

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

المناخ التنظيمي والابداع في

المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء

والغاز - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

- إشراف الأستاذ
- أ.د. صوالحية منير

- من إعداد الطالب
جدي يزيد

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. منصر عز الدين	أستاذ محاضر ب.	رئيس
أ.د. صوالحية منير	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
د.مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر-أ.	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَتِّعِينَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ
لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَتِّعِينَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ
لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ

سنة ١٤٢٠

شكر وتقدير

(رب اني لما انزلت الي من خير فقير)

الشكر لله رب العالمين اولا واخرا، على ان من علينا بنعمه التي

لا تعد ولا تحصى، فالحمد لله الذي انار لنا درب العلم والمعرفة و كتب لنا في

صحيفتنا على اداء هذا الواجب، والهمنا الصبر في اتمام هذا العمل في اخر

مشوارنا الدراسي ووقفنا في اتمامه، فالحمد لله دائما وابداء.

(قال رسول الله ﷺ صلوات ربي وسلامه عليه)

- من لم يشكر الناس لم يشكر الله - ومن هذا المنبر اتوجه بالشكر الجزيل والتحية الخالصة
للأستاذ الدكتور منير صوالحية، الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل وكرس وقته وجهده
في تقديم النصح والارشادات وعلمه الوفير التي ساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل
فجزاه ربي عني خير الجزاء وجعله وعلمه ذخرا له ولاماة الاسلامية يارب العالمين.

كما اتوجه بالشكر الجزيل الى جميع الاساتذة الافاضل الذين حملو على عاتقهم شرف
مناقشة هذه المذكرة والى جميع اساتذة قسم كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة
تبسة الذين غذو اذهاننا وعقولنا بهذا العلم الوفير نسال الله القدير ان يجعله علما نافعا

لنا ولاماة الاسلامية واتقدم بالشكر العارم الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد لانجاز هذا
العمل.

اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين محمد ﷺ

(رب اشرح لي صدري ويسر لي امري واحلل عقدة من لساني يفقه قولي)

اما بعد، الى اسمى ايات العطاء البشري "الوالدان" الى امي السيدة جدي (ف)
والى ابي السيد جدي بولنوار ادامهما الله وراعهما، اهدي ثمرة جهدي المتمثلة
في هذا العمل المتواضع، عسى ان اكون مصدر فخر لكما واکون ببركما فائزا.

والى جميع اساتذتي الكرام الذين لم يتوانوا في مد يد العون لإنجاز هذا العمل البسيط

والى كل من تعرفت عليهم في مشواري الدراسي الجامعي اهدي لكم هذا العمل عسى ان
يحوز على رضاكم داعيا المولى عز وجل ان يجعله ذخرا لي ولكم وان يطيل في اعمارنا
ويرزقنا الخيرات من حيث لا نحتسب.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	شكر وتقدير
03	اهداء
04	فهرس المحتويات
06-05	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة
22-13	الفصل الاول: الاطار المنهجي والمفاهيمي لدراسة
15-14	1- اشكالية الدراسة
15	2- الفرضيات
15	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
16	4- اهداف الدراسة
18-17-16	5- مفاهيم الدراسة
19-18	6- الدراسات السابقة
21-20-19	7- المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة
22	خلاصة الفصل
43-24	الفصل الثاني : الاطار النظري (المناخ التنظيمي)
24	تمهيد
26-25	1- نشأة وتطور المناخ التنظيمي
30-26	2- عناصر وابعاد المناخ التنظيمي
32-31	3- اهمية واهداف المناخ التنظيمي
36-33	4- انواع ومستويات المناخ التنظيمي
39-36	5- معايير قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
41-39	6- نماذج المناخ التنظيمي
42-41	7- طرق تحسين المناخ التنظيمي
43	خلاصة الفصل
50-34	الفصل الثالث : الاطار النظري (الابداع الاداري)
54	تمهيد

48-46	1- التطور التاريخي لمفهوم الابداع
51-49	2- عناصر الابداع الاداري
51	3- اهمية الابداع الاداري
53-51	4- انواع الابداع الاداري
57-53	5- مراحل الابداع الاداري
59-57	6- اهم السمات التي يتميز بها الاداري المبدع
60-59	7- معوقات الابداع الاداري
61	خلاصة الفصل
73-63	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية وخصائص العينة العامة
63	تمهيد
65-64	1- مجتمع الدراسة
65	2- ادوات جمع البيانات
66	3- عينة الدراسة
72-67	4- خصائص العينة العامة
73	خلاصة الفصل
87-75	الفصل الخامس: نمط القيادة الديمقراطي والابداع الاداري
87	1- الاستنتاج الجزئي لفرضية الدراسة(1)
103-89	الفصل السادس: نظام الحوافز ومستوى الابداع الاداري
103	1- الاستنتاج الجزئي لفرضية الدراسة(2)
105-104	2- الاستنتاج العام
107	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	67
02	توزيع افراد العينة حسب العمر	68
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
04	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	70
05	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	71
06	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	72
07	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل بدلالة الجنس	75
08	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يهتم مسؤول العمل بالموظف الذي يمتلك مواهب ابداعية بدلالة المستوى التعليمي	76
09	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول توجد ثقة وتعاون بين الرئيس و المرؤوسين	77
10	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	78
11	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يهتم الرئيس بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التميز	79
12	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين	80
13	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول تدعم الادارة حرية الافراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الافكار	81
14	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول عدم تفويض السلطة يعيق العملية الابداعية بدلالة سنوات الخبرة	82
15	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يتعامل مسؤول العمل بمرونة مع الموظفين	83
16	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول يشاركك مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة	84
17	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول الاجابة ب " نعم "	85
18	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز يشجع على اداء العمل بشكل فعال	89

90	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يغطي مستوى المعيشة بشكل عام	19
91	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية	20
92	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناءا على انجاز العاملين لوظائفهم	21
93	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	22
94	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول اللذين اجابو ب"لا" وحدد من الاقترحين الفرعيين	23
95	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول خضوعك لتدريب يساعدك عل تنمية قدراتك الابداعية بدلالة الجنس	24
96	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول تتميز الحوافز المقدمة بالموضوعية	25
97	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول منح الحوافز المؤسسة على اساس	26
98	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول حصولك على الحوافز يشجعك على الابداع في عملك بدلالة سنوات الخبرة	27
99	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعترضها في عملك	28
100	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول برنامج التدريب الذي سبق وان شاركت فيه انعكس ايجابا على ابداعك	29
101	يوضح استجابات افراد عينة الدراسة حول تسعى الادارة في توفير المناخ الملائم للعاملين لتطوير معارفهم	30

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات على اختلاف طبيعتها عنصر حيوي هام لتطوير المجتمعات الانسانية وتنميتها وهذا ما أكدته العديد من الاتجاهات العلمية والنظريات وتنميتها وهذا ما أكدته العديد من الاتجاهات العلمية والنظريات التنظيمية خاصة أثناء وبعد الثورة الصناعية حيث أثرت هذه التنظيمات بأهمية المؤسسة في تطوير المجتمع من ناحية و أهمية الفرد في تحقيق أهداف التنظيم من ناحية أخرى .

ومن أجل تحقيق أهداف التنظيم كان لزاما الاهتمام بأهداف الفرد وخاصة من حيث الظروف والعوامل المحيطة به في مكان العمل وهو ما يعرف في علم التنظيم بالمناخ التنظيمي لذلك لاق موضوع المناخ التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والمختصين حتى حقول علمية مختلفة ذات صلة بالفرد العامل و أهميته في تطوير المؤسسات وتحقيق فعاليتها التنظيمية ونحاول من خلال هذه الدراسة ربط هذا المتغير التنظيمي المناخ التنظيمي بالإبداع الاداري كمحدد أساسي استراتيجي للمحافظة على تطور المؤسسة الجزائرية بين مختلف المؤسسات في الداخل والخارج.

من أجل تشخيص الواقع الفعلي لموضوع "المناخ التنظيمي و الإبداع في المؤسسة الجزائرية"

قمنا بتقييم الدراسة الراهنة الى ستة فصول.

- **الفصل الأول:** جاء على جل الاجراءات المنهجية لدراسة، الذي تطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، وأخيرا المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة.

- **الفصل الثاني:** فقد حاولنا من خلاله تسليط الضوء على المناخ التنظيمي من خلال تحديد نشأته وتطوره و أهمية و أهدافه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه فضلا عن نماذجه ومناهجه وطرق تحسينه.

- **الفصل الثالث:** عرضنا فيه الإبداع الاداري الذي تطرقنا فيه إلى تطوره التاريخي وعناصره وأنواعه وأهميته ومراحلها وأهم سماته.

- **الفصل الرابع:** تناولنا الجانب الميداني حيث تناولنا مجتمع الدراسة والادوات المستخدمة في الدراسة والخصائص العينة العامة.

- الفصل الخامس: تم تحديد من خلاله العلاقة نظريا بين "نمط القيادة الديمقراطي والابداع الاداري في سونلغاز" مع وضع قراءة رقمية للجداول وتحليل النتائج من خلال تحليل الفرضية الاولى واستخلاص الاستنتاج الجزئي الاول

- الفصل السادس: تم تحديد من خلاله العلاقة نظريا بين " نظام الحوافز ومستوى الابداع الاداري في سونلغاز " مع وضع قراءة رقمية للجداول وتحليل النتائج من خلال تحليل الفرضية الاولى واستخلاص الاستنتاج الجزئي الثاني وفي الاخير تم استخلاص الاستنتاج العام لدراسة والراي الشخصي للباحث...(الاقتراحات)

الفصل الاول

الاطار المنهجي والمفاهيمي

تمهيد

1- اشكالية الدراسة

2- الفرضيات

3- اسباب اختيار الموضوع

4- اهداف الدراسة

5- مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة

خلاصة الفصل

1- اشكالية الدراسة :

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم ركائز المؤسسات الجزائرية كونه القادر على خلق التفاعل والابداع داخل المؤسسة الجزائرية لذلك ارتبط نجاح هذه المؤسسات والمنظمات بكفاءة مناخها التنظيمي وهذا ما دفع مختلف الباحثين والمختصين في المجالات المعرفية لخلق الابداع داخل هذه المؤسسات وقد أكدت الدراسات الإمبريقين في مجال " التنظيم والعمل " على مدى ارتباط الجانب الانساني والاجتماعي بمرودية وكفاءة العامل لتحقيق إبداع إداري داخل هذه المؤسسة في عملية العمل المكلف به.

بل أن الجو السائد بالمؤسسة الجزائرية يرتبط ارتباط مباشر بمستوى ابداع العاملين بها حسب ما أشارت إليه النظريات التنظيمية الكلاسيكية منها والمحدثة .

