأستاذ محاضر "ب": نلاحظ أن ما نسبته 70 % من العينة معها مؤهل الدكتوراه ويليها ما نسبته 30 % بمؤهل الماجستير وهذا يفسر تمتع الأساتذة بمستوى تعليمي عالي.
- في فئة الأستاذ المساعد "أ" نلاحظ أن ما نسبته 80 % من العينة معها مؤهل الدكتوراه ويليها ما نسبته 20 % بمؤهل الماجستير وهذا يفسر تمتع الأساتذة بمستوى تعليمي عالي

ث- توزيع العينة حسب عامل عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (13-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير الخبرة

		عدد سنوات الخبرة								المجموع	
		اقل من 5 سنوات	النسبة	من 6 الى 10 سنوات	النسبة	من 11 الى 14 سنة	النسبة	اكثر من 15 سنة	النسبة		
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	0	0%	5	33.3%	5	33.3%	5	33.3%	15	100%
	أستاذ محاضر ب	1	10%	6	60%	3	30%	0	0%	10	100%
	أستاذ مساعد أ	5	50%	5	50%	0	0%	0	0%	10	100%
	المجموع	6		16		8		5		35	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يتضح من الجدول أعلاه أن تساوي النسب بين مختلف الفئات حيث قدرت نسبة 33.3% لكل من الفئات من (6-10) و (11-14) وأكثر من 15سنة، ولا يوجد فئة الأساتذة محاضرين أ فئة الأقل من 5 سنوات، وهذا راجع لمتطلبات المنصب.
- في فئة الأستاذ محاضر "ب": يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من أفراد العينة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات وهي الفئة الغالبة، تليها فئة (من11 إلى 4 سنة) بنسبة30 % وفي المرتبة الأخيرة فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 10%، ولا يوجد أي أستاذ تفوق خبرته 15 سنة،
- في فئة الأستاذ المساعد "أ" نلاحظ أن ما نسبته 50 % من العينة عدد سنوات خبرتها أقل من 5 سنوات، ونفس النسبة قدرت لفئة من(6-10) في حين سجل الغياب التام للفئتين (من 11-14) و15فئة فأكثر، وهذا راجع للتوظيف الجديد في الكلية.

المطلب الثاني: تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

سيتم تقسيم التشخيص في هذا المطلب إلى ثلاث مستويات (أستاذ محاضر أ، محاضر ب، مساعد أ).

1-1- تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين صنف "أ" من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار Tللعينة الواحدة (One Sample Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية القائلة أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر ب 60%[1].

وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة للقيمة T أقل مستوى الدلالة المقدر ب 5 %، وقيمتها أكبر من T الجدولية القدرة ب1.99 وإذا كان الوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا محتواها إذا كان مستوى الدلالة للقيمة T أصغر من مستوى الدلالة المقدر ب5 % وقيمتها أصغر من T الجدولية القدرة ب 1.99، وإذا كان الوزن النسبي أصغر من 60%

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور أو خصائص يتم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة كالآتي:

1) **تشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار**: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار كما يلي:

الجدول رقم(14-4): تشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
1	3.13	1.25	%62.66	0.459	0.653	5
2	3.33	0.97	66.66	1.323	0.207	4
3	4	0.37	80	10.247	0.000	3
4	4.2	0.41	84	11.225	0.000	1
5	4.2	0.56	84	8.29	0.000	2
المشاركة في اتخاذ القرار:	3.77	0.54	75.46	5.502	0.000	

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

[1] هي القيمة المرجحة باستعمال النسبة المئوية للعدد 3 المقابل لخيار الإجابة محايد.

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.77 درجة بنسبة 75.46 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60 %ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة.

2) **خاصية الاتصال**: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم (15-4): تشخيص خاصية الاتصال عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
6	4.26	0.45	85.33	10.71	0.000	1
7	3.93	0.96	78.66	3.76	0.000	4
8	4.13	0.35	82.66	12.47	0.000	2
9	4.06	0.70	81.33	5.87	0.000	3
10	3.93	0.70	78.66	5.13	0.000	5
الاتصال	4.06	0.50	81.33	8.17	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 4.06 وهي درجة عالية، بنسبة 81.33 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بتوفر مستويات مقبولة للاتصال في الجامعة.

3) **تشخيص خاصية الحوافز**: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم (16–4): تشخيص خاصية الاتصال عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
11	4	0.53	80	7.246	0.000	2
12	3.13	0.63	62.66	0.807	0.433	4
13	2.93	0.79	58.66	0.323-	0.751	6
14	3	0.84	60	0.000	0.000	5
15	4.2	0.56	84	8.290	0.000	1
16	3.86	0.63	77.33	5.245	0.000	3
الحوافز	3.52	0.49	70.44	4.049	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.52 درجة بنسبة 70.44 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الحوافز في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.001) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأن الجامعة تقدم لهم الحوافز اللازمة.

4) **تشخيص خاصية الاستقلالية في العمل**: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم(17–4): تشخيص خاصية الاستقلالية في العمل عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
17	4.13	0.51	82.66	8.5	0.000	2
18	4.06	0.79	81.33	5.172	0.000	3

19	4.2	0.56	84	8.290	0.000	1
20	3.46	1.12	69.33	1.606	0.000	4
الاستقلالية في العمل	3.96	0.50	79.33	7.375	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جائت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.96 درجة بنسبة 79.33 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأنهم يتمتعون بمستوى مقبول من الاستقلالية في العمل.

5) **تشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين**: استعملت 5 فقرات لتشخيص فرص التعلم والتكوين في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين"أ"

الجدول رقم (18-4): تشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
21	3.06	0.79	73.34	0.323	0.000	5
22	4	0.92	80	4.183	0.000	2
23	3.46	0.91	89.33	1.974	0.000	3
24	3.46	0.74	89.33	2.432	0.000	4
25	4.13	1.06	82.66	4.141	0.000	1
فرص التعلم والتكوين	3.62	0.46	72.53	5.218	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة توفير الجامعة لفرص التعلم والتكوين كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.62 درجة بنسبة 72.53 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط

المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.000<0.05) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأن الجامعة تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين.

6) **تشخيص خاصية ظروف العمل**: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم(19-4): تشخيص خاصية ظروف العمل عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
26	3.93	0.59	78.66	6.089	0.000	2
27	3.8	0.67	76	4.583	0.000	3
28	2.8	1.42	56	0.544-	0.595	6
29	3.2	1.14	64	0.676	0.510	5
30	3.26	1.09	65.33	0.939	0.364	4
31	4.2	0.41	84	11.225	0.000	1
ظروف العمل	3.53	0.59	70.66	3.453	0.004	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.53 درجة بنسبة 70.66 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.004<0.05) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأن ظروف العمل المحيطة بهم في عملهم جيدة وملائمة.

7) **تشخيص خاصية العمل الجماعي**: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص هذا المحور ككل من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم(20–4): تشخيص خاصية العمل الجماعي عند الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
32	3.26	1.22	65.33	0.845	0.413	3
33	3.2	0.94	64	0.823	0.424	4
34	3.6	0.82	72	2.806	0.014	2
35	3.73	0.96	74.66	2.955	0.010	1
العمل الجماعي	3.45	0.78	69	2.333	0.042	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.45 درجة بنسبة 69 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأنهم يشتغلون ف شكل جماعي في الجامعة.

8) **تشخيص المناخ التنظيمي**: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، ويبين الجدول التالي النتائج الخاصة بتشخيص بهذا التشخيص من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ"

الجدول رقم (21–4): تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ محاضر "أ"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة	الفئة البديلة
المناخ التنظيمي	3.70	0.36	%74.11	7.55	0.000	دال	لا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لإيجابية المناخ التنظيمي كان مقبولا عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 3.70 درجة بنسبة 74.55 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب

60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال القبول، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بإيجابية ويتصورون أنه مناخ صحي مساعد على أداء مهامهم.

ثانيا: تشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية

تعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها ولهذا يمكن وجود احتمال لأن تؤثر هذه الاختلافات على النتائج المتوصل إليها ولذلك سنقوم باستخدام اختبار التجانس Test Levene's في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي Way One ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين .وتنص الفرضية الصفرية على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس ويتم قبوله في حالة كان مستوى الدلالة للاختبار t أكبر من مستوى المعنوية 5% ، والعكس صحيح.

أ- حسب الجنس

الجدول رقم (22-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات الجنس

	نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	11	3,6364	,57144	-1.72	0.108
	أنثى	4	4,1500	,19149		
الاتصال	ذكر	11	3,8909	,45045	-2.84	0.19
	أنثى	4	4,5500	,30000		
الحوافز	ذكر	11	3,3788	,38795	-1.632	0.180
	أنثى	4	3,9167	,61614		
الاستقلالية	ذكر	11	3,8409	,39167	-1.296	0.269
	أنثى	4	4,3125	,68845		
فرص التعلم والتكوين	ذكر	11	3,5818	,46004	-0.566	0.597
	أنثى	4	3,7500	,52599		

ظروف العمل	ذكر	11	3,4697	,40701	-0.450	0.680
	أنثى	4	3,7083	1,03078		
العمل الجماعي	ذكر	11	3,5682	,37234	0.971	0.349
	أنثى	4	3,1250	1,47902		
المناخ التنظيمي	ذكر	11	3,6238	,25318	-1.517	0.153
	أنثى	4	3,9304	,55256		

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكل محاور المناخ التنظيمي، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أن الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

ب- حسب السن:

الجدول رقم (23-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن

		مجموع المربعات	د.ح	مربع المتوسط	F	Sig.
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	,487	2	,243	,797	,473
	خارج المجموعات	3,663	12	,305		
	المجموع	4,149	14			
الاتصال	بين المجموعات	,133	2	,067	,233	,796
	خارج المجموعات	3,440	12	,287		
	المجموع	3,573	14			
الحوافز	بين المجموعات	,735	2	,368	1,600	,242
	خارج المجموعات	2,757	12	,230		
	المجموع	3,493	14			
الاستقلالية في العمل	بين المجموعات	,510	2	,255	,989	,400
	خارج المجموعات	3,098	12	,258		
	المجموع	3,608	14			
فرص التعلم والتكوين	بين المجموعات	,643	2	,321	1,616	,239
	خارج المجموعات	2,387	12	,199		
	المجموع	3,029	14			

ظروف العمل	بين المجموعات	,156	2	,078	,193	,827
	خارج المجموعات	4,855	12	,405		
	المجموع	5,011	14			
العمل الجماعي	بين المجموعات	2,719	2	1,359	2,809	,100
	خارج المجموعات	5,806	12	,484		
	المجموع	8,525	14			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	,469	2	,234	2,061	,170
	خارج المجموعات	1,364	12	,114		
	المجموع	1,833	14			

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العينة المدروسة تعزى لمتغير العمر، إذ جاءت نتائج اختبار anova غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95 % بالنسبة لكل محاور المناخ التنظيمي، فالقيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الاجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي.

ت- **حسب المؤهل العلمي**: لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا لأن أفراد العينة كلهم من مستوى علمي واحد (الدكتوراه)

ث- حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (24-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	د.ح	مربع المتوسط	F	Sig.
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	,421	2	,211	,678	,526
	خارج المجموعات	3,728	12	,311		
	المجموع	4,149	14			
الاتصال	بين المجموعات	,005	2	,003	,009	,991
	خارج المجموعات	3,568	12	,297		
	المجموع	3,573	14			
الحوافز	بين المجموعات	,548	2	,274	1,117	,359
	خارج المجموعات	2,944	12	,245		
	المجموع	3,493	14			
الاستقلالية في العمل	بين المجموعات	,208	2	,104	,368	,700

		,283	12	3,400	خارج المجموعات	
			14	3,608	المجموع	
,056	3,709	,579	2	1,157	بين المجموعات	فرص التعلم والتكوين
		,156	12	1,872	خارج المجموعات	
			14	3,029	المجموع	
,502	,731	,272	2	,544	بين المجموعات	ظروف العمل
		,372	12	4,467	خارج المجموعات	
			14	5,011	المجموع	
,807	,219	,150	2	,300	بين المجموعات	العمل الجماعي
		,685	12	8,225	خارج المجموعات	
			14	8,525	المجموع	
,828	,191	,028	2	,057	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		,148	12	1,776	خارج المجموعات	
			14	1,833	المجموع	

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22

تظهر الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العينة المدروسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ جاءت نتائج اختبار anova غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95 % بالنسبة لكل محاور المناخ التنظيمي، فالقيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الاجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف مستويات عدد سنوات الخبرة أفراد الدراسة متساوي.