وكون المناخ التنظيمي يعتبر من العوامل المهمة في تحديد مستوى الابداع الاداري داخل المؤسسة فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في علم الاجتماع " التنظيم والعمل " لارتفاع معدل الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات التي تتميز بمناخ التنظيمي ملائم و أفراد التنظيم الذي يؤثر بدوره على عملية الابداع داخل المؤسسة الجزائرية.

إن المناخ التنظيمي له دور فعال وهام في قدرته على التأثير على المخرجات الابداعية للعاملين من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والطمأنينة والمعنويات العالية بين العاملين أي أن المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يحدد مدى نجاحها من خلال تحقيق الاستقرار ومستوى الابداع داخل المؤسسة الجزائرية.

إن عملية الابداع داخل المؤسسة تجعلها تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المؤسسات والمنظمات عن طريق وضع أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تعمل على إدماجهم في المؤسسات وتحقيق التعاون بينهم مهما كانت طبيعة المؤسسة أو اختلاف العاملين بها لأن الطرفين يسعيان إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد بحث على الابداع وسط العمل لان ذلك من انعكاسات المناخ التنظيمي وتدوره يحث على التحدي والابداع وسط الادارات داخل المؤسسة للإعطاء فرص أكثر للإبداع والتطوير.

من خلال تطبيق الدراسات الامبريقية التي أجريت حول هذا الموضوع وفضلا على الاستناد الى المداخل النظرية والمعبرة لمدى الارتباطات القائمة بين المناخ التنظيمي والابداع داخل المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال السؤال المركزي لدراستنا:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع في المؤسسة الجزائرية(شركة سونلغاز)ولاية تبسة

-التسؤلات الفرعية:

- وقصد الإلمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها قمنا بطرح سؤالين فرعيين .
- هل لنمط القيادة السائدة في المؤسسة علاقة بالإبداع الإداري .
- هل توجد علاقة بين نظام حوافز والابداع الاداري داخل المؤسسة الجزائرية.

2-الفرضيات:

- من أجل الإجابة على إشكاليات الدراسة قمنا بصياغة فرضيتين هما كالتالي:
- نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية (شركة سونلغاز) تبسة
- وجود نظام حوافز فعال يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع الاداري في المؤسسة الجزائرية (شركة سونلغاز) تبسة

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع المناخ التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية لجملة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي

1-3 أسباب ذاتية:

اندماج الموضوع ضمن مجال التخصص.

الرغبة في تناول موضوع المناخ التنظيمي على اعتباره من المواضيع الحديثة في علم التنظيم.

-

- توفر بعض المراجع العلمية حول الموضوع.

- اختلاف الرؤية النظرية حول ارتباط المناخ التنظيمي بالإبداع داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف التالية :

- تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية .

- معرفة الدور المهم للمناخ التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية نالت الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين.

- التعرف على أنماط المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تعزيز الإبداع الإداري فيها.

4-1 منهج الدراسة: المنهج هو الطريقة التي يصل بها الباحث وإذا اختلف منهج البحث باختلاف

المواضيع المدروسة.

وقد اعتمدنا في هذا الموضوع على **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على وصف الظاهرة ومعالجتها احصائيا باستعمال ادوات وتقنيات احصائية متوافقة مع طبيعة الموضوع المختار لدراسة ثم تحليلها

5- مفاهيم الدراسة:

يعتبر إدراج المفاهيم ضرورية في أية الدراسة خاصة في تخصص العلوم الانسانية والاجتماعية وعلى اعتبارها تتضمن دلالات يريد الباحث استخدامها في دراسة وعليه قد تضمنت هذه الدراسة نوعين من المفاهيم مفاهيم أساسية ومفاهيم مكملة تتمثل في متغيرات الدراسة الراهنة توضح مفاهيم أساسية وعليه يمكن تحديد مفاهيم الدراسة وكما يسهم على المناخ التنظيمي.

5-1 مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن

تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

ويعرف **محمد علي شهيب** المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن

إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم.¹
 ويعرفه علي السلمي بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة، أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم.²
 كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته و إدراكه.³
 وعرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.⁴

2-5 التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تؤثر في سلوك الافراد بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المؤسسة في الوصول الى اهدافها

3-5 مفهوم الإبداع الإداري:

لقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد لإبداع سنحاول إعطاء بعض التعاريف، قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري سنحاول إعطاء تعريفا للإبداع الاداري.⁵

- عند سميث (SMITH) على انه عملية يتم من خلالها ايجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق اليها مسبقا

- عند شيرمان (SCHEMERHORM) وهنت (HUNT) واسبورن (OSBORN) هو القدرة على تقديم مواهب تضاف الى الوظيفة لتكميل الصبغة المناسبة لتكميل العمل.⁶

¹ - محمد علي شهاب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 30.

² - علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة ، دار غريب ، ص 376.

³ - لكامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995 ، ص 303.

⁴ - محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص 305

⁵ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 120.

⁶ - بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي الاداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2009، ص 358-359

4-5 التعريف الاجرائي :

يعتبر الابداع الاداري منظومة مشتركة بين ومتكاملة يشترك فيها افراد التنظيم من رؤساء عمل وعاملين والمناخ التنظيمي للمؤسسة العنصر الاساسي في العملية الابداعية وتؤثر البيئة التنافسية للعاملين حيث توفر لهم مناخ تنظيمي يوفر لهم ابداع على المستوى الفردي والجماعي او المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة

6- الدراسات السابقة:

1-6 دراسة بلكو مصطفى، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة وقلّة، السنة 2015 -2016 حيث هدفت هذه الدراسة : التعريف لمفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي و الإبداع معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.

وقد أشارت نتائج إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($a=05.0$) بين الهيكل التنظيمي و الإبداع الإداري
- توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة .

2-6 دراسة أمال رجراجة "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2014 –2015. حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على اثر المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة نمط الاتصالات،
- اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز على إبداع العاملين المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أشارت النتائج إلى :

أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة بكافة عناصره التي تناولت البحث أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

7- المقاربة السوسولوجية لموضوع الدراسة :

من المعلوم أن طبيعة الموضوع وحجم الدراسة لهم دور كبير في اختيار وانتقاء نوع المقاربة النظرية ولهذا تتعدد النظريات التي اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي وحاولت تفسيرها ومن أهم تلك النظريات نجد نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو هي أقرب تمثيلا من الناحية العلمية وكذا العملية وهو ما سوف نوضحه فيما يلي:

7_1 المقاربة الاولى:

- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

إن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثير كبير في الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم .

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء . وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية¹.

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات

¹ - حسن حسام ابراهيم : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، ط1، 2011، ص 234.

من القرن 20 ، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال . فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول من أهم مبادئه: التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال ، " وماكس فيبر، هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إذن اهتم بالإنتاج وأغفل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة.

فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها.

وهو ما تجلى في دراستنا هذه حيث تسعى المؤسسة المعنية (سونلغاز) إلى الاهتمام النفسي والمعنوي بالمحددات البشرية وتعمل جاهدة الى توفير كافة ظروف السلامة النفسية والفيزيائية لكوادرها البشرية .

2-7 المقاربة الثانية:

-نظرية الإدارة العلمية : فريدريك تايلور:

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساسا صالحا لرفع الإنتاجية ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى إنتاج المطلوب ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداها ما من مساهمة ومشاركة العاملين لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها كان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.¹

وبهذا يكون تايلور قد أبرز من خلال الإدارة العلمية أهمية البعد المادي في تحديد المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة الإنتاج كأحد أهم المعايير تحسين الأداء الوظيفي.

¹ - أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص128.

ويمكن أن نلخص التاييلورية في المبادئ التالية:

- تقسيم العمل وتحديد كميها إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتاييلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرخوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.

ونشير هنا أنّ التاييلورية ركزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة في **الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة**.

تعتبر المدرسة التاييلورية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجميد الروح الفردية وقمته صبغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

وفي الحقيقة فإن هذه المبادئ لم توضع إلا لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وجّهت بفضل إمكانياتها المادية البحوث النفسية والاجتماعية لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

حلّت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

وعلى اعتبار أن هذه النظرية وروادها اعتمدوا على فكرة أن الإنسان مجرد مسمار في آلة وهو ما ينعكس سلبا على مردوده العضلي حيث ان كل اهتمامهم منصب على الجوانب المادية على غرار المعنوية وهو ما صرح به تاييلور في تعريفه للتسيير " وهو فن وضع أفكار القادة في أيدي العمال".

خلاصة الفصل

من خلال عرض الاطار المنهجي لموضوع الدراسة والذي تناول تحديد اشكالية البحث والفرضيات واهمية الدراسة واهدافها مع توضيح اهداف اختيار الموضوع بالاضافة الى مفاهيم الدراسة وبعد هذا اصبح البحث الذي نصبو اليه اكثر وضوحا، وبذلك تكونت نظرة شاملة لموضوع الدراسة ، وهذا مايمهد فيما بعد الالتزام بالاجراءات المنهجية الملائمة لدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- نشأة وتطور المناخ التنظيمي
- 2- عناصر وابعاد المناخ التنظيمي
- 3- اهمية واهداف المناخ التنظيمي
- 4- انواع ومستويات المناخ التنظيمي
- 5- معايير قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
- 6- نماذج المناخ التنظيمي
- 7- طرق تحسين المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر المناخ التنظيمي من أكثر العوامل تأثيراً على رأس المال البشري، حيث يعتني بالبيئة الداخلية للمنظمة، الذي يتضمن العلاقات الرسمية، وغير الرسمية التي تتم بين الأفراد كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لقواعد التنظيم وسياسات المنظمة في مختلف الأنشطة بشكل عام وسياساتها فيما يتعلق بالموارد البشرية والتنظيم بشكل خاص، ومن أهم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي هو ثقافة الأفراد وقيمهم الدافعة التي تؤثر إيجاباً على المناخ التنظيمي والعكس صحيح.

1-نشأة وتطور المناخ التنظيمي:

ان مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد كورينل (cornel) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية .¹ ولقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخيا كما يلي:

1-1 خلال سنوات الخمسينيات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب لوين 1951 lewin الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، المناخات الشهيرة الأوتوقراطية الديمقراطية، ودعه يعمل، الذي سجل بإتقان السلوكيات الناتجة هذه التجربة أكدت صحة الصيغة $c = F(P * E)$ (علما أن يمثل سلوك إنسان (P) يمثل شخص معين أما (E) فهو البيئة أو المحيط، التي من خلال سلوك الإنسان (c) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط بالتعديل (E) (يمكن نظريا الحصول على سلوكيات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E)) (أكد شدة التغيير في التصرفات الفردية تتغير من فرد لأخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E) هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغيير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذ بعين الاعتبار في هذه المعادلة، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرف الأفراد في التنظيم.

1-2 خلال سنوات الستينيات:

- في سنة 1960: حسب جيليرمان Gellerman هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعية إلى الجو الذي يسود وسط معين²
- في سنة 1967: نظرا للأعمال التي قام بها رنسيسليكرت Rensis Likert بالتتابع خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملا له the human organisation الذي يشكل علميا وجود مفهوم قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل.
- في سنة 1968: حسب أعمال تاجيري وليتوين Tagiuri et Litwin مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين

¹ - واصل جميل موموني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن ط2، 2011 ، ص25.

² - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2009-2010 ، ص ص3-4

3-1 خلال سنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها حيث توصل بررني Brunet إلى استبانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و15 درجة (الاستقلالية الذاتية وحرية العمل درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشرة اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة). ان جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرر للموظف كيف يعامل، ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة هذا كله ينتج عن مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع

4-1 خلال سنوات الثمانينات: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية.

5-1 خلال سنوات التسعينات: استعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.¹

2- عناصر وابعاد المناخ التنظيمي:**1-2 عناصر المناخ التنظيمي:**

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة عناصر تتمثل في ما يلي:

- مرونة التنظيم :

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا قصد بالمرونة هنا عدم الاستقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.²

- متطلبات الاداء الوظيفي للعمل:

بحيث تكون قادر على خلق الابداع الابتكار في الاداء اي ان تكون بعيد عن الروتين والممل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والابداع لدى العاملين داخل المنظمة.³

¹ - شامي صليحة، المرجع السابق ، ص ص 4-5.

² - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان 2011.

³ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون لنشر والتوزيع، الاردن ط 1، 2015، ص ص 171-172

- التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على

مختلف¹.

مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة. أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة .

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم، إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في من أهم أنواع العنصر البشري

- أنماط السلطة الادارية:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني 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، اقتراح الحلول، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن نمط السلطة التي مارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، يعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي

¹ - الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، 2005،ص125

- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط التعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على التعاون والعاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والمرض الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء. إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.¹

- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع 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.

- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة 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 وروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه، هذا وتتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

¹ - الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص125

- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي تعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسئوليتها، يمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد .

- عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، إذا الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها

- الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية لعاملين لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل تكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- كفاءة المشرف المباشر .

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.¹

2-2 ابعاد المناخ التنظيمي:

تتألف ابعاد المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة ومن أهم الابعاد نذكر ما يلي:

-الحوافز: أي لا بد ممن استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه لعمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فعلى الإدارة الاعتماد عدة طرق في عملية التحفيز منها ماهو مادي ومنها ماهو و معنوي ويجب أن تكون شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 126

² - محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص171-172.

- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن الشكل الذي يحدد اسمها اختصاصاتها وتقسيمها الإدارية ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي بمساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات بين مختلف الإدارات هنا تظهر أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلباً في تحقيق أهداف المنظمة فانه يعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي.¹

- **نمط القيادة:** إن القيادة وأنماطها تؤثر على نشاط المنظمة وحركية الجماعة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء كما يمتلك القائد القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وتعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد كطبيعة المناخ التنظيمي.²

- **طبيعة العمل:** ويقصد به ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني أن يتضمن التحديد والابتكار فالعمل الروتيني أي يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى عدم الاكتراث نحو التطوير، بسبب عدم تشجيع لإبداع وشعور الفرد بأنه ليس مهماً، بينما إذا كان العمل يتسم بالتحديد والابتكار يؤدي لتحسين الأداء، ويقوي ثقة الأفراد بأنفسهم وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات ويعتبر من أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعميق انتمائهم للمنظمة، وهذا ما يجعلهم يبذلون جهدهم لتطوير العمل والارتقاء إلى أفضل مستوى ممكن بالمنظمة.³

فالمناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضا هو مستوى أدائه

2-3 خصائص المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون من خلال التعاريف السابقة لمصطلح المناخ التنظيمي إلى تحديد عدد من السمات خصائص المناخ التنظيمي وتمثل في الآتي:

- إن مناخ أي مؤسسة هو ما يراه الأفراد العاملون فيها وفقاً لتصوراتهم الخاصة، وهو يعني ان التعامل يتم مع عالم إدراكي ليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، وللوصول إلى ما يعبر عنه بالواقع المدرك يتم

¹ - فعليه فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 292

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر المكتبة العصرية، 2008، ص 365.

³ - حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء، الاردن، 2002، ص 171.

الدمج ما بين الموضوعي والذاتي.¹

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها،
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.²
- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة .
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإشارة التي تعتبر محددات السلوك.³

3-أهمية واهداف المناخ التنظيمي:

3-1أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلافها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي كالاتي:

- إن للمناخ التنظيمي دورا مهما في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة إذ يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن تميز المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.⁴
- 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 تكوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم.⁵

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل

¹ - عدنان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، مجلة العلوم الانسانية ، السنة السادسة ، العدد 04 ، 2009 ، ص 03.

² - مصلح الحمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 2010 ، ص 14.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ص 365.

⁴ - حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 53.

⁵ - فعلية فاروق عبده ، مرجع سبق ذكره ، ص 296

المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، وتدعيمهم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي¹

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء ويحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²

- يؤدي المناخ التنظيمي إلى الإسهام في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ أن النجاح للمنظمات من خلال توفر المناخ تنظيمي مناسب لها يؤدي إلى زيادة الناتج الوطني والدخل الوطني ومن ثم الدخل الفردي، يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل.³

- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآثار التي يمكن نجاحها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.⁴

3-2 أهداف المناخ التنظيمي:

بالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي في أي مؤسسة على اختلاف طبيعتها، فقد تعددت الأهداف

- من توفير المناخ التنظيمي الصحي، والتي من بينها:
- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- تفعيل نظام استقرار الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- تعرف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلا ما ل يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص 17.

² فليه فاروق عبده ، مرجع سابق ، ص 294.

³ أحمد الصفار ، محمود الاجلوني وعبد الناصر جرادات ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز

القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد3، 2009، ص 60.

⁴ الطجم عبد الله عبد الغني، إسلوك التنظيمي ، دار التوزيع للنشر ، جدة ، ص 330

4- أنواع ومستويات المناخ التنظيمي:

4-1 أنواع المناخ التنظيمي:

تختلف تصنيفات و أنواع المناخ التنظيمي من باحث لآخر حسب النسق الذي يدرس المناخ التنظيمي من خلاله، فالمناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى .

ويمكن تحديد أنواع المناخ التنظيمي حسب متناولات الدارسين والمفكرين في الآتي:

- المناخ الديمقراطي:

وعكسه المناخ التنظيمي الأوتوقراطي أو (المستبد)، كما يصفه آخرون بالمناخ التنظيمي المحايد، وهو ما توجد فيه العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية،

والمناخ التنظيمي غير المحايد هو ما يؤدي إلى تعطيل وجود هذه العوامل.²

حيث يعكس المناخ الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصالات السلطة الديمقراطية، ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن هذا المناخ يساعد على تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

- **المناخ المتشدد:** ويمثل المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة.³

يعتمد هذا المناخ على النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يتصف بمركزية السلطة وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانخفاض الثقة بين القائد ومرؤوسين.

وهناك من يصنف المناخ التنظيمي إلى صنفين وهو المناخ التنظيمي والمناخ السلبي.

- **المناخ الإيجابي:** ويتصف بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخلاً لتنظيم، كما يركز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ الصلاحيات والسلطات المفتوحة، كما يركز على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، ويتسم بالإنسانية والمرونة في أداء العمل.

¹ - أثير حسواسحق، ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية ومستلزمات الطبية في محافظة نيوني مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 26، 2012، ص ص 98 99.

² - سعود محمد النمر ، محمد سيد حمزاوي ، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1996 ، ص 10.

³ - المغربي عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 50.

المناخ السلبي : وهو عكس المناخ الايجابي، حيث ينعكس على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي في هذا المناخ بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يسود هذا المناخ شعور سلبي لدى العاملين، بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجياتهم النفسية والمادية.¹

وقد حدد كل من هالبنوكروفت في دراستهما للمناخ التنظيمي، ستة أنواع للمناخ التنظيمي وهي:²

- **المناخ المفتوح :** وهو المناخ الذي يتمتع العاملون فيه بالحرية، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك العاملون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات، وترتفع فيه درجات الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية، وتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة والشكالية في العمل.

يتمتع الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النوع من المناخ في المنظمة بروح معنوية عالية، حيث يعمل العمال معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز العمال لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، يسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين وارتفاع روح المعنوية .

المناخ المغلق: وهو المناخ الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، والشكالية في العمل وتنخفض فيه القدوة، النزعة الإنسانية والانتماء.

ويسود هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يتهم بحاجات العاملين كما يسوده الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية لاهتمام المدير بالشكالية في العمل وتركيزه على العمل فقط .

- **المناخ الذاتي:** ويتميز بارتفاع مستوى المعنوية لدى الأفراد، وإشباع الحاجات الاجتماعية، والحركة الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل.

¹ - ابراهيم عاشوري ، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الادارين في الجامعة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 10 .

² - حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق ، ص 40 - 41 .

كما يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، لممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال تبادلية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة وسير للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.¹

- **المناخ الموجه:** يتميز بان الروح المعنوية للعاملين مرتفعة الى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الاعاقة والتفكيك.

- **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طبعية بينهم، مما يؤدي الى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق اهداف المنظمة وانجاز العمل والروح المعنوية المتوسطة لعدم وجود رضا عن ظروف العمل²

- **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة عند المدير وبالتالي فهو يحول دون اي مبادرات فردية بين العاملين، لذلك فان بهذه الطريقة لا يحقق التوجه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين او اشباع حاجاتهم الاجتماعية وتنخفض كل من الاعاقة والالفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الانتاج.³

4-2 مستويات المناخ التنظيمي:

يشير بعض إلى أن هناك ثلاثة مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائصها وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.⁴

- المناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، كما أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ إذ يلاحظ أن

¹ - عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاختراب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2011 ، ص 26.

² - فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلتم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013-2014، صص 75-76.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ص ص ، 17-18.

⁴ - عمران محمد عبد الجواد ، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والتكنولوجيا ، 1996 ، ص 44.

إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، و أن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم .

للمناخ التنظيمي بشكل مختلف على الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.¹

- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون من هذا المناخ في حال وجود تباين من خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل إلى التأثير على درجة رضا الفرد من عمله داخل المنظمة.²

ومن ثم يحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة إذ يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمة والظروف المحيطة بالبيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه ومن ثم يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.³

5- معايير قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

إن تحديد كيبعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة .

1-5 معايير قياس المناخ التنظيمي

تعددت المناهج والأساليب التي من خلالها يتم قياس المناخ التنظيمي، فرغم اختلاف الدراسات وعدم الاتفاق على مؤشرات قياسه، إلا أنها تصب جميعاً في تمييز وقياس نمط المناخ التنظيمي الذي يحط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.⁴

تم اعتماد نوعين من المعايير هما:

- **المعايير الموضوعية:** تركز على الخصائص التنظيمية، يمكن التعبير عنها كمياً، المتمثلة في عدد الوحدات الإدارية، عدد القوانين الرسمية، معدل الإنتاجية، العمليات التنظيمية، حجم القوى العاملة من

¹ - كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 195

² - المرجع نفسه، ص 105.

³ - عمران محمد عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ - عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 159

إداريين وموظفين وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

- **المعايير الوصفية:** وهي مقاييس نوعية تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم من خلالها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وفي الوقت الذي لا يمكن الطعن لمدى استقرار وثبات المعايير الموضوعية، فإن الشك في مدى استقرار ودقة وثبات المقاييس الوصفية يبقى قائماً¹.

2-5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل:

- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:

يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية والاقتصادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج يحقق الأمن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صحيح، أي أن ضعف وعدم الموارد اللازمة يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم، لأن أي تقصير سيؤدي إلى إرباك العاملين والتأثير على حماسهم وانجازاتهم ومصداقية الإدارة

- النمط القيادي والإشرافي:

فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين يؤثر على سلوك الأفراد فأساليب الاتصال والتحفيز وما يتفرع عنها تعتبر نقداً عاملاً وهاماً في إشاعة الثقة ومشاركة والانتماء للمنظمة، ناهيك عن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين، ويشيع فيهم الخوف والملل

- الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقاً².

- تؤثر العلاقات بين العاملين ووسائلهم داخل المنظمة :

يؤثر نمط العلاقات في أي مستوى إداري كان، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم تؤثر تأثيراً على شعور العناصر بالانتماء والولاء، وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، لهذا فإن الإدارات اهتماماً وعناية كبيرة هذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين

¹ - فليه فاروق عبده ، مرجع سبق ذكره ، ص 304.

² - حريم حسن ، القيادة الادارية مفهومها وأنماطها ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 4 ، الكويت ، 1977 ، ص 156.

- السياسات الإدارية لاختيار والترقيات والأجور:

كل هذه الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كان المناخ التنظيمي مشبعا وعكس ذلك يؤدي إلى أجزاء سلبية ومناخ تنظيمي مضاعفا للمعنويات والعزائم.

- القيم المهنية للإداريين والعاملين:

بغض النظر عن مستوياتهم ومهنتهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير مهمة للفرد والمنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة، وتحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجزها عن تحقيق أهداف والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة كما صنفها آخرون إلى:

- عوامل خارجية :

- **بيئة اجتماعية:** تشتمل على العادات والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات ن فهي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد للأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسوبيين بموجبها.

- **بيئة اقتصادية:** للبيئة الاقتصادية دور مهم في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي ففي فترات الرواج الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطر، أما في الظروف البيئية فينجبر المديرون على التحفظ في اتخاذ قراراتهم لأن غالبية ميزانياتهم تنقلص، كما يلجأ بعض المنظمات إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسات، وعلى إبداع العاملين وإنتاجهم.

- **بيئة ثقافية:** ويقصد بها أفكار الأفراد وثقافتهم وقيمهم وكل المبادئ التي تؤثر على قدرتهم الإدراك مناخ منظماتهم .

- **بيئة خارجية:** هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة فالقيود السياسية كانت أو اقتصادية أو قانونية، قد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد صراع بينهم.¹

- عوامل شخصية :

- **قدرات الفرد:** أي القدرات الشخصية للفرد وقد لا يتمكن من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، فالقدرة على تحمل المهام الصعبة تتفاوت من شخص لآخر، وعدم انجازها وتحملها تؤثر سلبا على معنويات الفرد.

- **الضغوط النفسية:** للضغوط آثار نفسية تتمثل في اضطرابات إدراك الفرد وعدم وضوح الذات لديه، فيصبح أكثر فاعلية قابلية للمرض العقلي والجسمي كما يستجيب الأفراد للضغوط بطرق مختلفة، فقد يتكيف البعض معه، فيما يتجنبه آخرون أو لا يتحملونه.

¹ - السواط الطجم ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية ، ط 1 ، دار النوابع للنشر والتوزيع ، 2000، ص 200-209.

- درجة المخاطرة : المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدل محسوبة سيدفع إلى المزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.
- تناقض القيم: فبعض القيم الأخلاقية للموظف لا تتفق مع السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة، فبذلك تؤثر على شعوره بتأنيب الضمير والقلق وهذا ما يؤثر سلبا على أدائه وإنتاجيته.
- عوامل تنظيمية :
- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- أهداف المنظمة : يجب أن تكون أهداف واضحة وأيضا أدوار ومسؤوليات أفرادها فهذا يؤدي لارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم.
- حجم المنظمة : تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم فالمنظمات الكبيرة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمختصين كما تتجه نحو درجة عالية من العلاقات الرسمية لذا يكون المناخ التنظيمي منفتح على الإبداع بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة .
- درجة الإثراء الوظيفي: أي الولاء التنظيمي الذي ينشأ لدى الفرد نتيجة توافق قيمهم وأهداف المنظمة مع مصالحه، فتستمر المنظمة ويتحسن أدائه.¹

6 نماذج المناخ التنظيمي:

لقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي الصحي من باحث لآخر بتباين طبيعة عناصر البيئات التنظيم التي أجريت فيها دراساتهم، ومن بين النماذج المحددة للبيئة الصحية المساعدة على تحقيق أهداف التنظيم والأفراد العاملين نجد:

1-6 نموذج ميلر Miles :

- لقد تناول ميلز Miles المناخ التنظيمي في دراسته لصحة التنظيمية بالتطبيق على التنظيم المدرسي، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة الأبعاد العشرة التالية
- وضوح الأهداف: مدى وضوح الأهداف، قبول الأفراد لها، قابلية تحقيقها بالموارد المتاحة وتناسب لأهداف مع متطلبات البيئة.
- كفاية عملية الاتصال: توافر قنوات الاتصال، تدفق الاتصال الأفقي والرأسي، عوائق الاتصال، مدى توافر البيانات، مدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.
- التوزيع الجيد للسلطة: ويرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم، التنسيق

¹ - السواط الطجم ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات ، مرجع سابق، ص 210

- مدى تناسب الدور/ الفرد، مدى الشعور بتحقيق الذات.
- **تجانس/ تماسك الجماعة:** وترتبط بمستوى التفاعل، الانتماء، الالتزام، العضوية والاعتزاز.
- **الروح المعنوية:** وترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، مدى استثارة مشاعر الفرد.
- **التحديث:** مدى استخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات، الاختلاف بمرور الوقت، الروتينية، النمو والتغيير الاتجاه نحو الجديد مع الأهداف
- **الحكم الذاتي:** مدى الاستجابة لمتطلبات البيئة، مدى الاستقلال عن البيئة، مدى الاستقلال عن التنظيم الام
- **التكيف:** ويرتبط بجوانب التحديث، الحكم الذاتي والاتصال الخارجي، وتشير إلى مدى الاتساق بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم ومدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة، مدى القدرة على تحمل الضغوط، مدى القدرة على إدارة المشكلات الناجمة عن التكيف مع البيئة
- **كفاية عملية حل المشكلات:** طبيعة ميكانزمات اتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وصنع الحلول، تحديد اجراءات التنفيذ، تقويم مدى فعالية تلك الإجراءات.¹

6-2 نموذج هالبنوكروفت Halpin and Groft :

- يركز هذا النموذج على دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمدا الباحث لع ان ي أسلوب الاستبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما حددا هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أبعاد أو عناصر فرعية وقد تمثلت كالآتي:²
- **المجموعة الأولى:** الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة
- **المجموعة الثانية:** الانعزالية، التركيز على الإنتاج الدفع، المراعاة وقد تناول هذا النموذج أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بنثمانية عوامل تعد هي مسؤولية عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات هي:
 - الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
 - التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
 - المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
 - الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.
 - السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
 - الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.

¹- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، 2004، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 103-105.

²- عز الدين لرقم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد38، ديسمبر، 2012، ص123 ص 124.

-تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.

-شعور الأفراد بأنهم قد أنتجوا.

من خلال عرض هذا النموذج نلاحظ أنه يركز في مجمله على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:
النمط القيادي السائد في المنظمة، محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين العضو وزملائه¹.

7- طرق تحسين المناخ التنظيمي:

تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تمييز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تكمن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس ايجابيا على أدائهم الوظيفي، ومن أهم العناصر التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي ما يلي:²

تعتمد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، حيث أنها تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة.
يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.³

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به متى 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 والتتالي تقتضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب.⁴

وضع أنظمة عادلة وغير منحازة من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب، حتى يشعر العاملون بعدالة التعامل معهم الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات، القدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات، والشعور بأهميته داخل المجموعة، دون أن

¹ - عز الدين لرقم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الادراي لدى الهيئة الوسطي، مرجع سابق ص ص 124 123

² - عبودي زير منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، ط 1 ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص

126

³ - حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

⁴ - عبودي زير منير ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، ط 1 ، المرجع السابق ص 175.

يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.¹ أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها. السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وأرائها، مع مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية، إعطاء أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة، والابتعاد عن الفكر السائد بأن تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب والوقوف ضد سلطة المدير وتوجهاته.

ومنه يلعب المناخ التنظيمي أهمية بالغة في منظمة بأبعاده المختلفة، كما يهدف التبنى سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

7-1 القوى المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك العوامل

هي:

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجاتها للتغيير
- اعتماد أسلوب الترقية عن أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشتها.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.²

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

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتمية الموارد البشرية مرجع سابق ، ص 11.

خلاصة الفصل :

إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الفردية والجماعية راجع إلى تشجيع الأفراد ومساندتهم مما يحسن أدائهم. فهو يعد الأداة الفاعلة في معالجة الصراع داخلاً لمنظمة وأسباب الإحباط. يعتبر الحجر الأساس في فعالية ونجاح المنظمة له دور هام في التأثير على سلوك الأفراد فالمناخ التنظيمي الناجح سينعكس إيجاباً على المنظمة وأفردها والعكس صحيح.