2-1- تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين صنف "ب"من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

الجدول رقم (25-4): تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ محاضر "ب"

الأبعاد (الخصائص)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
المشاركة في اتخاذ القرار	3.68	0.40	73.60	5.346	0.000	3
الاتصال	3.98	0.31	79.6	9.714	0.000	2
الحوافز	3.53	0.42	70.66	3.932	0.003	5
الاستقلالية في العمل	4.12	0.41	82.5	8.625	0.000	1

فرص التعلم والتكوين	3.48	0.52	69.6	2.882	0.018	6
ظروف العمل	3.21	0.45	64.33	1.494	0.169	7
العمل الجماعي	3.60	0.31	72	6	0.000	4
المناخ التنظيمي	3.65	0.19	73.18	10.635	0.000	

المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور أو خصائص تم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "ب" كالآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.68 درجة بنسبة 73.60 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60 %ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة.

خاصية الاتصال: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.98، بنسبة 79.6 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بتوفر مستويات مقبولة للاتصال في الجامعة.

خاصية الحوافز: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية

3.53 درجة بنسبة 70.66 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الحوافز في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.003) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأن الجامعة تقدم لهم الحوافز اللازمة.

خاصية الاستقلالية في العمل: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جاءت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 4.12 وهي درجة عالية بنسبة 82.5 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأنهم يتمتعون بمستوى مقبول من الاستقلالية في العمل.

خاصية فرص التعلم والتكوين: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة توفير الجامعة لفرص التعلم والتكوين كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.48 درجة بنسبة 69.6 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.018) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأن الجامعة تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين.

تشخيص خاصية ظروف العمل: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم كانت منخفضة نوعا ما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا أقل إيجابية على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.21 درجة بنسبة 64.33 % ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا

توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T 1.69 غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.169>0.05) ليتم وضعها في الفئة الرابعة، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" محايدين في التعبير عن أرائهم حول ظروف عملهم .

خاصية العمل الجماعي: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، أظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.60 درجة بنسبة 72 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأنهم يشتغلون على شكل جماعي في الجامعة.

تشخيص المناخ التنظيمي: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لإيجابية المناخ التنظيمي كان مقبولا عموما، وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 3.65 درجة بنسبة 73.18 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال القبول، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بإيجابية ويتصورون أنه مناخ صحي مساعد على أداء مهامهم.

ثانيا: أما بالنسبة لتشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية: فتعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها، لكن وبناءا على النتائج الموضحة في تشخيص العينة الأولى تبين أن الفروق التي تعزى لمختلف هذه المتغيرات غير معنوي وغير دال إحصائيا، وبأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف المتغيرات لأفراد الدراسة متساوي.

3-1- تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة المساعدين ذوي الأداء الإبداعي المرتفع

الجدول رقم (26-4): تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأستاذ مساعد "أ"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
المشاركة في اتخاذ القرار	3.52	0.53	70.4	3.074	0.013	5
الاتصال	3.56	0.52	71.2	3.384	0.008	2
الحوافز	3.53	0.53	70.66	3.138	0.012	4
الاستقلالية في العمل	4	0.35	80	8.944	0.000	1
فرص التعلم والتكوين	3.56	0.54	71.2	3.231	0.010	3
ظروف العمل	3.33	0.52	66.66	2	0.077	7
العمل الجماعي	3.47	0.36	69.5	4.14	0.002	6
المناخ التنظيمي	3.56	0.19	71.37	9.142	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور تم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة المساعدين "أ" كالآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.52 درجة بنسبة 70.4 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.013) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة.

خاصية الاتصال: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.56، بنسبة 71.2 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.008) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بتوفر مستويات مقبولة للاتصال .

خاصية الحوافز: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.53 درجة بنسبة 70.66 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الحوافز في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.012) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأن الجامعة تقدم لهم الحوافز اللازمة.

خاصية الاستقلالية في العمل: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جاءت مقبولة وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 4 وهي درجة عالية بنسبة 80 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من

أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأنهم يتمتعون بمستوى مقبول من الاستقلالية في العمل.

خاصية فرص التعلم والتكوين: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة توفير الجامعة لفرص التعلم والتكوين كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.56 درجة بنسبة 71.2 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.018) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأن الجامعة تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين وتشجعهم على ذلك.

خاصية ظروف العمل: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم كانت منخفضة نوعا ما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا أقل إيجابية على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.33 درجة بنسبة 66.66 % ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T 2 غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05<0.077) ليتم وضعها في الفئة الرابعة، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" محايدين في التعبير عن أرائهم حول ظروف عملهم .

خاصية العمل الجماعي: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، أظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.47 درجة بنسبة 69.5 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.002) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأنهم يشتغلون في شكل جماعي في الجامعة.

تشخيص المناخ التنظيمي: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لإيجابية المناخ التنظيمي كان مقبولا عموما، وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 3.56 درجة بنسبة 71.37 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال القبول، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بإيجابية ويتصورون أنه مناخ صحي مساعد على أداء مهامهم

ثانيا: أما بالنسبة لتشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية: فتعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر

عن التصنيفات المختلفة لها، لكن وبناءا على النتائج الموضحة في تشخيص العينة الأولى تبين أن الفروق التي تعزى لمختلف هذه المتغيرات غير معنوي وغير دال إحصائيا، وبأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف المتغيرات لأفراد الدراسة متساوي.

المطلب الثالث: وصف عينة الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

بلغت العينة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض 60 أستاذ (25 صنف أ 20 صنف ب و 15 صنف مساعد) تم اختيارها عن طريق المسح الكامل من مختلف فروع الكلية، ويمثل حجم هذه العينة المختارة ما نسبته 63%من المجموع الكلي للعينة المدروسة.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الإجرائية الأولى التي مفادها أن الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي الإبداعي في أجواء عملهم بسلبية

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم بتشخيص المناخ التنظيمي بخصائصه المختلفة (نموذج الدراسة) على أساس خمس مستويات المعتمدة سابقا.

❖ **وصف عينة الدراسة**

فيما يلي توزيع العينة المختارة للأساتذة من ذوي التفكير الإبداعي المرتفع حسب متغيرات الجنس والسن والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أ- توزيع العينة حسب عامل الجنس

الجدول رقم (27-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب الجنس

		نوع الجنس				المجموع	
		ذكر	نسبة	أنثى	نسبة		
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	17	68%	8	32%	25	100%
	أستاذ محاضر ب	16	80%	4	20%	20	100%
	أستاذ مساعد أ	12	80%	3	20%	15	100%
	المجموع	45		15		60	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يوضح الجدول أن نسبة الذكور استحوذت على قيمة عالية قدرت ب68 % حيث 17 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 25 فرد هم ذكور في

حين أن فئة الإناث قدرت فقط ب 32% والسبب راجع إلى أن أغلبية الأساتذة المحاضرين هم رجال

- في فئة الأستاذ محاضر "ب": يوضح الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الذكور 80% مقارنة بالإناث 20% من حيث التمثيل في العينة المدروسة وهذا راجع لارتفاع عدد الأساتذة الرجال بالكلية
- في فئة الأستاذ المساعد "أ": يوضح الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الذكور 80% مقارنة بالإناث 20% من حيث التمثيل في العينة المدروسة وهذا راجع لارتفاع عدد الأساتذة الرجال بالكلية

ب- توزيع العينة حسب عامل السن

الجدول رقم (28-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيرات السن

	سن الأستاذ						المجموع	
	من 25 الى 35 سنة	النسبة	من 36 الى 45 سنة	النسبة	46 سنة فاكثر	النسبة		
الرتبة العلمية أستاذ محاضر ا	5	20%	20	80%	0	0%	25	100%
أستاذ محاضرب	11	55%	8	40%	1	5 %	20	100%
أستاذ مساعد أ	4	26.7%	11	73.3%	0	0%	15	100%
المجموع	20		39		1		60	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يتضح من الجدول رقم .... أّن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الّدراسة هي من (36 إلى45 سنة) بنسبة 80% تليها الفئة العمرية من (25 إلى 35سنة) بنسبة بلغت 20 %، وغياب تام للفئة العمرية من (46 سنة فأكثر) . وتفسر هذه الأرقام استحواذ الفئة الوسطى على باقي النسب
- في فئة الأستاذ محاضر "ب": نلاحظ أن ما نسبته 55 % من العينة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35) سنة وما نسبته 40 % تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (أكبر من 46 سنة) بنسبة % 5، وتفسر هذه الأرقام استحواذ عنصر الشباب في هذه الفئة

- في فئة الأستاذ المساعد "أ": : نلاحظ أن ما نسبته 26.7 % من العينة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35) سنة وما نسبته 73.3 تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 45 سنة) وغياب تام للفئة العمرية من (46 سنة فأكثر).

ت- توزيع العينة حسب عامل المؤهل العلمي

الجدول رقم (29-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل علمي				المجموع	
		ماجستير	النسية	دكتوراه	النسبة		
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	1	4%	24	96%	25	100%
	أستاذ محاضر ب	8	40%	12	60%	20	100%
	أستاذ مساعد أ	1	6.7%	14	93.3%	15	100%
	المجموع	10		50		60	

المصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": أغلب الأساتذة في هذه الفئة ذات مؤهل دكتوراه بنسبة 96 % ويليها ما نسبته 4 % معها مؤهل الماجستير، ويعتبر هذا شيء منطقي مرتبط بطبيعة المنصب في حد ذاته
- في فئة الأستاذ محاضر "ب": نلاحظ أن ما نسبته 60 % من العينة معها مؤهل الدكتوراه ويليها ما نسبته 40 % معها مؤهل الماجستير وهذا يفسر تمتع الأساتذة بمستوى تعليمي عالي.
- في فئة الأستاذ المساعد "أ" نلاحظ أن ما نسبته 93.3 % من العينة معها مؤهل الدكتوراه ويليها ما نسبته 6.7 % معها مؤهل الماجستير وهذا يفسر تمتع الأساتذة بمستوى تعليمي عالي

ث- توزيع العينة حسب عامل عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (30-4): التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة

		عدد سنوات الخبرة								المجموع	
		اقل من 5 سنوات	النسبة	من 6 الى 10 سنوات	النسبة	من 11 الى 14 سنة	النسبة	اكثر من 15 سنة	النسبة		
الرتبة العلمية	أستاذ محاضر ا	1	4%	13	52%	9	36%	2	8%	25	100%

أستاذ محاضر ب	7	35%	6	30%	5	25%	2	10%	20	100%
أستاذ مساعد أ	1	6.7%	12	80%	2	13.3%	0	0%	15	100%
المجموع	9		31		16		4		60	

مصدر: من إعداد الباحثة مستخرج من نظام SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- في فئة الأستاذ محاضر "أ": يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 52 % من أفراد العينة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات وهي الفئة الغالبة، تليها فئة (من11 إلى 4 سنة) 36 %، وفي المرتبة الثالثة الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 8% وفي المرتبة الأخيرة فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 4%،
- في فئة الأستاذ محاضر "ب": يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 35 % من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهي الفئة الغالبة، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30% وفي المرتبة الثالثة (من11 إلى 14 سنة) بنسبة 25 % وفي المرتبة الأخيرة بنسبة 10% فئة التي تفوق خبرته 15 سنة،
- في فئة الأستاذ المساعد "أ" يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من أفراد العينة لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات وهي الفئة الغالبة، تليها فئة (من11 إلى 4 سنة) 13.3 %، وفي المرتبة الثالثة فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 6.7% في حين سجل الغياب التام للفئة أكثر من 15 سنة، وهذا راجع للتوظيف الجديد في الكلية.

المطلب الرابع: تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة من ذو الأداء الإبداعي المنخفض

سيتم تقسيم التشخيص في هذا المطلب إلى ثلاث مستويات (أستاذ محاضر أ، محاضر ب، مساعد أ).

1-2- تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين صنف "أ" من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

جدول رقم (31-4): تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ محاضر أ

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	الفئة البديلة
المشاركة في اتخاذ القرار	2.63	0.62	52.64	-2.925	0.007	4	
الاتصال	2.68	0.67	53.6	-2.385	0.025	3	

الحوافز	2.36	0.51	47.33	-6.192	0.000	7	لا
الاستقلالية في العمل	2.74	0.68	54.8	-1.904	0.069	2	
فرص التعلم والتكوين	2.50	0.45	50.08	-5.407	0.000	6	
ظروف العمل	2.60	0.65	52.13	-2.982	0.006	5	
العمل الجماعي	3.44	0.67	68.8	4.129	0.000	1	
المناخ التنظيمي	2.56	0.38	51.34	-5.696	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور أو خصائص تم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ" كالآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.63 درجة بنسبة 52.64 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.007) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة.

الاتصال: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين " أ " لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.68، بنسبة 53.6 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.025) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين" أ " يشعرون بتوفر مستويات غير مقبولة للاتصال في الجامعة.

خاصية الحوافز: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.36 درجة بنسبة 47.33 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الحوافز في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأن الجامعة لا تقدم لهم الحوافز اللازمة.

خاصية الاستقلالية في العمل: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جاءت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.74 بنسبة 54.8 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60 %ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05<0.069) ليتم وضعها في الفئة الثانية، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" محايدين في التعبير عن استقلاليتهم في العمل.

خاصية فرص التعلم والتكوين: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة توفير الجامعة لفرص التعلم والتكوين كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.50 درجة بنسبة 50.08 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأن الجامعة لا تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين.

خاصية ظروف العمل: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم

كانت منخفضة وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.60درجة بنسبة 52.13 % ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.006) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون ظروف عملهم غير مناسبة .

خاصية العمل الجماعي: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، أظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.44 درجة بنسبة 68.8 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يشعرون بأنهم يشتغلون على شكل جماعي في الجامعة.

تشخيص المناخ التنظيمي: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "أ" لسلبية المناخ التنظيمي كان قويا، وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 2.56درجة بنسبة 51.34 % وهو أقل من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال عدم القبول ماعدا خاصية العمل الجماعي، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"أ" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بسلبية ويتصورون أنه مناخ غير صحي معيق لأداء مهامهم.

3- **ثانيا: أما بالنسبة لتشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية**: فتعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها، لكن وبناءا على النتائج الموضحة في تشخيص العينة الأولى تبين أن

الفروق التي تعزى لمختلف هذه المتغيرات غير معنوي وغير دال إحصائيا، وبأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف المتغيرات لأفراد الدراسة متساوي.

1-3- تشخيص المناخ من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "ب" ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

جدول رقم (32-4): تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ محاضر ب

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	الفئة البديلة
المشاركة في اتخاذ القرار	2.75	0.63	55%	-1.751	0.096	4	
الاتصال	2.90	0.62	58%	-0.721	0.480	2	
الحوافز	2.35	0.49	47%	-5.834	0.000	7	
الاستقلالية في العمل	2.90	0.83	59%	-0.535	0.599	1	
فرص التعلم والتكوين	2.64	0.50	52.8	-3.187%	0.005	5	لا
ظروف العمل	2.61	0.47	52.33%	-3.587	0.002	6	
العمل الجماعي	3.4	0.60	%68	0.833	0.050	3	
المناخ التنظيمي	2.72	0.28	54.41%	-4.436	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور أو خصائص تم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "ب" كالآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.75 درجة بنسبة 55 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.096>0.05) ليتم وضعها في الفئة الثانية، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" محايدين في الإفصاح حول شعورهم لنسب مشاركاتهم في اتخاذ القرارات في الجامعة.

خاصية الاتصال: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين " ب " لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.90، بنسبة 58 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.480>0.05) ليتم وضعها في الفئة الثانية، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" محايدين في الافصاح عن شعورهم لتوفر مستويات مقبولة للاتصال.

خاصية الحوافز: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.35 درجة بنسبة 47 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الحوافز في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.000<0.05) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأن الجامعة لا تقدم لهم الحوافز اللازمة.

خاصية الاستقلالية في العمل: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جاءت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.90 بنسبة 59 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.599>0.05) ليتم وضعها في الفئة الثانية، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" محايدين في التعبير عن استقلاليتهم في العمل.

خاصية فرص التعلم والتكوين: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة توفير الجامعة لفرص

التعلم والتكوين كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.64 درجة بنسبة 52.8 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.005) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأن الجامعة لا تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين.

خاصية ظروف العمل: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم كانت منخفضة وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.61 بنسبة 52.33 % ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% % (0.05>0.002) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون أن ظروف عملهم غير مناسبة

خاصية العمل الجماعي: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، أظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.4 درجة بنسبة 68 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05=0.05) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يشعرون بأنهم يشتغلون على شكل جماعي في الجامعة.

تشخيص المناخ التنظيمي: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المحاضرين "ب" لسلبية المناخ التنظيمي كان قويا، وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 2.72 بنسبة 54.41 % وهو أقل من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في

الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال عدم القبول ماعدا خاصية العمل الجماعي، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المحاضرين"ب" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بايجابية اقل ويتصورون أنه مناخ غير صحي لا يساعد على تطوير أداء مهامهم.

ثانيا: أما بالنسبة لتشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية: فتعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها، لكن وبناءا على النتائج الموضحة في تشخيص العينة الأولى تبين أن الفروق التي تعزى لمختلف هذه المتغيرات غير معنوي وغير دال إحصائيا، وبأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف المتغيرات لأفراد الدراسة متساوي.

بناءا على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكل محاور المناخ التنظيمي، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أن الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

2-3- تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة المساعدين صنف "أ" من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

جدول رقم (33-4): تشخيص الخصائص السبعة للمناخ التنظيمي حسب أستاذ مساعد أ

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب	الفئة البديلة
المشاركة في اتخاذ القرار	2.30	0.65	46.13%	-4.078	0.001	7	لا
الاتصال	2.42	0.41	48.53%	-5.287	0.000	4	
الحوافز	2.42	0.48	48.44%	-4.591	0.000	6	
الاستقلالية في العمل	2.78	0.57	55.66%	-1.463	0.166	1	
فرص التعلم والتكوين	2.42	0.50	48.53%	-4.385	0.001	5	

ظروف العمل	2.7	0.52	%54	-2.233	0.042	2	
العمل الجماعي	2.63	0.71	%52.66	-1.993	0.066	3	
المناخ التنظيمي	2.52	0.29	%50.56	-6.227	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 9 و10)

يتضمن المناخ التنظيمي سبعة محاور أو خصائص تم تشخيصها من وجهة نظر الأساتذة المحاضرين "أ" كالآتي:

المشاركة في اتخاذ القرار: استعملت خمس فقرات لتشخيص خاصية المشاركة في اتخاذ القرار، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.30 درجة بنسبة 46.13 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية المشاركة في اتخاذ القرار في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.001) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات في الجامعة.

خاصية الاتصال: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية الاتصال في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين " أ " لدرجة سهولة الاتصال وانسياب المعلومات أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.42، بنسبة 48.53 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية الاتصال في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين " أ " يشعرون بتوفر مستويات غير مقبولة للاتصال في الجامعة.

خاصية الحوافز: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية الحوافز في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة وجود وتوفير الحوافز في الكلية كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.36 درجة بنسبة 47.33 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج

خاصية الحوافز في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأن الجامعة لا تقدم لهم الحوافز اللازمة.

خاصية الاستقلالية في العمل: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية الاستقلالية في العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة تمتعهم بالاستقلالية في العمل جاءت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.74 بنسبة 54.8 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60 %ووضعت هذه النتائج خاصية الاستقلالية في العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T غير دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.069) ليتم وضعها في الفئة الثانية، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" محايدين في التعبير عن استقلاليتهم في العمل.

خاصية فرص التعلم والتكوين: استعملت 5 فقرات لتشخيص خاصية فرص التعلم والتكوين في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة توفير الجامعة لفرص التعلم والتكوين كانت أقل من المتوقع تماما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.50 درجة بنسبة 50.08 % وهو أصغر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية فرص التعلم والتكوين في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأن الجامعة لا تتيح لهم فرص للتعلم والتكوين.

خاصية ظروف العمل: استعملت 6 فقرات لتشخيص خاصية ظروف العمل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لظروف العمل المحيطة بهم أثناء أداء مهامهم كانت منخفضة وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 2.60درجة بنسبة 52.13 % ووضعت هذه النتائج خاصية ظروف العمل في الفئة الثالثة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثالثة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة

T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% % (0.05>0.006) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون ظروف عملهم غير مناسبة .

خاصية العمل الجماعي: استعملت 4 فقرات لتشخيص خاصية العمل الجماعي في الكلية، أظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لدرجة وجود عمل جماعي في الكلية كانت مقبولة عموما وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا إيجابيا على العموم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخاصية 3.44 درجة بنسبة 68.8 % وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج خاصية العمل الجماعي في الفئة الرابعة، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الرابعة هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000) وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يشعرون بأنهم يشتغلون على شكل جماعي في الجامعة.

تشخيص المناخ التنظيمي: استعملت 35 فقرة لتشخيص المناخ التنظيمي ككل في الكلية، وأظهرت الأرقام الموضحة في الجدول أعلاه بأن تصور الأساتذة المساعدين "أ" لسلبية المناخ التنظيمي كان قويا، وأن إدراكهم لنواتج هذه الخاصية كان إدراكا سلبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 2.56درجة بنسبة 51.34 % وهو أقل من الوزن النسبي المتوسط المقدر ب 60% ووضعت هذه النتائج المناخ التنظيمي في الفئة الثانية، واستعملنا اختبار T-test الأحادي للتأكد من أن الفئة الثانية هي الصحيحة ولا توجد فئة بديلة حيث جاءت قيمة T دالة إحصائيا بمستوى ثقة 95% (0.05>0.000)، وتعتبر هذه النتيجة متوقعة خاصة أن كل خصائص المناخ التنظيمي جاءت في مجال عدم القبول ماعدا خاصية العمل الجماعي، وبناءا على هذه المعطيات نقول أن الأساتذة المساعدين "أ" يدركون نواتج محددات المناخ التنظيمي بسلبية ويتصورون أنه مناخ غير صحي معيق لأداء مهامهم.

ثانيا: أما بالنسبة لتشخيص المناخ التنظيمي في العينة المدروسة على أساس الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة المهنية: فتعتبر النتائج المتوصل إليها سابقا عن طريق دراسة كامل العينة بغض النظر عن التصنيفات المختلفة لها، لكن وبناءا على النتائج الموضحة في تشخيص العينة الأولى تبين أن الفروق التي تعزى لمختلف هذه المتغيرات غير معنوي وغير دال إحصائيا، وبأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المناخ التنظيمي في مختلف المتغيرات لأفراد الدراسة متساوي.