الفصل الثالث

الابداع الاداري

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لمفهوم الابداع
- 2- عناصر الابداع الاداري
- 3- اهمية الابداع الاداري
- 4- انواع الابداع الاداري
- 5- مراحل الابداع الاداري
- 6- اهم السمات التي يتميز بها الاداري المبدع

7- معوقات الابداع الاداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات. نتاج عدد والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي ومن من الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية و أهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بغض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديمة " الحاجة أم الاختراع " وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف "ب عصر المعرفة" حيث يتشارك الجميع فيها نطاق واسع، وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أن منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة . وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:¹

1-1 المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر

الإغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن ثم أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم

الإبداع في هذه المرحلة :

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان .
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد .
- اقتصار استخدام كلمتي " مبدع و " " عبقرى " على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة .
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت بالإنجازات

¹ - الأخضر، خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في المالية الدولية. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 75

الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

2-1 المرحلة الثانية :

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن " 19 " عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي¹:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي .
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء .
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرارق .
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة .
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية .
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

3-1 المرحلة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر الى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية

¹ - الأخضر، خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، نفس المرجع السابق، ص 16

والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:¹

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة

- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع .

- تطوير نظريات جديدة في الإبداع النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع .

- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع .

- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية .

تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.

اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها وهكذا نلاحظ أن مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية التي تقتزن بالغموض ويستعصى على التفسير حتى من قبل أولئك المبدعين الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم الكلاسيكية التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقى بظلالها على دراسات الإبداع . ومن أبرز تلك المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وعلم النفس، وبين الإبداع وقوى خارقة مبهمة خارج حدوث سيطرة بين البشر وحتى عهد قريب وتحديداً بدأ " جالتون " بحثه لفهم المكون الوراثي للإبداع كانت النظرة العبقرية للإبداع وخبرة اليورिका أو الأحياء والاستبصار من أبرز المواجهات في دراسات الإبداع وكان التحول الكبير الذي أطلق شرارة " جيلفور " عام 1950 في كلمة افتتاحية للمؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية، تترتب على ذلك التحول تكثيف البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التجريب والقياس النفسي. ومما سبق ترى الباحثة أن مراحل التطور التي مر بها مفهوم الإبداع كثيرة ومتنوعة وأنها كانت دائماً تبحث في مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى كالذكاء والعبقرية الابتكارية وغيرها، وهذه المفاهيم ذات علاقة وثيقة بالإبداع.²

¹- الأخضر، خراز: دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، نفس المرجع السابق، ص 17

²- نفس المرجع السابق، ص 18

2- عناصر الإبداع الإداري:

ويتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر:¹

1-2 الطلاقة (Fluency):

وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد .

2-2 المرونة (Flexibility):

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف

3-2 الأصالة (Originality):

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره .

4-2 الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة .

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية .

¹ - أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/العدد-26/2012، ص 75.

فالتربية ضمن رسالتها السامية تهدف إلى إثارة مكامن القدرات العقلية والإبداعية لدى الناشئين المستهدفين في عملية التعليم، وتحاول أن توجهها لكي تكون فاعلة ومنتجة من خلال المراقبة والتنوع والتجديد للمناهج الدراسية التي تسمح لجميع الطلبة أن يتقدموا في المجالات التي يميلون إليها حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الاقتصاد المادي إلى التركيز على اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل رئيسي على تطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري، بالإضافة إلى اعتماده على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والذي بدوره فرض على الإدارة التربوية ضرورة التغيير والتجديد، وتركيز العناية بالموهب الإبداعية والابتكارية الخلاقة، هذه العناصر التي تمثل أساساً لفكر الإدارة الإبداعية .

وللإدارة التربوية الإبداعية دور بارز ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة، الأمر الذي يضعها مركز العناية والاهتمام، ويجعل وجودها ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع المتغير والمتجدد.¹

وتستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصدوم أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات .

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث.

فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 76

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وما يقوم به مدير المدرسة من دور مهم كقائد تربوي مبدع في سبيل تحقيق هذه الغاية، فقد جاءت رغبة الباحثين بالتعرف إلى مستوى هذا الدور الذي يقوم به مديرو المدارس ومديراتها، وتحديدًا في منطقة بني كنانة التي تعد من أبرز المناطق في محافظة اربد والتي تتميز بنسبة عالية من المتعلمين وحملة الشهادات الجامعية بمختلف درجاتها.¹

3- أهمية الإبداع الإداري:

وتظهر أهمية الإبداع الإداري موجزة في النقاط التالية:

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

4- أنواع الإبداع الإداري:²

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي

1-4 الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

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

¹ - نفس المرجع السابق، ص 176

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 175

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق

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

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

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2-4 الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

3-4 الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارسات اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:¹

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

¹ - نفس المرجع السابق، ص 177

الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

5- مراحل الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري وعملية حل المشكلات من حيث الجوهر يشكلان الظاهرة نفسها ، فالتفكير الإبداعي شكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وعلى هذا فمراحل الإبداع الإداري تتشابه مع حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويمر الإبداع الإداري بالعديد من المراحل.

1-5 مرحلة الإعداد أو التحضير (Preparation) في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات المتعلقة، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها. ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة.

2-5 مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار) Incubation مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً شعورياً ولا شعورياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

3-5 مرحلة الإشراق (أو الإلهام) Illumination وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع **Flash Creative** أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع¹.

4-5 مرحلة التحقق (أو إعادة النظر): Verification في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب

¹- أمل رجراجة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 66.

والصقل. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).¹

5_5 عوامل تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

من المقومات الأساسية للإبداع الإداري والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية لمكوناته ما يلي :

- الانتماء التنظيمي:

ويعبر الانتماء التنظيمي عن علاقة الترابط والمحبة التي تجمع بين الفرد وبين أفراد المنظمة

التي يعمل بها .

وعلى الإداري الناجح والمبدع أن يبث ويعزز قيم الانتماء والولاء وحب العمل لدى الأفراد العاملين معه ، فهو يولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير و تدفعهم إلى الإبداع و مما يساهم في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة ، مما يدل على أن الانتماء التنظيمي هو أحد المقومات المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة.

حل المشكلات التي تواجه المنظمة بأسلوب مبدع إن حل المشكلات بأسلوب مبدع لا يعني فقط اكتشاف المشكلات ومن ثم التعامل معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيداً لاختيار البديل لأفضل ، بل تعني أيضاً خلق المشكلات وبنائها من العدم ، ومن ثم الاسهام في حلها بأسلوب مبدع ويتمثل ذلك في طرح بعض علامات الاستفهام حول عنصر من عناصر لعمل أو احد أساليبه في مجال ما من مجالات العمل في المستقبل.

- **العمل كفريق :** وهو يعني قدرة الأفراد العاملين داخل المنظمة على التعاون والعمل في انسجام وتوافق مع البعض من جهة ، ومع الإدارة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة.

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

- **العوامل الداخلية :** يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو

²- طلال نصير، د/نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعيد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19/05/2011، الجزائر، ص 80.

تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

- **بيئة العمل** : تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة 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 ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة. كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل¹:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

- تبسيط المستويات الإدارية.

- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

- **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.

- **الاتصالات الإدارية** : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. كما أن الاتصالات المباشرة بين

¹ - محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون، بغداد العراق، 2011، ص 91

الرئيس والمؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي¹:

- 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.
- 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 المؤوسين؛ 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.
- **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 وتتصرف في سلوكه وأهمها²:
- **الأسرة**: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق 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**: العملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم

¹- نفس المرجع السابق، ص 92.

²- نفس المرجع السابق، ص 92.

بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- وسائل الإعلام:

وسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتمامها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى 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 ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

- **دور المجتمع في الإبداع:** لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته¹.

6- اهم السمات التي يتميز بها الاداري المبدع :

يمكن القيام بتحديد اهم سمات المبدع الاداري فيما يلي

- امتلاك القدرة على تصور بدائل ليتعامل بها مع المشاكل

- القدرة على التجريب والتجديد والتكيف

- الجرأة على ابداء الراي و المقترحات التي يقدمها

- يتميز بالميل الى الاستقلالية الفردية²

- الاستقلال والتحرر

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 ،ص 32-33

² - محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر، عمان، ط1، 2006، ص262.

- عدم الحكم على الامور الا بدراستها دراسة متأنية¹
- مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر
- الارتكاز على المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات
- القدرة على التنظيم الذاتي
- الثقة بالنفس
- البحث عن التشويق والاثارة
- الانشغال الذهني والتبحر بالأمور
- الشعور بالانتماء بالعمل والاندماج فيه
- الوضوح التام لرؤية والرسالة²
- ان الفرد لا يختلف كثيرا عن الاخرين لحد الطبيعة والتوعية ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث ويستطيع كل فرد ان يكون مبدعا لو اكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن ان تقوده الى ذلك والعمل على تنميتها بنفسه بإرادته القوية³
- القيام بالأدوار النشطة والفعالة
- قبول الفشل وتوقع حدوثه لتعلم⁴
- العمل على طرح الاسئلة والاستفسار عن الكثير من الامور واستزادة المعرفة من اجل الاستفادة منها في مواجهة المشكلات ومواقف الحياة المختلفة.
- الاتسام بالطلاقة اللفظية الكبيرة التي تساعده في الرد على الاستفسارات العديدة ومحاولة اقناع الاخرين بوجهة نظره والتصدي للقضايا المعقدة التي تتطلب طلاقة في الحديث عنها وتوضيحها⁵
- اما "النجا" فيرى ان الفرد المبدع بانه يشعر دائما بان عمله يحتاج الى لمسات من العطاء الفياض فيسعى الى التطوير والتحسين فهو دائم مع نفسه كذلك يتطلب الى وقت طويل لتعرف على

¹ - جواد شرقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، ط1، 2000، ص 179.

² جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة، الاردن، ط1، 2009، ص 211.

³ - هلال محمد عبد الغني، مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعا، دار الكتاب، القاهرة، ط1، 1997، ص 84.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار المكتب المصري، القاهرة، ط1، 2013، ص 216.

⁵ - جودة احمد سعادة، تدريس مهارات التفكير، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص 252-253.

المواضيع التي تستلزم التعبير وجمع المعلومات وتوليد الافكار وتقييم الحلول واخراج الفكر الابداعي الذي يعبر عن قمة حبه لعمله ووظيفته¹

7- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الابداع الاداري واحد من اكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الابداع وفيما يلي توضيح لأهمها:²

- **المعوقات المادية:** والتي تتعلق بإمكانيات او ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإبقاء بمتطلبات الابداع من اساليب واماكن خاصة وحوافز مادية اضافية وغيرها

- **غياب التشجيع:** من المنظمة على تجريب اشياء جديدة والخوف من الخطأ وال فشل

- **غياب البرامج التدريبية:** التي تهدف الى تزويد الافراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الافكار والاساليب الابداعية

- **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:** او عدم اتباع الأساليب الصحيحة التي تشكل فروق العمل

- **الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات:** حيث ينسى الكثير من القائمين على ادارة بعض المؤسسات ان القوانين والتعليمات وسائل وليس غايات بحد ذاتها لذلك نجد ان الرقابة الادارية في بعض الاجهزة تقتصر على مراقبة التنفيذ بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو³

- **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر بالأفكار الجديدة:** ان سوء التنظيم المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الاداري ونمط الاشراف السائد واسبب الترقية ونظر التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الانسان وجمها⁴

- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** ان عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم على اتباع اسلوب مركزي في الادارة حيث يحتكرون حق اتخاذ القرار ولايعطون الفرصة لاي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعتمد بعضهم الى محاولة كتم انفاس الاشخاص المبدعين حتى لا يكشفوا او يلقوا الانظار

¹ - النجار نبيل الحسني الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية، القاهرة، ط1، 1993، ص180.