المبحث الرابع: مقارنة المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع وبين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

نسعى من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة التي مفادها أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عد مستوى ثقة 95% بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع وبين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض لتظهر أسبقية العينة الأولى عن الثانية من حيث الإدراك الإيجابي لنواتج محددات المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وذلك من وجهة نظر الأساتذة من خلال شعورهم بمستوى توفر هذه الخصائص أو السمات

ولاختبار صحة الفرضية سنستعمل اختبار T-test للفرق بين المتوسط في عينتين، حيث سنقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لخصائص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض، فإن ظهرت فروقات ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 95 % (المعنوية< 0.05) نقبل الفرضية الموضوعة، وإذا لم تظهر فروقات بحيث تكون قيمة t غير دالة احصائيا (المعنوية >0.05) نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض

المطلب الأول: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر محاضر "أ"

يظهر الجدول التالي نتائج مقارنة المناخ التنظيمي بخصائصه السبعة بين العينتين المدروستين (الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض) وذلك من وجهة نظر الأستاذ صنف "محاضر أ"

الجدول رقم (34-4): مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ محاضر أ

الخصائص المدروسة	أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع		أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض		الفرق بين المتوسطين	T-test	المعنوية بـ 95%	الدلالة الاحصائية
	المتوسط	ملاحظة	المتوسط	ملاحظة				
المشاركة في اتخاذ القرار	3.7733	موافق	2.6320	محايد	1.14133	6.051	0.000	دال
الاتصال	4.0667	موافق	2.6800	محايد	1.38667	6.904	0.000	دال

الحوافز	3.5222	موافق	2.3667	غير موافق	1.15556	6.978	0.000	دال
الاستقلالية في العمل	3.9667	موافق	2.7400	محايد	1.22667	6.020	0.000	دال
فرص التعلم والتكوين	3.6267	موافق	2.5040	غير موافق	1.12267	7.455	0.000	دال
ظروف العمل	3.5333	موافق	2.6067	محايد	0.92667	4.450	0.000	دال
العمل الجماعي	3.4500	موافق	2.4400	غير موافق	1.01	4.310	0.000	دال
المناخ التنظيمي	3.7056	موافق	2.5670	غير موافق	1.13851	9.335	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 11)

يظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 95% بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، بأن الفروقات تميل لصالح الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع مقارنة مع الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى على المجموعة الثانية وذلك بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، وبالتالي المناخ التنظيمي: (المناخ التنظيمي: 3.7056> 2.567). وانطلاقا ممّا سبق، نقول أن الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع يدركون نواتج المحددات التنظيمية المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أفضل ممّا يدركها الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، كما تقودنا هذه النتائج إلى تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.

المطلب الثاني: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر محاضر "ب"

يظهر الجدول التالي نتائج مقارنة المناخ التنظيمي بخصائصه السبعة بين العينتين المدروستين (الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض) وذلك من وجهة نظر الأستاذ صنف "محاضر ب"

الجدول رقم (35-4): مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ محاضر ب

الخصائص المدروسة	أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع		أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض		الفرق بين المتوسطين	T-test	المعنوية ب 95%	الدلالة الاحصائية
	المتوسط	ملاحظة	المتوسط	ملاحظة				
المشاركة في اتخاذ القرار	3.68	موافق	2.7500	محايد	0.93	4.863	0.000	دال
الاتصال	3.98	موافق	2.9000	محايد	1.08	6.24	0.000	دال
الحوافز	3.5333	موافق	2.3500	غير موافق	1.18333	6.405	0.000	دال
الاستقلالية في العمل	4.1250	موافق	2.9000	محايد	1.225	5.371	0.000	دال
فرص التعلم والتكوين	3.4800	موافق	2.6400	محايد	0.84	4.235	0.000	دال
ظروف العمل	3.267	موافق	2.6100	محايد	0.60	3.284	0.003	دال
العمل الجماعي	3.6000	موافق	2.8800	محايد	0.71250	3.478	0.002	دال
المناخ التنظيمي	3.6593	موافق	2.7200	محايد	0.93869	9.420	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 11)

يظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 95% بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، بأن الفروقات تميل لصالح الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع مقارنة مع الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى على المجموعة الثانية وذلك بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، وبالتالي المناخ التنظيمي: (المناخ التنظيمي: 3.6593> 2.720). وانطلاقا ممّا سبق، نقول أن الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع يدركون نواتج المحددات التنظيمية المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أفضل ممّا يدركها الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، كما تقودنا هذه النتائج إلى تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.

المطلب الثالث: مقارنة إدراك المناخ التنظيمي بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والمنخفض من وجهة نظر مساعد "أ"

يظهر الجدول التالي نتائج مقارنة المناخ التنظيمي بخصائصه السبعة بين العينتين المدروستين (الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع والأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض) وذلك من وجهة نظر الأستاذ صنف "مساعد أ"

الجدول رقم (36-4): مقارنة إدراك المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذ مساعد أ

الخصائص المدروسة	أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع		أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض		الفرق بين المتوسطين	T-test	المعنوية بـ 95%	الدلالة الاحصائية
	المتوسط	ملاحظة	المتوسط	ملاحظة				
المشاركة في اتخاذ القرار	3.52	موافق	2.3067	غير موافق	1.21333	4.848	0.000	دال
الاتصال	3.56	موافق	2.4267	غير موافق	1.13333	5.994	0.000	دال
الحوافز	3.5333	موافق	2.4222	غير موافق	1.11111	5.362	0.000	دال
الاستقلالية في العمل	4	موافق	2.7833	محايد	1.21667	5.969	0.000	دال
فرص التعلم والتكوين	3.56	موافق	2.4267	غير موافق	1.13333	5.307	0.000	دال
ظروف العمل	3.3333	موافق	2.7000	محايد	0.63333	2.967	0.007	دال
العمل الجماعي	3.4750	موافق	2.6333	محايد	0.84167	3.883	0.001	دال
المناخ التنظيمي	3.5688	موافق	2.5284	غير موافق	1.04040	9.808	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss 22 (انظر الملحق رقم 11)

يظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 95% بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، بأن الفروقات تميل لصالح الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع مقارنة مع الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى على المجموعة الثانية وذلك بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة، وبالتالي المناخ التنظيمي: (المناخ التنظيمي: 3.5688> 2.5284). وانطلاقا ممّا سبق، نقول أن الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع يدركون نواتج المحددات التنظيمية المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أفضل ممّا يدركها الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض، كما تقودنا هذه النتائج إلى تأكيد صحة الفرضية الإجرائية الثالثة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل باختبار الفرضيات الإجرائية الموضوعة، وقد تم ذلك أخذا بعين الاعتبار فرق المستويات التعليمية قصد الحصول على نتائج أكثر دقة، حيث جاءت النتائج متباينة بينهما لتظهر بوضوح درجة الاختلاف الموجود في إدراك الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع أو المنخفض للمحددات التنظيمية التي يتضمنها المناخ التنظيمي،حيث بينت نتائج الدراسة بوضوح تام أن إدراك الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع للمحددات التنظيمية الناتجة عن خصائص المناخ التنظيمي كان أعلى بكثير من إدراك الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض لنفس المحددات الناتجة عن نفس المناخ التنظيمي، وعموما أبرزت النتائج أسبقية وأفضلية واضحة للأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع لإيجابية إدراكهم لمحددات المناخ التنظيمي وتقبل خصائصه عكس الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض أين بينت نتائج الدراسة سلبية الإدراك لمختلف المحددات التنظيمية التي يتضمنها المناخ التنظيمي.

خاتمة

الخاتمة

سعينا من خلال بحثنا هذا إلى إبراز دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، باعتباره متطلبا ضروريا وأساسيا في ظل تعدد الأسباب التي تؤدي لهذه النتيجة، فهو بالدرجة الأولى يعبر عن أجواء العمل المحيطة ففي مقامه الأول يعنى بتوفير الجو الملام للعمل وقدرته على التأثير في العاملين وحفزهم لإنجاز أهداف المنظمة، وكذا لإضفاء صفة التفاعل والإدراك والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والأداء الإبداعي للأساتذة الجامعيين، ومعرفة مدى تأثير المحددات التنظيمية التي يحتويها المناخ التنظيمي (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز، الاستقلالية في العمل، فرص التعلم والتكوين، ظروف العمل، والعمل الجماعي) على هذا الأخير. وسعينا للتعرف على تصور الأساتذة للمناخ السائد في الكلية وعلاقته مع مستوى أدائهم للتعرف على الأثر والفرق بين الإدراك الإيجابي أو السلبي ومستوى إبداعهم، ومن أجل بلوغ هدفنا ارتأينا لتقسيم عينة دراستنا من حيث مستوى أدائهم الإبداعي إلى عينتين (أساتذة من ذوي أداء إبداعي مرتفع، وأساتذة من ذوي أداء إبداعي منخفض) بغرض المقارنة بين انطباع وإدراك هاتين العينتين لنفس المحددات التنظيمية بغية التعرف على الإدراك السلبي أو الإيجابي وبالتالي الانعكاس على مستوى الأداء الإبداعي لهم.

وتبين من خلال ما سبق في بحثنا أن للمناخ التنظيمي دور كبير وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة العاملين كل حسب شخصيته وكيفية استيعابه لهاته المتغيرات وتفسير وإدارة مختلف السلوكيات الناتجة عن هذا الإدراك المنعكسة في المواقف والاتجاهات وبالتالي الأداء الإبداعي للأستاذ ما زاد موضوع المناخ التنظيمي اهتماما أكبر باعتباره سببا لبلوغ الأهداف المرجوة

❖ **نتائج البحث:**

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الثلاث فصول الأولى، ومحاولتنا لفهم المناخ التنظيمي وأهميته البالغة في التأثير على سلوك المورد البشري في المنظمة عامة،و على أدائه الإبداعي خاصة توصلنا لإثبات صحة الفرضيات الجزئية الموضوعة كالآتي:

- يرتبط الأداء الإبداعي بإنتاج أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة في مكان العمل، فهو يحتاج للدافع الذاتي والمهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي أكثر منه من الموهبة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على درجة الأداء الإبداعي للمورد البشري حسب الإدراك الإيجابي أو السلبي للمحددات التنظيمي الناتجة عن المناخ التنظيمي، فيكون بذلك إمّا داعما ومشجعا لتطوير الأداء أو معيقا ومعرقلا له.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينتي الدراسة حول الإدراك الإيجابي لنواتج المحددات التنظيمية تعزى لمستوى الأداء الإبداعي للأستاذ

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، ومحاولتنا لدراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد بها، استطعنا تكوين فكرة واضحة حول الأداء الإبداعي للأستاذ وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية المتمثلة بالمناخ التنظيمي وذلك حسب إدراكه السلبي أو الإيجابي لنواتج تفاعل شخصيته مع شخصية الكلية، لنحصل في الأخير على مجموعة من النتائج التي ستكون المنطلق لتأكيد أو نفي الفرضيات الإجرائية الموضوعة لمعالجة إشكالية البحث، وسنقوم بعرض النتائج حسب كل فرضية ومناقشتها فيما يلي:

بالنسبة الفرضية الإجرائية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع يدركون نواتج المحددات التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز، الاستقلالية في العمل، فرص التعلم والتكوين، ظروف العمل، والعمل الجماعي) المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أكبر، وذلك من وجهة نظر أساتذة محاضرين أ و ب و مساعد أ الذين يشعرون بأنها تتوفر بمستويات مقبولة.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير صحة الفرضية الإجرائية من وجهة نظر أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المرتفع بمختلف المستويات (محاضر أ و ب مساعد أ) حيث بينت الاختبارات أن الانطباع العام للأساتذة نحو المحددات التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي المتوفر بالكلية جاء ايجابيا ليعكس مستوى توفرها المقبول في أجواء العمل السائدة بالكلية.

ويمكن تحليل هذه النتيجة على حسب المحددات التنظيمية المدروسة فيما يلي:

فبالنسبة للأساتذة من مختلف المستويات (محاضر أ، محاضر ب، مساعد أ) فتصورهم للمناخ التنظيمي المحيط بالكلية تصور إيجابي للغاية يعكس حسن إدراكهم لنواتج المحددات التنظيمية المدروسة، أي أن تفاعل شخصية الأستاذ مع ما ينتجه المناخ التنظيمي من خصائص وسمات كان مساعدا لاكتساب الانطباع الإيجابي (سواء

بشعور الأساتذة بروح الفريق الواحد ووجود تعاون بينهم واتصال جيد مع المسؤولين، وأن الإدارة تؤمن بهم وتثمن مجهوداتهم وتقدر إسهاماتهم وتثق بمقترحاتهم ما يولد لديهم شعور بالارتياح بطريقة أدائهم لمهامهم اليومية ويشجعهم لتبني أفكار جديدة) وكل هذا بالضرورة أدى إلى الانعكاس على مستوى أدائهم الإبداعي في الكلية ، أي أن ارتياحهم في العمل وحسن تقبلهم لجل الخصائص والسمات المحيطة أدى إلى تطوير أدائهم الإبداعي للأعلى والأحسن، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الأساتذة، فعندما أدرك الأستاذ المحددات بإيجابية أدى بهم لتطوير أدائهم وإبداعهم أكثر سواء للمحاضرين "أ" "ب" أو المساعد"أ".

الفرضية الإجرائية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن الأساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض يدركون نواتج المحددات التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، الحوافز، الاستقلالية في العمل، فرص التعلم والتكوين، ظروف العمل، والعمل الجماعي) المدروسة في أجواء عملهم بإيجابية أقل أي بسلبية أكبر، وذلك من وجهة نظر أساتذة محاضرين أ و ب و مساعد أ الذين يشعرون بأنها تتوفر بمستويات غير مقبولة.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير صحة الفرضية الإجرائية من وجهة نظر أساتذة من ذوي الأداء الإبداعي المنخفض بمختلف المستويات (محاضر أ و ب مساعد أ) حيث بينت الاختبارات أن الانطباع العام للأساتذة نحو المحددات التنظيمية وخصائص المناخ التنظيمي المتوفر بالكلية جاء سلبيا ليعكس مستوى توفرها الغير المقبول في أجواء العمل السائدة بالكلية.

ويمكن تحليل هذه النتيجة على حسب المحددات التنظيمية المدروسة فيما يلي:

فبالنسبة للأساتذة من مختلف المستويات (محاضر أ، محاضر ب، مساعد أ) فأنتج تفاعل شخصيات هؤلاء الأساتذة مع شخصية الكلية أي المحددات التنظيمية المدروسة في الكلية الانطباع السلبي والإدراك السلبي لنواتج المناخ التنظيمي

فتصور هذه العينة للمناخ المحيط تصور سلبي للغاية عبر عن عدم ارتياحهم في العمل وإحساسهم بعدم ملائمة الأجواء المحيطة بهم لأداء مهامهم اليومية، ما ولد لهم قيود تعيق أدائهم وإبداعهم بصفة عامة لكي لا يتعدى دورهم عن المهام الروتينية المنوطة بهم وفقط.

وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الثانية أي أن المناخ التنظيمي في هذه الحالة (سوء وسلبية الإدراك) أثر على الأداء الإبداعي للأساتذة أين كان مستوى أدائهم الإبداعي منخفض بالمقارنة مع الفئة الأولى سواء للمحاضرين "أ" "ب" أو المساعد"أ".

الفرضية الإجرائية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المرتفع وبين الأساتذة ذوي الأداء الإبداعي المنخفض لتظهر أسبقية العينة الأولى عن الثانية من حيث الإدراك الإيجابي لنواتج محددات المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وذلك من وجهة نظر الأساتذة من خلال شعورهم بمستوى توفر هذه الخصائص أو السمات.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية من خلال المقارنة بين العينتين (أساتذة من ذوي أداء إبداعي مرتفع و أساتذة من ذوي أداء إبداعي منخفض) صحة هذه الفرضية من وجهة نظر المحاضرين "أ" "ب" و المساعد"أ" على حد سواء بالنسبة لكل خصائص وسمات المناخ التنظيمي المدروسة باستثناء خاصية العمل الجماعي التي أظهرت المقارنة بشأنها التقارب الموجود بين العينتين من حيث مستوى شعور الأساتذة بوجود التعاون في ما بينهم. وعليه يمكن القول أن الإدراك السلبي أو الإيجابي لمحددات المناخ التنظيم له دور في تحديد مستوى الأداء الإبداعي للأستاذ وتطوير للأداء الإبداعي المرتفع.

انطلاقا من هذه النتيجة وبالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيتين السابقتين يمكننا تأكيد الفرضية الرئيسة التي مفادها أن مستوى الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي يتحدد حسب نوعية إدراكه الإيجابي أو السلبي للمحددات التنظيمية في محيط العمل

❖ توصيات البحث:

بحكم الدراسة التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ومحاولتنا لتحليل المناخ التنظيمي السائد بها، استطعنا تكوين فكرة واضحة حول التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي، وارتأينا تقديم بعض التوصيات والملاحظات التي للجامعة، والتي قد تساعدها على التفكير الجاد في الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي السائد في أجوائها:

1- اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي بجميع ما ينتج عنه من محددات تنظيمية وخصائص وسمات، باعتباره متغير رئيسي يساهم في تحديد مستوى الأداء الإبداعي للأساتذة في الكلية مما سيعمل على إكسابه

الطابع الإيجابي واتصافه بالقبول من طرف كل الأساتذة وبالتالي ينصب في الأخير نحو تحسين وتطوير محصلة الأداء الإبداعي .

2- محاولة الإدارة والمسؤولين الاجتهاد في نشر السمات والخصائص الداعمة والمشجعة على الإبداع بغية تفجير الطاقات والقدرات الإبداعية لكل الأفراد وتبني السلوكيات والممارسات المساعدة حتى تترسخ هذه الخصائص والسمات في ثقافة المنظمة وتصبح هويتها الحقيقية.

3- المحاولة بالقيام دوريا بالتعرف على الأسباب التي تساعد على خلق التوجهات السلبية نحو المناخ التنظيمي للتخفيف من حدتها أو إزالتها نهائيا إن أمكن حتى لا تترجم فيما بعد لمسويات أداء منخفضة

4- اعتماد ثقافة الاعتراف بالإنجازات والممارسات وتثمينها لتوليد الشعور الإيجابي لدى الأستاذ، وإيجاد نظام مكافآت تعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد ويركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق

5- توفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي. وبلورته إلى نتائج إبداعية

6- زيادة الاهتمام بشؤون العاملين والعمل على توفير التدريب الملائم لتطوير مهارات الأساتذة الجدد واتجاهاتهم الإبداعية

7- قيام الإدارة العليا بتشجيع الأساتذة على تجريب أساليب عمل الجديدة وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل مع ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على هذه الأساليب .

8- توفير عنصر المتابعة للأفكار والسلوكيات الإبداعية وعقد اللقاءات الجماعية لمعرفة أين وصلت العملية الإبداعية وتحديدي المسؤولية الملقاة على كل فرد.

9- معالجة السلوكيات الخاطئة المتمثلة في المحسوبية والواسطة والتركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10-على المنظمة الراغبة في تطوير أدائها الإبداعي لتوفير مناخ تنظيمي ديموقراطي يتصف بالايجبية والملائمة لجميع الأفراد العاملين بها .

11-ضرورة التوعية الترسيخ لمجموعة من الخصائص في المناخ التنظيمي كالاعتماد على علبة الأفكار والمساهمة في إثرائها وبالتالي إيصال اقتراحات العاملين وأرائهم إلى الجهات المسؤولة.

❖ **آفاق البحث:**

في ختام هذا البحث ومن منطلق الاستمرارية في الدراسات والبحوث، والثراء والتشعّب الذي يتميز به هذا الموضوع ، أضف إلى ذلك النقائص والقصور الذي قد يميز عملنا هذا، نستطيع اقتراح بعض مواضيع الدراسات، التي يمكن أن تشكل حلقة مكملة لسلسلة شاركنا في وضع أولى حلقاتها في هذا البحث نوجزها فيما يلي:

1- القيام بدراسة مقارنة بين مجموعة من الكليات الأخرى بهدف التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بكل كلية وأثره على أداء الأستاذ بها

2- إجراء دراسات لنفس الموضوع وتطبيقها على جامعات أخرى بغرض المقارنة بينها

3- إجراء دراسات مشابهة لموضوعنا بتطبيقها على قطاعات أخرى صناعية وتجارية تقدم خدمات مختلفة

4- القيام بدراسات للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على متغيرات أخرى كأثره على الرضا الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل

5- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل المساعدة لخلق التوجهات السلبية للأساتذة نحو المناخ التنظيمي بالكلية واقتراح استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها.

6- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل المساعدة لخلق التوجهات الإيجابية للأساتذة نحو المناخ التنظيمي بالكلية والسعي لتعزيزها وترسيخها .

قائمة المراجع

1/ المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

2- أرسلان إسماعيل نبيل، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

3- برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي ، **الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

4- حسن محمد راوية، **السلوك التنظيمي والأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

5- حسين حريم: **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

6- حسين حريم، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

7- حسين حريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د س ن.

8- حمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي** ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،2002.

9- حمود خضير كاظم، الشماع خليل حسن، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2007.

10- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

11- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005.

12- زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

13- سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز" سرفس "للاستشارات والتطوير، مصر، بدون طبعة،1994.

14- صبحي حمدان أبو جلالة، حمدان أبو جلالة، **تنمية التفكير الإبداعي**، بدون طبعة ، دار الشروق، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.

15- ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإب**داع من أجل التطوير الإداري في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، مجله الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض، 2003.

16- الطجم عبد الغني، السواط عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، ط 4 .ص 253.

17- عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة**، مطابع دار الشرق، ج 2، الدوحة، قطر، 1998 .

18- عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

19- عدنان يوسف العتوم وأخرون، **تنمية مهارت التفكير، نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان ، الأردن، 2007.

20- الغالبي طاهر محسن منصور، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

21- الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي ، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

22- فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1 ، 2005.

23- قاسيمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، بدون طبعة، 2014.

24- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، 2010.

25- الكرخي مجيد، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**،الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

26- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، الطبعة العربية،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

27- محارب علي محمد صمادي ، **الحل الإبداعي للمشكلات** ، دار قنديل ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010 .

28- محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري**، الطبعة الأولى، دار اليسير للثقافة والعلوم ، طنطا، مصر، 2000.

29- محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة**، دار ديون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

30- محمد صديق عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، **السلوك التنظيمي(دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)**، الطبعة العاشرة مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003.

31- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

32- محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط4، دار وائل للنشر ، عمان، 2008 .

33- مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

34- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.

35- موسى عبد الفتاح حافظ، عبد الرحمن سيد سليمان،سميرة ابراهيم، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-مصر، بدون طبعة، 1997 .

2-الرسائل والمذكرات:

36- إبراهيم بن حمد البدر ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل (دراسة ميدانية على ضباط الدفاع المدني بمدينة الرياض)** ، رسالة ماجيستر ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .

37- -إيهاب محمد عايش الطيب ، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي (دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية)** ، رسالة ماجيستر ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين،2008.

38- باسم علي عبيدة حوامدة، **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن،** رسالة لاستكمال درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.

39- بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011.

40- توفيق عطية توفيق العجلة ، **الابداع الاداري و علاقته بالاداء الوظيفي** ، رسالة ماجيستير . الجامعة الاسلامية بغزة كلية التجارة – قسم ادارة الأعمال ادارة موارد بشرية ، 2009.

41- تيمجغدين عمر، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

42- حسام عبد الله الأحمد ، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، سوريا ، 2008 .

43- ديجي وهيبة ، **دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

44- رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية،** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.

45- زينب غزازي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق،جامعة المدية، 2011.

46- شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس،2010 .

47- شوقي قبطان، **أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات**. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. ،كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2014.

48- الشيماء أحمد عبد الله عدوان، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين**،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،كلية التربية ، 2012.

49- عبد الرحمان محمد جبر،**الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010.

50- عبد الرحمان محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2010.

51- فهد نجيم راجح السلمي ، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة** ، رسالة ماجيستر ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2001 .

52- القيقعي عبد الحق، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

53- المثنى محمد عبد الحفيظ محمد خير، **النفط النزاع في أيي دراسة في تحليل النزاع**، مذكرة ماجستير في العلاقات .الدولية، جامعة الخرطوم، 2010 .

54- محمد رشدي سلطاني، الم**عارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014.

55- محمد عجيلة، **الإبداع في المؤسسة الْقتصادية الجزائرية** – دراسة لصفات ومعوقات الإبداع : المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، 2005.

56- منار ابراهيم عيد القطاونة، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي** –دراسة ميدانية للمشرفين الغداريين في الوزارات الأردنية– رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنسة ، 2000.

57- يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية, **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام** "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال، جامعة غزة ، 2010.

3–الدوريات والنشريات

58- إسكندر الأصبحي، **ومضات في تنمية السلوك الإبداعي**، مجلة 26 سبتمبر اليمنية ، اليمن، العدد 1330، 2007.

59- بسام فتحي الذيابات، **أثر المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي** – دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية– مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/ ، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2017.

60- زروخي فيروز، **دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لذى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف**، مجلة الدراسات الاقتصادية والعالمية، جامعة الشهيد لخضر، العدد 10، الجزء 03، الوادي، 2017.