² - رفعت عبد الحميد الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 23-24.

³ - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المطابع العسكرية، عمان، ط1، 1993، ص 321.

⁴ - المرجع السابق، ص 322

لقدراتهم مما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة وهو ما يرى فيه بعض المديرين تهديدا لهم ولذا يفضلون ان تعتمد عليهم المؤسسة اعتمادا مطلقا رغم ما يضيفه ذلك عليهم من اعباء¹

وأشار الباحثون إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية ومفيدة، وقد حاولنا تلخيص معوقات الإبداع الإداري في النقاط التالية:

-الاستعجال في محاولة الوصول إلى المشكلة

-الخوف من الفشل

-غياب الدوافع لحل المشكلات

-التمسك بالمألوف

-الاعتقاد بأنك لست مبدعاً

-المواقف والاتجاهات السلبية

-انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

-غياب المساندة والدعم

-عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع

-التأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.²

¹ - محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص323.
² مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 33

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا إعطاء صورة واضحة حول ماهية الإبداع الإداري، من خلال تطرقنا لمختلف مفاهيمه و المفاهيم المتداخلة والمتقاربة للإبداع، منها الابتكار، الاختراع، التغيير، الذكاء والموهبة، كما تناولنا في هذا الفصل كل من خصائص و عناصر مستويات الإبداع الإداري الذي يصنف إلى ثلاثة مستويات المتمثلة في الإبداع على المستوى الفردي و الجماعي و المنظمة، مع تحديد العوامل التي يمكن أن تعيق العملية الإبداعية مع مجموعة أساليب لتنمية الإبداع وصولاً في الأخير إل توضيح أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين انطلاقاً من أبعاد المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، التكنولوجيا... الخ.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية لدراسة

تمهيد

- 1- مجتمع الدراسة
 - 2- ادوات جمع البيانات
 - 3- عينة الدراسة
 - 4- خصائص العينة العامة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

في هذا الفصل نتطرق لموضوع دراستنا من الجانب الميداني، لدعم الجانب النظري. فالدراسة الميدانية جانب مهم للوصول إلى الحقائق بالتقرب من إشكالية دراسة المتمثل في اتجاهات الإطار الصناعي نحو موائمة تخصصات التكوين الجامعي لمتطلبات سوق العمل، بالاعتماد على مجموعة إجراءات منهجية التي تحدد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث لإعطاء فكرة حول المجال المكاني والزمني للدراسة و الأدوات المعتمد عليها، و كذلك عينة الدراسة. بالإضافة إلى عرض بيانات خصائص العينة العامة المتحصل عليها و تناولها بالتحليل، و في الأخير تم التطرق إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

هو الذي نجمع منه البيانات، باستخدام العينة إذ تعتبر الجزء الذي يمثل المجتمع ككل، بمعنى أن يأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون متكافئة في فرص الظهور لتجرى عليهم الدراسة. كما أن طبيعة الدراسة وخصوصيتها، هي التي تفرض على الباحث اختيار العينة، وقد تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مديرية سونلغاز_تبسة.

1-1 المجال المكاني :

تعتبر مديرية التوزيع (سونلغاز) تبسة احدى المديريات التابعة للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، حيث تشرف المديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة على 16 ولاية اين توجد 19 ولاية جهوية لتوزيع تم تأسيس مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتبسة في جانفي 1978 وهي شركة ذات اسهم تشرف على ثلاث مراكز موجودة بالدوائر التالية

- العوينات

- بئر العائر

- الشريعة

- الونزة

1-2المجال الزمني :

تم اجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2022/2021 امتدت من شهر ديسمبر من العام 2021 الى شهر ماي 2022 وتقسمت هذه الفترة بين جمع المعلومات النظرية والفترة الاخرى لجمع بيانات المؤسسة (سونلغاز) ولاية تبسة التي تعتبر مكان الدراسة وتوزيع الاستثمارات على الموظفين وجمعها وتحليلها.

1-3المجال البشري:

يشير موريس انجرس الى ان مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي¹.

¹ - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، ط1، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص 467.

1-4 اهداف المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز تبسة

- تتمثل اهداف المديرية فيما يلي:
- توزيع الكهرباء والغاز وفق قواعد امنية معمول بها عالميا
- وصل الزبائن الجدد في اجال محددة لضمان الكمية والجودة باقل تكلفة
- العمل على الصيانة المستمرة لشبكات توزيع الغاز والكهرباء وتطويرها
- ضمان حسن تسيير وتطوير الموارد البشرية العاملة بها
- ضمان امن وسلامة الاشخاص وممتلكاتهم من مخاطر الغاز والكهرباء

2- أدوات جمع البيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات والمذكرات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة واما الجانب الميداني فقد حددنا المجال الزماني والمكاني لموضوع الدراسة واهم اهداف هذه المؤسسة طبيعة عملهم اما عن ادوات جمع البيانات استعملنا مايلي:

1-2 الملاحظة : تعتبر الملاحظة من اكثر ادوات جمع البيانات استخداما خاصة في البحوث الوصفية؛ كونها تسمح بجمع المعلومات التي لا يستطيع الباحث الحصول عليها بالأدوات الاخرى وتعتبر الملاحظة، عملية مراقبة او مشاهدة السلوك والظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والمعنوية ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها¹

2-2 الاستبيان : المتمثل في مجموعة بنود يتعين على المبحوثين تقييمها بتحديد اتجاهاتهم نحو المحتوى الخاص بكل عبارة؛ بهدف جمع وتوفير البيانات العلمية الخام ولتحديد اتجاه موضوع الدراسة. وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها، ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي. " وليس بطريقة عشوائية تخمينية، وقد تم تحديد المجال ب عبارة نعم لا للإجابة على أسئلة الاستبيان.

تمثلت في ثلاث محاور هم:

- **المحور الاول:** البيانات الشخصية

- **المحور الثاني:** نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية

¹- ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، منهاج واساليب البحث النظرية والتطبيق، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 112.

- **المحور الثالث :** وجود نظام حوافز فعال يؤدي الى رفع مستوى الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية.

3- عينة الدراسة

عينة الدراسة : يعتبر اختيار عينة البحث من اصعب واهم مراحل البحث العلمي التي يمكن للباحث من خلالها ان يحصل على البيانات والمعلومات للكشف عن موضوع الدراسة، لان اهمية العينة تكمن في كونها الوحدة الاحصائية للمجتمع الاصلي تجمع افراد يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة ونوعية الدراسة.¹

اعتمدنا في دراستنا على **العينة البسيطة العشوائية** من مجتمع الدراسة المتمثل في إطارات واعوان تحكم وتنفيذ بمديرية مؤسسة سونلغاز "تبسة".

فالعينة البسيطة العشوائية تعتمد على الاختيار المباشر للمفردات، بمجرد اختيار العينة الأولى مع وجود فترات منتظمة، و تعتمد هذه الطريقة في حالة الأسماء الموجودة في القائمة. و بما أن عدد الإطارات في ميدان الدراسة يقدر بـ **100 موظف**، موزعين على مختلف الأقسام، فقد تم اختيار مجموعة من الإطارات واعوان تحكم واعوان تنفيذ بعد تطبيق قانون اختيار العينة، فقدرت العينة الكلية **40 موظف** من المجتمع ككل، و قمنا بتوزيع عليهم الاستبيان، وقد تم توزيع هذه الأخيرة في تاريخ

2022_04_17 واستلمناها في 2022_04_19

¹ - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية_مرجع سابق.

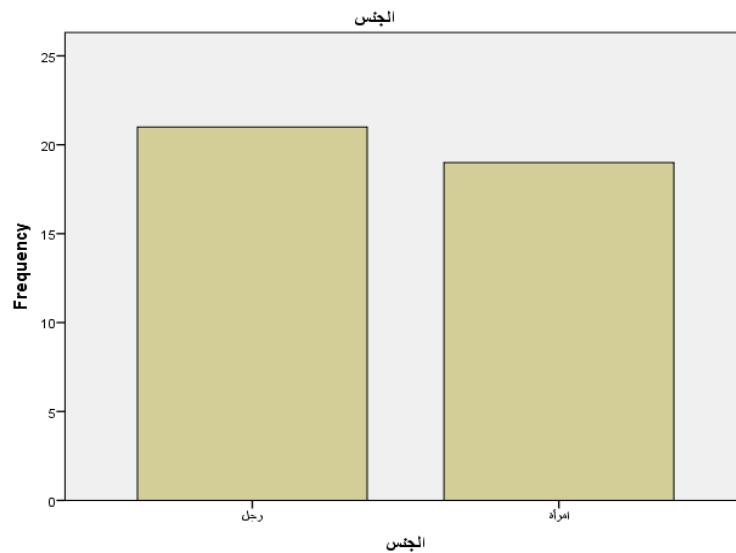
4- الخصائص العامة للعينة

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	
52,5	21	رجل
47,5	19	امرأة
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 01 : اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول ومن الشكل أعلاه أن 52.5% عينة الدراسة من الذكور، وأن 47.5% من عينة الدراسة من الاناث

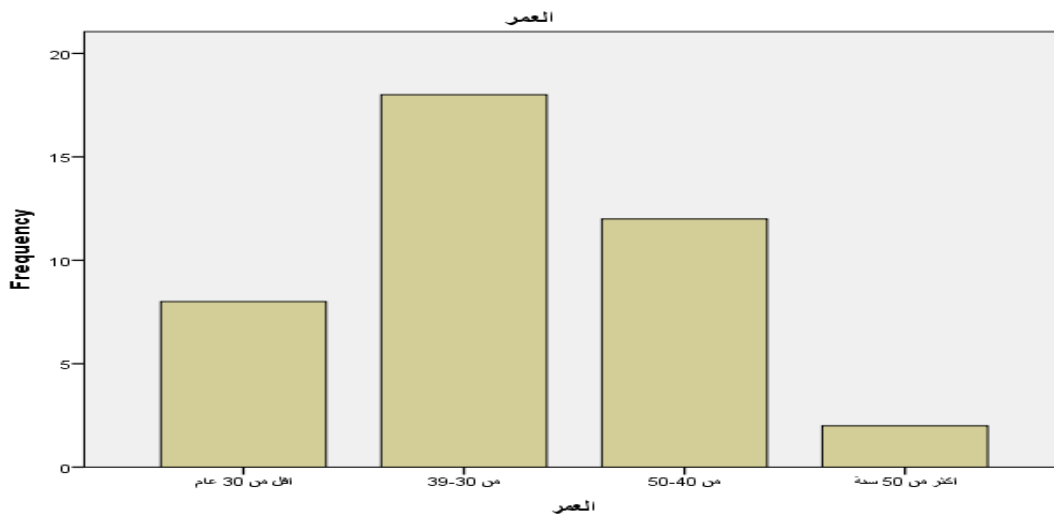
ونستنتج أن نسبة الذكور أكثر من الاناث ومنه يمكن القول أن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة من هم الذكور لان طبيعة العمل و ظروفه لا تتناسب مع قدرات الجنس النسوي.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب	التكرارات	
20,0	8	اقل من 30 عام
45,0	18	من 39-30
30,0	12	من 50-40
5,0	2	اكثر من 50 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 02 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



نلاحظ من الجدول، ومن الشكل أعلاه أن 45% من عينة الدراسة ممن يقل سنهم عن 30 سنة، كما تليها نسبة 30% من عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 40-50 سنة، وأن 20% من عينة الدراسة يقل من 30 عام وأن الفئة العمرية يتجاوز سنهم 50 سنة 5.0%.