61- شتاحة عائشة، ريم عمام، **أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية** دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18.

62- شوقي قبطان ،**ثلاث سمات محورية لأجواء عمل داعمة للإبداع في المؤسسة الصناعية الصناعية (الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة، ثقافة الاعتراف) دراسة مقارنة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف وإنتاج الحفاظات بمؤسسة حياة الجزائر**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مجلد 09،عدد01، صفحات 171-203، المدية، 2015

63- عبد الرحمان هيجان، **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية**، مجلة الادرة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد الأول ، 1999.

64- عيسى قبقوب، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

65- مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة.

66- مؤيد سعيد السالم، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**، مجلة الدراسات، مجلد 26، عدد1، 1994.

67- ناصر حسين ، **الشخصية المبدعة ناتج إسهام العوامل الكبرى و تفاعلات كل من متغيرات الانبساط الجنس التخصص والدرجة الدراسية** ، قسم التربية وعلم النفس ، كلية التربية للبنات ، مجلة العلوم النفسية ، جامعة بغداد ، العراق ، ا لعدد 19.

68- نائل العواملة، **أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات المركزية في الأردن**، دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد 21، 1994.

69- يوسف عيد بحر، توفيق عطية العجلة ، ال**متغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام** " دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة " ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثاني، يونيو 2010.

4-المؤتمرات والملتقيات

70- الداوي الشيح، عائشة سحتاتة، **دور الإبداع في تحقيق المزايا التنافسية**، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2012.

71- عبد الكريم سناء ، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

72- عزاوي عمر، عجيلة محمد، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**, المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة, الجزائر09/08 مارس 2005.

73- فتح الله غانم، **واقع الأنماط القيادية وأثرها على تنمية وتدعيم الإبداع والابتكار للعاملين في شركات الاتصال السلكية واللاسلكية في فلسطين**، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،2012.

74- هادي صلاح عباس، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز**،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

2/ المراجع باللغة الأجنبية

75- Amabile.T. **Creativity and innovation in Organization**, Harved Business Revieu, 9-396-239, Ecole de management, Université de harved, janvier 1996.

76- Arab halata lyasmine, **impact de la certification environnementale iso14001 sur la performance environmental d'une enterprise algerienne**, memoire de magistére, faculté des sciences equonomique et commercial et sciences de gestion, université de tiziouzou, 2012.

77- Bélanger.M. **Climat Créativité**, Le Réseau d'intervention en management de linnovation, Créativité Québec, Edition sur Un pied d'alert, Québec, 2008.

78- berger.c.l، cummings.L.L، **organizational structure and behaviors organizational behavior and human performance**، Vol.23، No3، 1997.

79- Champsaur.paul, **l'innovation dans les enterprises, institute des statistique et des etudes economiques**, statistique publique n°67, paris, 2002.

80- Dayne R and Rugh s.d **organizatoinal structure and climat deitte hand book of industrial organizationol**. Psychology chicago mc. Nalhy. 1967.

81- F. P. Drucker، **Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**، Harper and Row، New York، 1985.

82- JEAN Lachman. «**Financement de l'innovation dans les PME** », Economica. 1996.

83- keth dauis، **human behaviour and work**، ed.sixth chicago1977.

84- Luc brunet ph.d، **climat organisationnel et efficacite scolaire**، université de montreal، faculté des sciences de l'éducation montreal ،2001.

85- Mibomwa. A. **Climat organisationnel et implication dans l'emploi ،Maitrise en Psychologie du travail** ،Faculté des lettres et Sciences Humaines, Université Omar Bongo, Kinshasa, 2006

86- Mnisri.K **،la créativité appliquée à l'organisation**: Apports et les limites , 5em congres international de l'académie de l'entreprenariat, Université Sherbrooke, Québec,.2007. .

87- Philippe lorino**, le balanced scorecard revisite: dynamique strategique et pilotage de performance**, 22éme congrés de l'afc, France 2001.

88- Pierson.F. **Leadership et Innovation** :**Facteurs d'excellence dans les nouvelles formes d'organisation** ،2e colloque International du MAAOE (Versun eExcellence durables) ،Laboratoire de recherche en management, Universitéde Versaille Paris،2003. .

89- Richard Kopelman، et. al، Benjamin (Ed)، **Organizational Climate and Culture**، San Francisco: Josey Bass Publishing Company، 1990.

90- S. Robbins &, D. A. David, **Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications**, second edition, prentice Hall, U. S. A. 1998.

91- S. Scott, & Reoinaid, A **"Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace"**, *Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 3, 1994.

92- Simon Richir – Henry Samier - **L'innovation à l'ère des réseaux** – Sous la direction de Hervé Christofol، hermes science Lavoisier paris France 2004 .

93- Severine.L. **De l'idée d'offre à l'innovation produit au sein d'un groupe Multidivisionnel** ،Revue française de gestion ،N°1 Université Paris Dauphine ,Paris, 2006.

94- STRABEX ،**Mesurer le niveau d'excellence à l'aide du modèleEFQM** ،Bureau de Conseil en stratégie et business excellence ، Paris 2005.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان السبعة لعينة الأداء الإبداعي المرتفع

Corrélations[a]

		s1	s2	s3	s4	s5	m1
s1	Corrélation de Pearson	1	,574**	,038	,310	,384*	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,830	,070	,023	,000
	N	35	35	35	35	35	35
s2	Corrélation de Pearson	,574**	1	,126	,312	,252	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000		,470	,068	,143	,000
	N	35	35	35	35	35	35
s3	Corrélation de Pearson	,038	,126	1	,429*	,240	,356*
	Sig. (bilatérale)	,830	,470		,010	,165	,036
	N	35	35	35	35	35	35
s4	Corrélation de Pearson	,310	,312	,429*	1	,603**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,070	,068	,010		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
s5	Corrélation de Pearson	,384*	,252	,240	,603**	1	,690**
	Sig. (bilatérale)	,023	,143	,165	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
m1	Corrélation de Pearson	,807**	,758**	,356*	,685**	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,036	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		ss6	ss7	ss8	ss9	ss10	m2
ss6	Corrélation de Pearson	1	,244	-,006	,003	-,080	,325

	Sig. (bilatérale)		,158	,972	,985	,649	,057
	N	35	35	35	35	35	35
ss7	Corrélation de Pearson	,244	1	,252	,535**	,283	,725**
	Sig. (bilatérale)	,158		,144	,001	,100	,000
	N	35	35	35	35	35	35
ss8	Corrélation de Pearson	-,006	,252	1	,592**	,426*	,714**
	Sig. (bilatérale)	,972	,144		,000	,011	,000
	N	35	35	35	35	35	35
ss9	Corrélation de Pearson	,003	,535**	,592**	1	,398*	,791**
	Sig. (bilatérale)	,985	,001	,000		,018	,000
	N	35	35	35	35	35	35
ss10	Corrélation de Pearson	-,080	,283	,426*	,398*	1	,650**
	Sig. (bilatérale)	,649	,100	,011	,018		,000
	N	35	35	35	35	35	35
m2	Corrélation de Pearson	,325	,725**	,714**	,791**	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,057	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sss11	sss12	sss13	sss14	sss15	sss16	m3
sss11	Corrélation de Pearson	1	,059	-,017	,071	,511**	,311	,487**
	Sig. (bilatérale)		,736	,924	,685	,002	,069	,003
	N	35	35	35	35	35	35	35
sss12	Corrélation de Pearson	,059	1	,361*	,642**	,267	,012	,625**

	Sig. (bilatérale)	,736		,033	,000	,121	,944	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
sss13	Corrélation de Pearson	-,017	,361*	1	,436**	,164	,302	,585**
	Sig. (bilatérale)	,924	,033		,009	,345	,078	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
sss14	Corrélation de Pearson	,071	,642**	,436**	1	,332	,472**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,685	,000	,009		,052	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
sss15	Corrélation de Pearson	,511**	,267	,164	,332	1	,396*	,701**
	Sig. (bilatérale)	,002	,121	,345	,052		,018	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
sss16	Corrélation de Pearson	,311	,012	,302	,472**	,396*	1	,637**
	Sig. (bilatérale)	,069	,944	,078	,004	,018		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
m3	Corrélation de Pearson	,487**	,625**	,585**	,788**	,701**	,637**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sw17	sw18	sw19	sw20	m4
sw17	Corrélation de Pearson	1	,452**	,383*	,365*	,766**
	Sig. (bilatérale)		,006	,023	,031	,000
	N	35	35	35	35	35
sw18	Corrélation de Pearson	,452**	1	,211	-,081	,519**

	Sig. (bilatérale)	,006		,224	,644	,001
	N	35	35	35	35	35
sw19	Corrélation de Pearson	,383*	,211	1	,255	,671**
	Sig. (bilatérale)	,023	,224		,140	,000
	N	35	35	35	35	35
sw20	Corrélation de Pearson	,365*	-,081	,255	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	,031	,644	,140		,000
	N	35	35	35	35	35
m4	Corrélation de Pearson	,766**	,519**	,671**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sww21	sww22	sww23	sww24	sww25	m5
sww21	Corrélation de Pearson	1	-,220	,709**	,347*	,178	,781**
	Sig. (bilatérale)		,203	,000	,041	,306	,000
	N	35	35	35	35	35	35
sww22	Corrélation de Pearson	-,220	1	-,176	-,013	-,363*	,049
	Sig. (bilatérale)	,203		,311	,942	,032	,778
	N	35	35	35	35	35	35
sww23	Corrélation de Pearson	,709**	-,176	1	,206	,137	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,311		,236	,431	,000
	N	35	35	35	35	35	35

sww24	Corrélation de Pearson	,347*	-,013	,206	1	,006	,668**
	Sig. (bilatérale)	,041	,942	,236		,972	,000
	N	35	35	35	35	35	35
sww25	Corrélation de Pearson	,178	-,363*	,137	,006	1	,338*
	Sig. (bilatérale)	,306	,032	,431	,972		,047
	N	35	35	35	35	35	35
m5	Corrélation de Pearson	,781**	,049	,725**	,668**	,338*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,778	,000	,000	,047	
	N	35	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		swww26	swww27	swww28	swww29	swww30	swww31	m6
swww26	Corrélation de Pearson	1	,177	,124	-,350*	-,310	-,228	,061
	Sig. (bilatérale)		,310	,477	,040	,070	,188	,727
	N	35	35	35	35	35	35	35
swww27	Corrélation de Pearson	,177	1	,411*	,211	,010	,187	,610**
	Sig. (bilatérale)	,310		,014	,224	,954	,283	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
swww28	Corrélation de Pearson	,124	,411*	1	,471**	,329	-,158	,806**

	Sig. (bilatérale)	,477	,014		,004	,053	,365	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
swww29	Corrélation de Pearson	-,350*	,211	,471**	1	,572**	,096	,728**
	Sig. (bilatérale)	,040	,224	,004		,000	,585	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
swww30	Corrélation de Pearson	-,310	,010	,329	,572**	1	,179	,613**
	Sig. (bilatérale)	,070	,954	,053	,000		,303	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
swww31	Corrélation de Pearson	-,228	,187	-,158	,096	,179	1	,174
	Sig. (bilatérale)	,188	,283	,365	,585	,303		,317
	N	35	35	35	35	35	35	35
m6	Corrélation de Pearson	,061	,610**	,806**	,728**	,613**	,174	1
	Sig. (bilatérale)	,727	,000	,000	,000	,000	,317	
	N	35	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sssww32	sssww33	sssww34	sssww35	m7
sssww32	Corrélation de Pearson	1	,245	,223	,022	,648**

	Sig. (bilatérale)		,156	,198	,901	,000
	N	35	35	35	35	35
sssww33	Corrélation de Pearson	,245	1	-,052	,023	,483**
	Sig. (bilatérale)	,156		,767	,894	,003
	N	35	35	35	35	35
sssww34	Corrélation de Pearson	,223	-,052	1	,314	,645**
	Sig. (bilatérale)	,198	,767		,066	,000
	N	35	35	35	35	35
sssww35	Corrélation de Pearson	,022	,023	,314	1	,578**
	Sig. (bilatérale)	,901	,894	,066		,000
	N	35	35	35	35	35
m7	Corrélation de Pearson	,648**	,483**	,645**	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (2) معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المرتفع

Corrélations[a]

		m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	mg
m1	Corrélation de Pearson	1	,409*	,020	,060	-,197	-,205	,083	,298
	Sig. (bilatérale)		,015	,911	,732	,256	,237	,634	,083
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m2	Corrélation de Pearson	,409*	1	,245	,421*	-,081	,045	,005	,510**
	Sig. (bilatérale)	,015		,155	,012	,645	,796	,976	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m3	Corrélation de Pearson	,020	,245	1	,505**	,526**	,400*	,402*	,787**
	Sig. (bilatérale)	,911	,155		,002	,001	,017	,017	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m4	Corrélation de Pearson	,060	,421*	,505**	1	,147	,343*	,391*	,716**
	Sig. (bilatérale)	,732	,012	,002		,400	,044	,020	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m5	Corrélation de Pearson	-,197	-,081	,526**	,147	1	,174	,058	,409*
	Sig. (bilatérale)	,256	,645	,001	,400		,317	,741	,015
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m6	Corrélation de Pearson	-,205	,045	,400*	,343*	,174	1	,381*	,566**
	Sig. (bilatérale)	,237	,796	,017	,044	,317		,024	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
m7	Corrélation de Pearson	,083	,005	,402*	,391*	,058	,381*	1	,617**
	Sig. (bilatérale)	,634	,976	,017	,020	,741	,024		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
mg	Corrélation de Pearson	,298	,510**	,787**	,716**	,409*	,566**	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,083	,002	,000	,000	,015	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. مرتفع ابداع = الابداع نوع

ملحق رقم 03: ثبات الاستبيان لعينة الأداء الإبداعي المرتفع.