مما يدل على أن المؤسسة لديه استقرار في معدل دوران اليد العاملة. مما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية

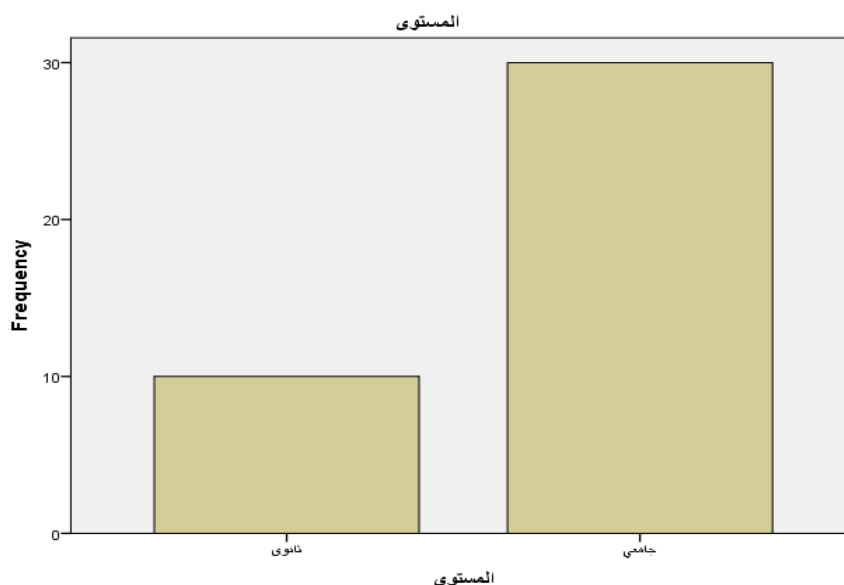
الاتصالية، ما قد يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	
25,0	10	ثانوي
75,0	30	جامعي
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 03 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



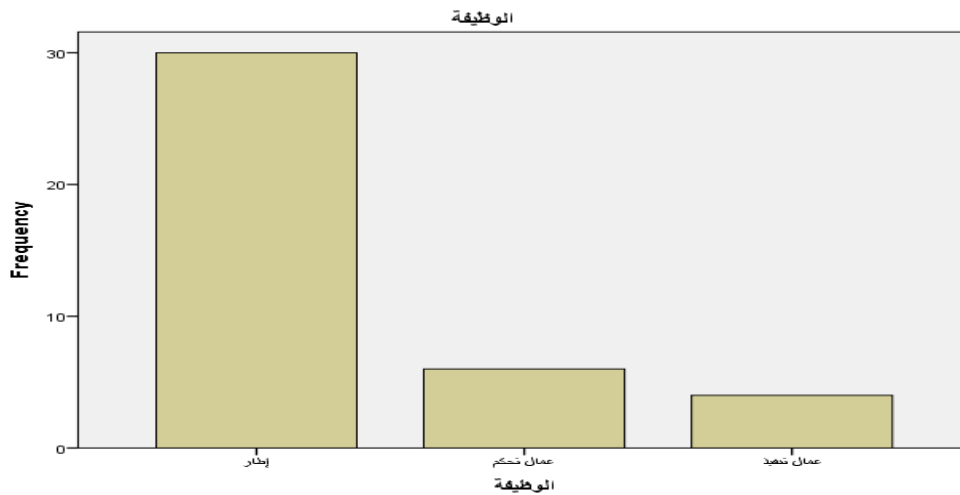
نلاحظ من الجدول، و الشكل أعلاه أن المستوى التعليمي السائد هو الجامعي بنسبة 75 % أي ما يعادل 30 فردا، ويليه المستوى الثانوي أي بنسبة 25 % أي ما يعادل 10 أفراد وهذا يعد مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما نعتقد انه يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل. و الملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة و المستوى العالي التي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف و التي تملك القدرة للتحكم في التكنولوجيا.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسب	التكرارات	
75,0	30	إطار
15,0	6	عمال تحكم
10,0	4	عمال تنفيذ
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 04 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



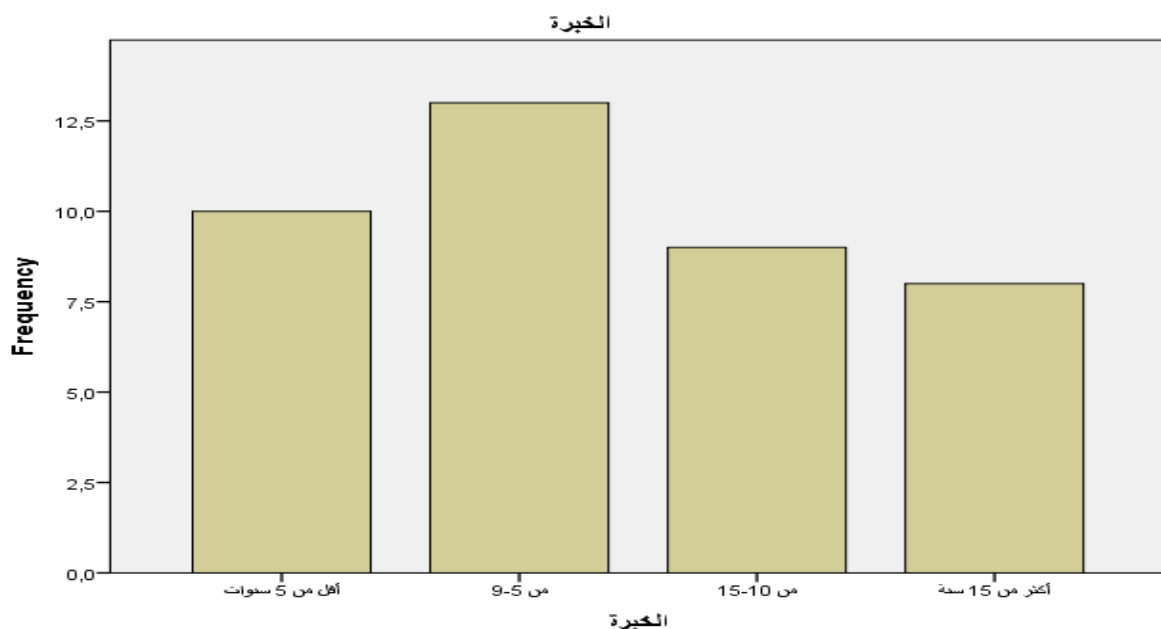
من الجدول رقم(04) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 75 % من أفراد مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 15% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تحكم في ، حين كانت نسبة 10% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تنفيذي. الملاحظ من هذه النسب أن مؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين وال دراسات العليا الذين يمثلون فئة الإطارات.

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسب	التكرارات	
25,0	10	أقل من 5 سنوات
32,5	13	من 5-9
22,5	9	من 10-15
20,0	8	أكثر من 15 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر : بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



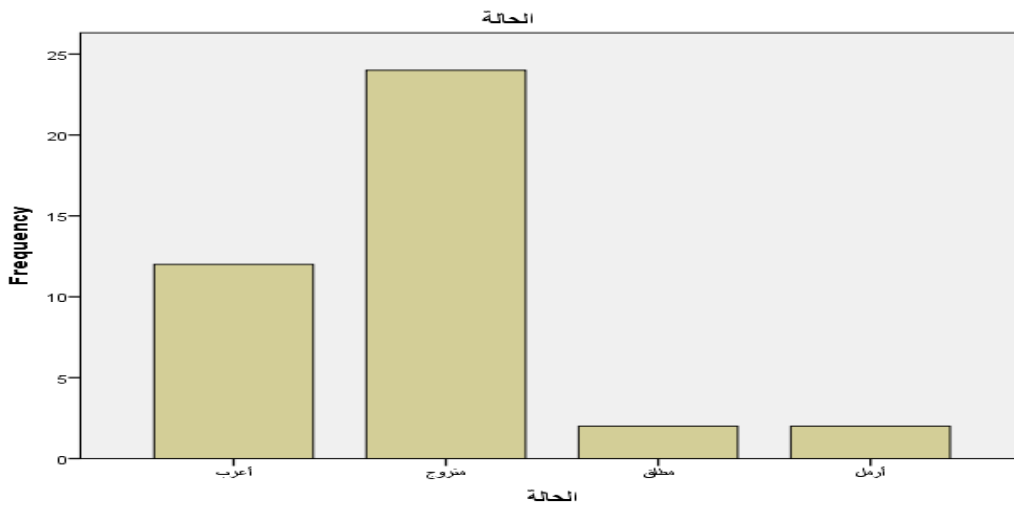
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5-9 سنوات فكان عددهم 13 فرد بينما تليها الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 25 و عددهم 10 أفراد ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10-15 سنوات فكان عددهم 9 أفراد أي ما يعادل نسبة 22.5%، أما الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة فكان عددهم 8 أفراد أي ما يعادل نسبة 20.3%، وبالتالي يمكن أن نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن خبرة أفراد العينة تتوافق إلى حد كبير مع أعمارهم. وهذا ما يدل على أن المؤسسة أن مواردها البشرية من الشباب حديثي الخبرة

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة

النسب	التكرارات	
30,0	12	أعزب
60,0	24	متزوج
5,0	2	مطلق
5,0	2	أرمل
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة



نلاحظ من خلال الجدول أغلبية العينة المبحوثة متزوجون بتكرار قدره 24 مفردة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 60% ، وتليها نسبة العزاب قدرت بـ 12 مفردة بنسبة 30% وهذا بوجود معطيات سوسيو اقتصادية مهمة ، حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد من غلاء المعيشة، وعدم توفر السكن وارتفاع تكاليف مراسيم الزواج ، أما فيما يخص الاناث فقد لاحظنا أن أغلب العاملات بالمؤسسة عازبات وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المتواجدة فيه المؤسسة محل الدراسة والذي يرفض فكرة الزواج من المرأة العاملة وخاصة اللواتي يعملن في هذا المجال، في حين نجد نسبة الأرامل والمطلقين 02 وهي نسبة ضئيلة.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل اهم مرحلة في البحث العلمي، وهي التأكد من صلاحية ادوات الدراسة من خلال الصدق او الثبات، وكذا الاساليب الاحصائية التي تم اختيارها لمعالجة النتائج التي نتوصل اليها وكيفية توظيفها لتضمن دقة معالجة البيانات المتحصل عليها، كما ان الاجراءات المنهجية التي وظفت في الدراسة جاءت متفقة مع اهداف الدراسة، سواء من حيث اختيار نوع الدراسة او منهجها، او ادوات جمع البيانات، واساليب معالجتها وكذلك الاساليب الاحصائية لتحميل البيانات وتفسيرها، ولذلك فان ضبط الدراسة لأسس والاجراءات المنهجية سيسهل الوصول الى نتائج موضوعية ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة علمية وواقعية، كما سيساهم في تحديد كيفية التعامل مع المعطيات والبيانات الاحصائية الميدانية وتحويل المعطيات الكمية الى مداولات كيفية، وعرضها في جداول سواء بسيطة او مركبة.