Statistiques de fiabilité[a]

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	35

a. مرتفع ابداع = الالبداع نوع

ملحق رقم 04: التوزيع الطبيعي للبيانات لعينة الأداء الإبداعي المرتفع

Tests de normalité[a]

	Kolmogorov-Smirnov[b]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
mg	,133	35	,124	,943	35	,069

a. مرتفع ابداع = الالبداع نوع

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (5) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان السبعة لعينة الأداء الإبداعي المنخفض

Corrélations[a]

		s1	s2	s3	s4	s5	m1
s1	Corrélation de Pearson	1	,267*	-,029	-,056	-,029	,341**
	Sig. (bilatérale)		,039	,825	,672	,825	,008
	N	60	60	60	60	60	60
s2	Corrélation de Pearson	,267*	1	,254*	,064	,080	,557**
	Sig. (bilatérale)	,039		,050	,628	,543	,000
	N	60	60	60	60	60	60
s3	Corrélation de Pearson	-,029	,254*	1	,211	,304*	,622**
	Sig. (bilatérale)	,825	,050		,106	,018	,000
	N	60	60	60	60	60	60
s4	Corrélation de Pearson	-,056	,064	,211	1	,571**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,672	,628	,106		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
s5	Corrélation de Pearson	-,029	,080	,304*	,571**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,825	,543	,018	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
m1	Corrélation de Pearson	,341**	,557**	,622**	,647**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

b. منخفض ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		ss6	ss7	ss8	ss9	ss10	m2
ss6	Corrélation de Pearson	1	,404**	,340**	,409**	,000	,750**
	Sig. (bilatérale)		,001	,008	,001	1,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
ss7	Corrélation de Pearson	,404**	1	,241	,128	-,030	,613**
	Sig. (bilatérale)	,001		,064	,330	,817	,000
	N	60	60	60	60	60	60
ss8	Corrélation de Pearson	,340**	,241	1	,083	-,092	,545**
	Sig. (bilatérale)	,008	,064		,530	,485	,000
	N	60	60	60	60	60	60
ss9	Corrélation de Pearson	,409**	,128	,083	1	,188	,629**
	Sig. (bilatérale)	,001	,330	,530		,150	,000
	N	60	60	60	60	60	60
ss10	Corrélation de Pearson	,000	-,030	-,092	,188	1	,351**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,817	,485	,150		,006
	N	60	60	60	60	60	60
m2	Corrélation de Pearson	,750**	,613**	,545**	,629**	,351**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,006	
	N	60	60	60	60	60	60

Corrélations[a]

		sss11	sss12	sss13	sss14	sss15	sss16	m3
sss11	Corrélation de Pearson	1	,264*	,343**	,188	,184	,021	,692**
	Sig. (bilatérale)		,042	,007	,150	,159	,876	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
sss12	Corrélation de Pearson	,264*	1	,349**	-,199	-,048	-,160	,405**
	Sig. (bilatérale)	,042		,006	,128	,718	,223	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60
sss13	Corrélation de Pearson	,343**	,349**	1	,138	-,098	-,133	,531**
	Sig. (bilatérale)	,007	,006		,294	,458	,310	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
sss14	Corrélation de Pearson	,188	-,199	,138	1	,105	,261*	,491**
	Sig. (bilatérale)	,150	,128	,294		,424	,044	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
sss15	Corrélation de Pearson	,184	-,048	-,098	,105	1	,336**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,159	,718	,458	,424		,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
sss16	Corrélation de Pearson	,021	-,160	-,133	,261*	,336**	1	,413**
	Sig. (bilatérale)	,876	,223	,310	,044	,009		,001
	N	60	60	60	60	60	60	60
m3	Corrélation de Pearson	,692**	,405**	,531**	,491**	,483**	,413**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. الالبداع نوع = منخفض ابداع

Corrélations[a]

		sw17	sw18	sw19	sw20	m4
sw17	Corrélation de Pearson	1	,483**	,473**	,045	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,734	,000
	N	60	60	60	60	60
sw18	Corrélation de Pearson	,483**	1	,335**	,141	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,284	,000
	N	60	60	60	60	60
sw19	Corrélation de Pearson	,473**	,335**	1	,143	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,277	,000
	N	60	60	60	60	60
sw20	Corrélation de Pearson	,045	,141	,143	1	,475**
	Sig. (bilatérale)	,734	,284	,277		,000
	N	60	60	60	60	60
m4	Corrélation de Pearson	,762**	,723**	,728**	,475**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. منخفض ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sww21	sww22	sww23	sww24	sww25	m5
sww21	Corrélation de Pearson	1	-,139	,544**	-,090	-,125	,343*
	Sig. (bilatérale)		,288	,000	,495	,341	,007
	N	60	60	60	60	60	60
sww22	Corrélation de Pearson	-,139	1	-,084	,196	,334**	,590*
	Sig. (bilatérale)	,288		,526	,134	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60
sww23	Corrélation de Pearson	,544**	-,084	1	,053	,139	,531*
	Sig. (bilatérale)	,000	,526		,687	,290	,000
	N	60	60	60	60	60	60
sww24	Corrélation de Pearson	-,090	,196	,053	1	,088	,490*
	Sig. (bilatérale)	,495	,134	,687		,506	,000

	N	60	60	60	60	60	60
sww25	Corrélation de Pearson	-,125	,334**	,139	,088	1	,629**
	Sig. (bilatérale)	,341	,009	,290	,506		,000
	N	60	60	60	60	60	60
m5	Corrélation de Pearson	,343**	,590**	,531**	,490**	,629**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. منخفض ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		swww26	swww27	swww28	swww29	swww30	swww31	m6
swww26	Corrélation de Pearson	1	,629**	-,022	,223	,155	-,028	,557**
	Sig. (bilatérale)		,000	,870	,087	,238	,829	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
swww27	Corrélation de Pearson	,629**	1	,009	,187	,167	,134	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000		,946	,153	,202	,307	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
swww28	Corrélation de Pearson	-,022	,009	1	,387**	,104	-,094	,448**
	Sig. (bilatérale)	,870	,946		,002	,428	,474	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
swww29	Corrélation de Pearson	,223	,187	,387**	1	,469**	-,070	,655**
	Sig. (bilatérale)	,087	,153	,002		,000	,594	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
swww30	Corrélation de Pearson	,155	,167	,104	,469**	1	,196	,644**
	Sig. (bilatérale)	,238	,202	,428	,000		,134	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
swww31	Corrélation de Pearson	-,028	,134	-,094	-,070	,196	1	,375**
	Sig. (bilatérale)	,829	,307	,474	,594	,134		,003
	N	60	60	60	60	60	60	60
m6	Corrélation de Pearson	,557**	,616**	,448**	,655**	,644**	,375**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. منخفض ابداع = الابداع نوع

Corrélations[a]

		sswww32	sswww33	sswww34	sswww35	m7
sswww32	Corrélation de Pearson	1	,535**	,392**	,162	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,215	,000

	N	60	60	60	60	60
ssww33	Corrélation de Pearson	,535**	1	,083	,184	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000		,531	,160	,000
	N	60	60	60	60	60
ssww34	Corrélation de Pearson	,392**	,083	1	,151	,633**
	Sig. (bilatérale)	,002	,531		,250	,000
	N	60	60	60	60	60
ssww35	Corrélation de Pearson	,162	,184	,151	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	,215	,160	,250		,000
	N	60	60	60	60	60
m7	Corrélation de Pearson	,750**	,647**	,633**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. منخفض ابداع = الالبداع نوع

ملحق رقم (6) معاملا ت الارتباط بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للمناخ المنخفض

Corrélations[a]

		m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	mg
m1	Corrélation de Pearson	1	,368**	,237	,051	,143	,053	,057	,501**
	Sig. (bilatérale)		,004	,069	,699	,274	,687	,667	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
m2	Corrélation de Pearson	,368**	1	,128	,305*	,078	,027	,186	,563**
	Sig. (bilatérale)	,004		,328	,018	,554	,840	,155	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
m3	Corrélation de Pearson	,237	,128	1	-,009	,376**	,433**	,189	,546**
	Sig. (bilatérale)	,069	,328		,948	,003	,001	,149	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
m4	Corrélation de Pearson	,051	,305*	-,009	1	,031	,117	,474**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,699	,018	,948		,814	,374	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
m5	Corrélation de Pearson	,143	,078	,376**	,031	1	,356**	,363**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,274	,554	,003	,814		,005	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

m6	Corrélation de Pearson	,053	,027	,433**	,117	,356**	1	,141	,504**
	Sig. (bilatérale)	,687	,840	,001	,374	,005		,281	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
m7	Corrélation de Pearson	,057	,186	,189	,474**	,363**	,141	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	,667	,155	,149	,000	,004	,281		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
mg	Corrélation de Pearson	,501**	,563**	,546**	,568**	,549**	,504**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

a. منخفض ابداع = الالبداع نوع

ملحق رقم07: ثبات الاستبيان لعينة الأداء الإبداعي المنخفض

Statistiques de fiabilité[a]

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	35

a. منخفض ابداع = الالبداع نوع

ملحق رقم 08: التوزيع الطبيعي للبيانات لعينة الأداء الإبداعي المنخفض

Tests de normalité[a]

	Kolmogorov-Smirnov[b]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
mg	,105	60	,099	,979	60	,397

a. منخفض ابداع = الالبداع نوع

b. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (9) تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بالاعتماد على الرتبة العلمية

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
الرتبة العلمية		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
استاذ محاضر g m	Hypothèse de variances égales	,044	,834	9,335	38	,000	1,13851	,12197	,89160	1,38542
	Hypothèse de variances inégales			9,453	30,800	,000	1,13851	,12044	,89281	1,38421
استاذ محاضر ب g m	Hypothèse de variances égales	3,225	,083	9,420	28	,000	,93869	,09965	,73456	1,14282
	Hypothèse de variances inégales			10,621	24,705	,000	,93869	,08838	,75656	1,12082
استاذ مساعد أ g m	Hypothèse de variances égales	1,703	,205	9,808	23	,000	1,04040	,10608	,82096	1,25984
	Hypothèse de variances inégales			10,615	22,987	,000	1,04040	,09801	,83763	1,24316

ملحق رقم (10) تشخيص المناخ التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، بالاعتماد على الأداء الإبداعي

Statistiques sur échantillon uniques

الالبداع نوع	العلمية الرتبة		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مرتفع ابداع	ا محاضر استاذ	m1	15	3,7733	,54441	,14057
		m2	15	4,0667	,50521	,13044
		m3	15	3,5222	,49947	,12896
		m4	15	3,9667	,50768	,13108
		m5	15	3,6267	,46517	,12011
		m6	15	3,5333	,59828	,15447
		m7	15	3,4500	,78034	,20148
		mg	15	3,7056	,36181	,09342
	ب محاضر استاذ	m1	10	3,6800	,40222	,12719
		m2	10	3,9800	,31903	,10088
		m3	10	3,5333	,42889	,13563
		m4	10	4,1250	,41248	,13044
		m5	10	3,4800	,52662	,16653
		m6	10	3,2167	,45846	,14498
		m7	10	3,6000	,31623	,10000
		mg	10	3,6593	,19603	,06199
	أ مساعد استاذ	m1	10	3,5200	,53500	,16918
		m2	10	3,5600	,52324	,16546
		m3	10	3,5333	,53748	,16997
		m4	10	4,0000	,35355	,11180
		m5	10	3,5600	,54813	,17333
		m6	10	3,3333	,52705	,16667
		m7	10	3,4750	,36228	,11456
		mg	10	3,5688	,19676	,06222
منخفض ابداع	ا محاضر استاذ	m1	25	2,6320	,62897	,12579
		m2	25	2,6800	,67082	,13416
		m3	25	2,3667	,51144	,10229
		m4	25	2,7400	,68267	,13653
		m5	25	2,5040	,45869	,09174
		m6	25	2,6067	,65948	,13190
		m7	25	2,4400	,67808	,13562
		mg	25	2,5670	,38007	,07601
	ب محاضر استاذ	m1	20	2,7500	,63867	,14281
		m2	20	2,9000	,62070	,13879

		m3	20	2,3500	,49824	,11141
		m4	20	2,9000	,83666	,18708
		m5	20	2,6400	,50513	,11295
		m6	20	2,6167	,47787	,10686
		m7	20	2,8875	,60413	,13509
		mg	20	2,7206	,28171	,06299
	أ مساعد استاذ	m1	15	2,3067	,65843	,17000
		m2	15	2,4267	,41998	,10844
		m3	15	2,4222	,48741	,12585
		m4	15	2,7833	,57373	,14814
		m5	15	2,4267	,50634	,13074
		m6	15	2,7000	,52023	,13432
		m7	15	2,6333	,71256	,18398
		mg	15	2,5284	,29331	,07573

ملحق رقم (11) مقارنة المناخ التنظيمي بين الأساتذة من دوي الأداء الإبداعي المرتفع مع الأساتذة من دوي الأداء الإبداعي المنخفض

Test sur échantillon unique

		Valeur de test = 3					
						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
نـــــــوع الابداع	العلمية الرتبة	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
ابـــــداع مرتفع	محاضر استاذ ا m1	5,502	14	,000	,77333	,4718	1,0748
	m2	8,177	14	,000	1,06667	,7869	1,3464
	m3	4,049	14	,001	,52222	,2456	,7988
	m4	7,375	14	,000	,96667	,6855	1,2478
	m5	5,218	14	,000	,62667	,3691	,8843
	m6	3,453	14	,004	,53333	,2020	,8646
	m7	2,233	14	,042	,45000	,0179	,8821
	mg	7,553	14	,000	,70556	,5052	,9059
	محاضر استاذ ب m1	5,346	9	,000	,68000	,3923	,9677
	m2	9,714	9	,000	,98000	,7518	1,2082
	m3	3,932	9	,003	,53333	,2265	,8401
	m4	8,625	9	,000	1,12500	,8299	1,4201
	m5	2,882	9	,018	,48000	,1033	,8567
	m6	1,494	9	,169	,21667	-,1113	,5446
	m7	6,000	9	,000	,60000	,3738	,8262
	mg	10,635	9	,000	,65929	,5191	,7995

	أ مساعد استاذ	m1	3,074	9	,013	,52000	,1373	,9027
		m2	3,384	9	,008	,56000	,1857	,9343
		m3	3,138	9	,012	,53333	,1488	,9178
		m4	8,944	9	,000	1,00000	,7471	1,2529
		m5	3,231	9	,010	,56000	,1679	,9521
		m6	2,000	9	,077	,33333	-,0437	,7104
		m7	4,146	9	,002	,47500	,2158	,7342
		mg	9,142	9	,000	,56881	,4281	,7096
ابـــــــداع منخفض	محاضر استاذ ا	m1	-2,925	24	,007	-,36800	-,6276	-,1084
		m2	-2,385	24	,025	-,32000	-,5969	-,0431
		m3	-6,192	24	,000	-,63333	-,8444	-,4222
		m4	-1,904	24	,069	-,26000	-,5418	,0218
		m5	-5,407	24	,000	-,49600	-,6853	-,3067
		m6	-2,982	24	,006	-,39333	-,6656	-,1211
		m7	-4,129	24	,000	-,56000	-,8399	-,2801
		mg	-5,696	24	,000	-,43295	-,5898	-,2761
	محاضر استاذ ب	m1	-1,751	19	,096	-,25000	-,5489	,0489
		m2	-,721	19	,480	-,10000	-,3905	,1905
		m3	-5,834	19	,000	-,65000	-,8832	-,4168
		m4	-,535	19	,599	-,10000	-,4916	,2916
		m5	-3,187	19	,005	-,36000	-,5964	-,1236
		m6	-3,587	19	,002	-,38333	-,6070	-,1597
		m7	-,833	19	,415	-,11250	-,3952	,1702
		mg	-4,436	19	,000	-,27940	-,4112	-,1476
	أ مساعد استاذ	m1	-4,078	14	,001	-,69333	-1,0580	-,3287
		m2	-5,287	14	,000	-,57333	-,8059	-,3408
		m3	-4,591	14	,000	-,57778	-,8477	-,3079
		m4	-1,463	14	,166	-,21667	-,5344	,1011
		m5	-4,385	14	,001	-,57333	-,8537	-,2929
		m6	-2,233	14	,042	-,30000	-,5881	-,0119
		m7	-1,993	14	,066	-,36667	-,7613	,0279
		mg	-6,227	14	,000	-,47159	-,6340	-,3092

.

ملحق رقم (12) الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانه موجهة إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس – المدية–

أساتذتي الكرام...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد.....

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة المدية تحت عنوان **" دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة "** -دراسة حالة جامعة المدية - ، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، طالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات حول إدراككم لمناخ العمل السائد في الجامعة وتأثيره على أداء مهامكم، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم

شاكرة لكم ومقدرة حسن تعاونكم

الطالبة:
بوشو جميلة .

تحت إشراف
د. بن عمور سمير

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى		
السن	☐ أقل من 25 سنة	☐ من 25 إلى 35	☐ من 36 إلى 45	☐ 46 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ماجستير	☐ دكتوراه	☐ بروفيسور	☐ أخرى.....
الرتبة العلمية	☐ أستاذ محاضر-أ-	☐ أستاذ محاضر-ب	☐ أستاذ تعليم عالي	☐ أخرى .....
عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 5سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنة	☐ من 11 إلى 14 سنة	☐ 15 فأكثر

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى قياس المناخ التنظيمي السائد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك من خلال العبارات التي تقيس نواتج المناخ التنظيمي المنتجة من إدراك الأساتذة للمحددات التنظيمية (الأبعاد) المرتبطة بمناخ الجامعة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المشاركة في اتخاذ القرار						
01	تعقد اجتماعات مفتوحة مع الأستاذ وتؤخذ قراراتي بعين الاعتبار					
02	يؤخذ رأيي كأستاذ على محمل الجد حينما أريد تغيير بعض الأمور في عملي					
03	لي حرية المبادرة في اتخاذ القرار المتعلق بعملي					
04	أمتلك القدرة لتحمل مسؤولية اتخاذي للقرارات الهامة					
05	أقوم باتخاذ قراراتي بناءا على معلومات كافية					
الاتصال						
06	هناك علاقة اتصال جيدة بين بين الأستاذ والطلبة					
07	أتحصل على المعلومات الكافية لإنجاز عملي على أكمل وجه					

08	توجد سهولة في الاتصال بيني وبين المسؤولين					
09	أقوم باستخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات وتلقيها					
10	يمكنني الحصول على المعلومات المتعلقة بعملي في أي وقت وبطريقة سهلة وسريعة					
	الحوافز					
11	في نظري تتم عملية تقييم أدائي على أسس موضوعية ولا تخضع للواسطة والمحسوبية					
12	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية لي كأستاذ وتقدم الدعم المناسب لي					
13	يتم مكافأة الأفكار الجديدة المقترحة لتطوير الأداء					
14	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات					
15	التدريس في الجامعة يحقق لي طموحاتي					
16	تتيح الجامعة فرص للترقي والتطوير في المسار العلمي بناءا على الكفاءة والاستحقاق					
	الاستقلالية في العمل					
17	أشعر بالمسؤولية الكاملة أن أقرر كيف ومتى يجب أن أقوم بعملي					
18	أشعر بالأمان عندما أحاول تغيير الطريقة التي أؤدي بها عملي بهدف تحسينه أو تجربة طرق جديدة للقيام بذلك					
19	أتمتع بكل الاستقلالية في إنجاز مهامي بطريقتي الخاصة					
20	أشعر أنني تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنني أعمل وفق القواعد والأنظمة					
	فرص التعلم والتكوين					
21	أشعر أن الإدارة تشجعني على التحسين من خلال تحديد نقاط قوتي وضعفي					
22	تهتم الإدارة بتوفير منحات دراسية للخارج بهدف الرفع من المستوى المعرفي للأستاذ					
23	أتلقى التشجيع من المسؤولين في تجربة الأفكار الجديدة وتحمل مخاطرها					
24	المنح الدراسية للخارج تتناسب مع احتياجاتي (المبلغ المالي كافي وترفع من مستواي العلمي)					
25	أقوم بأكثر مما تتطلبه مني وظيفتي بدافع ذاتي					
	ظروف العمل					
26	أشعر بالارتياح أثناء مزاولتي مهنتي بسبب توفر بيئة عمل مناسبة					
27	يمكنني الحصول على الموارد اللازمة لعملي في أي					

	وقت					
28	تتوفر الكلية على انترنيت بتدفق عالي وسرعة جيدة					
29	تتوفر الكلية على أجهزة حواسب وطالعات جيدة وتتمكن من أداء العمل بشكل جيد					
30	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الكلية في سرعة إنجاز عملي وتقليل جهدي					
31	أشعر بالالتزام أثناء عملي					
	العمل الجماعي					
32	ثمة ترابط وتعاون بين اختصاصات التكوين في الكلية					
33	يشجع المسؤولون المناقشات المفتوحة مع الأستاذ بهدف معالجة المشاكل المطروحة					
34	هناك ثقة وتعاون بيني كأستاذ ومسؤولي المباشر					
35	أشارك في الاجتماعات المنعقدة بين الأساتذة والطلبة بهدف دراسة مشاكلهم					

المحور الثالث: الأداء الإبداعي

يهدف هذا المحور لقياس الأداء الإبداعي للأستاذ من خلال مجموعة من العبارات الكمية التي يرجى الإجابة عليها خلال فترة زمنية تقدر بالثلاث سنوات الأخيرة

01	عدد المؤلفات من الكتب والمطبوعات التي قمت بتأليفها (خلال 3 سنوات الأخيرة)	
02	عدد المقالات التي قمت بنشرها في المجلات الوطنية (خلال 3 س)	
03	عدد المقالات التي قمت بنشرها في المجلات الدولية (خلال 3 س)	
04	عدد المنشورات والمداخلات الدولية التي قمت بنشرها (خلال 3 س)	
05	عدد منح التربصات قصيرة المدى للخارج التي استفدت منها (خلال 3 س)	
06	عدد مشاركاتي في المؤتمرات العلمية المقامة في دول أخرى(خلال 3 س)	
07	عدد مشاركاتي في الأيام الدراسية المقامة بالدول الأخرى (خلال 3 س)	
08	عدد مشاركاتي في الأيام الدراسية الوطنية(خلال 3 س)	
09	عدد المواد العلمية التي أقوم بتدريسها (خلال 3 س)	
10	عدد الجامعات التي أقوم بالتدريس فيها (خلال 3 س)	
11	عدد أطروحات الدكتوراه والماجستير التي أقوم بالإشراف عليها (خلال 3 س)	

اقتراحات وآراء حول الموضوع والتي يمكن أن تثري هذا العمل :.....

.....

..... **شاكرة لكم حسن تعاونكم**