الفصل الخامس

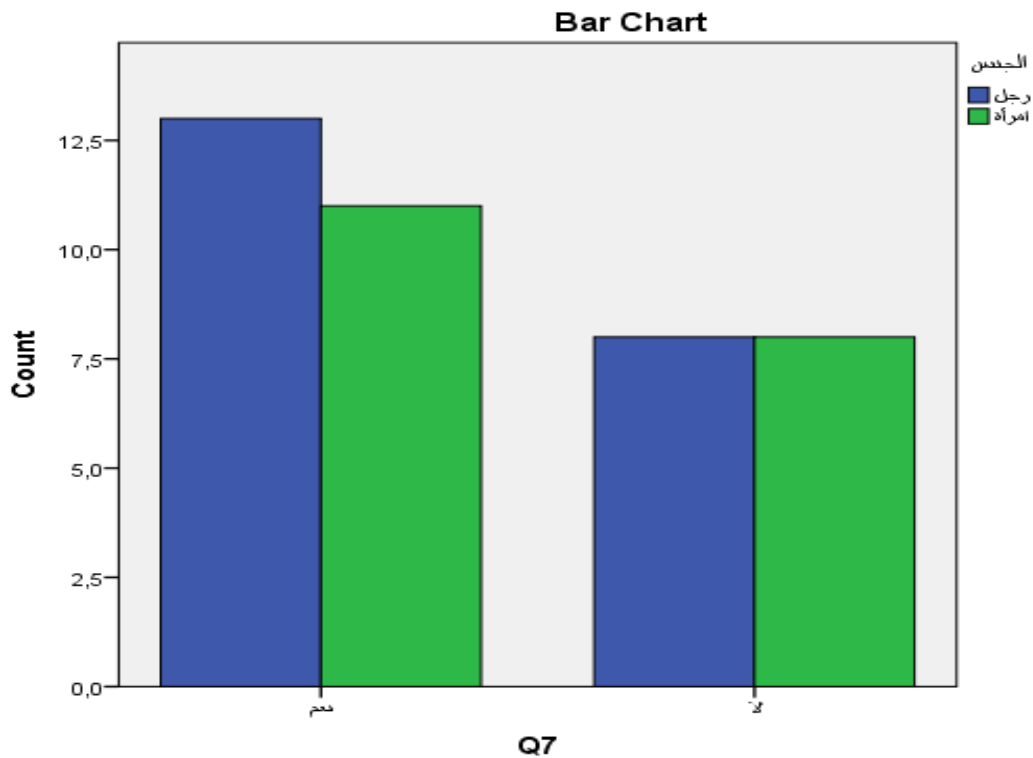
نمط القيادة الديمقراطي
والابداع الاداري في
مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (07) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة هل يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل بدلالة الجنس

النسبة %	المجموع	امراة	رجل	
60%	24	11	13	نعم
40%	16	8	8	لا
100%	40	19	21	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (07) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل بدلالة الجنس



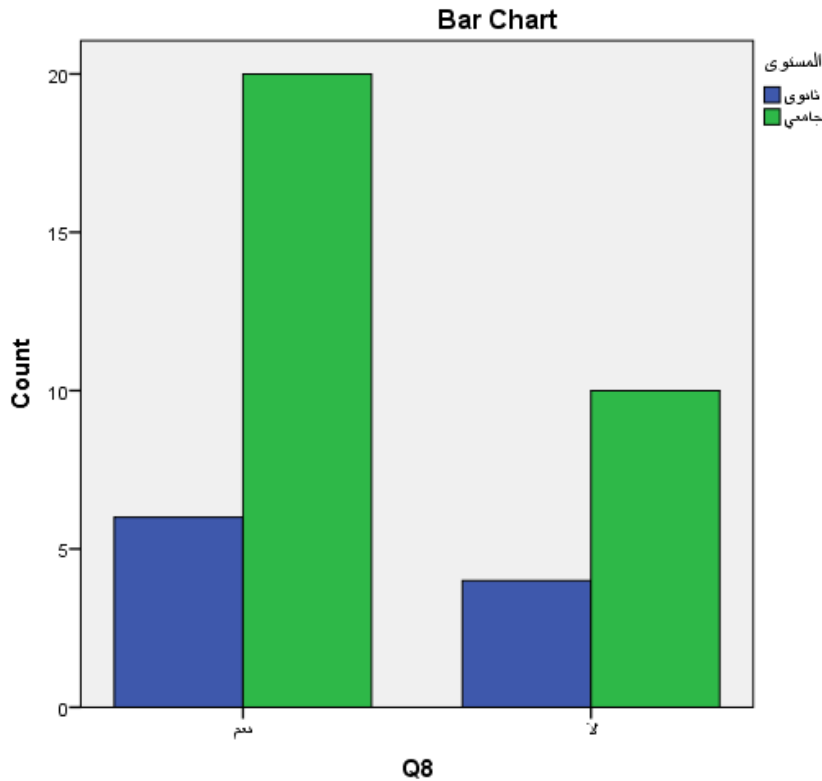
نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) اعلاه اختلاف اراء افراد العينة على الاجابة عن العبارة " يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل" حيث اجاب رجال ب ثلاثة عشر "نعم" وكذلك النساء ب "نعم" حيث مثلت نسبتهم مجتمعين 60 % وهي النسبة الاعلى مما يجعل صدق هذه العبارة في المؤسسة بينما اجاب ستة عشر من افراد العينة (رجال- نساء) ب "لا" حيث لا يرون ان مسؤول العمل لا "يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل" حيث تمثل نسبتهم 40 % وغالبا ماتكون هذه الفئة يعانون من التهميش من رؤساء العمل

الجدول رقم (08) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة هل يهتم مسؤول العمل بالموظف الذي يملك مواهب إبداعية بدلالة المستوى التعليمي

النسبة %	المجموع	جامعي	ثانوي	
65%	26	20	6	نعم
35%	14	10	4	لا
100%	40	30	10	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (08) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يهتم مسؤول العمل بالموظف الذي يملك مواهب إبداعية بدلالة المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) ان اجابات افراد العينة بها اختلاف واضح في نتائج الاجابات للعبارة "يهتم مسؤول العمل بالموظف الذي يملك مواهب ابداعية" وهذا راجع الى المستوى التعليمي الذي يميز افراد العينة عن بعضهم حيث نجد المستويان التعليميان " الثانوي " و"الجامعي" هما الحاضران للفصل في هذه العبارة حيث نجد ان افراد العينة اللذين يحوزون على المستوى التعليمي الثانوي قد اجابو ب ستة "نعم" واصحاب المستوى الجامعي اجابو كذلك ب عشرين "نعم" لتكون نسبتهم مجتمعين تقدر ب 65 % وهذا ما يؤكد صحة هذه العبارة

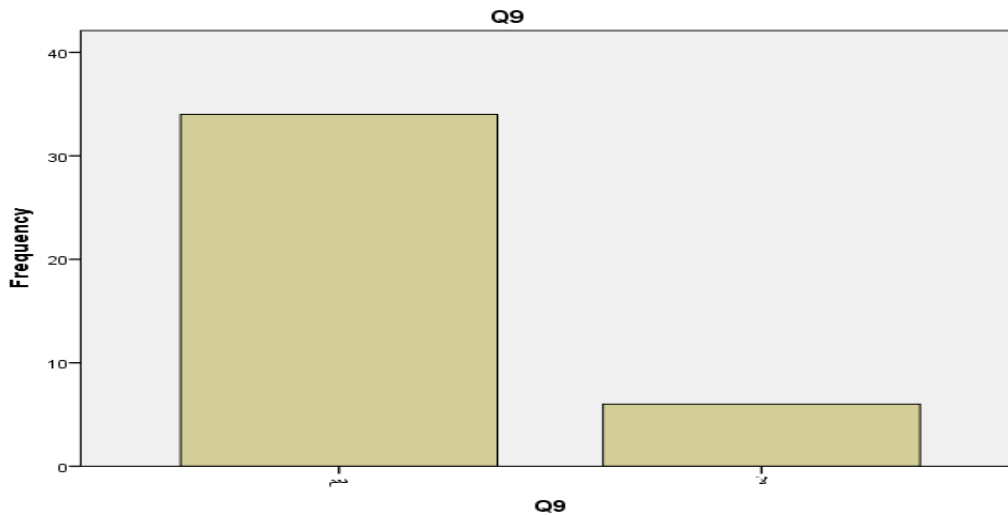
اما افراد العينة اللذين اجابو ب"لا" فكانو اربعة من اصحاب المستوى الثانوي عادة ما قد يكونون من اعوان التنفيذ و عشرة جامعيين عادة ما تجدهم يعانون من مشاكل تجعلهم يعانون من مشاكل تؤثر على سيرورة عملهم تجعلهم لا يبدون أي جهد اضافي لتحسن صورتهم اكثر في العمل وقدرت نسبتهم مجتمعين ب 35 %

الجدول رقم (09) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين

النسب	التكرارات	
85,0	34	نعم
15,0	6	لا
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (09) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية افراد العينة توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين فلا يقررون بوجود ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين ، ولان % ، أما نسبة 15% وذلك بنسبة 85% هناك علاقة تعاون مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين، فالمشرف الذي سعي للحفاظ على العلاقات الحسنة مع مرؤوسيه يساعدهم في حل مشاكلهم يزيد لديهم الرضي والارتياح، وهذا ما أكدته بعض المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى توفير الجو الملائم للعمل الدراسات السوسولوجية

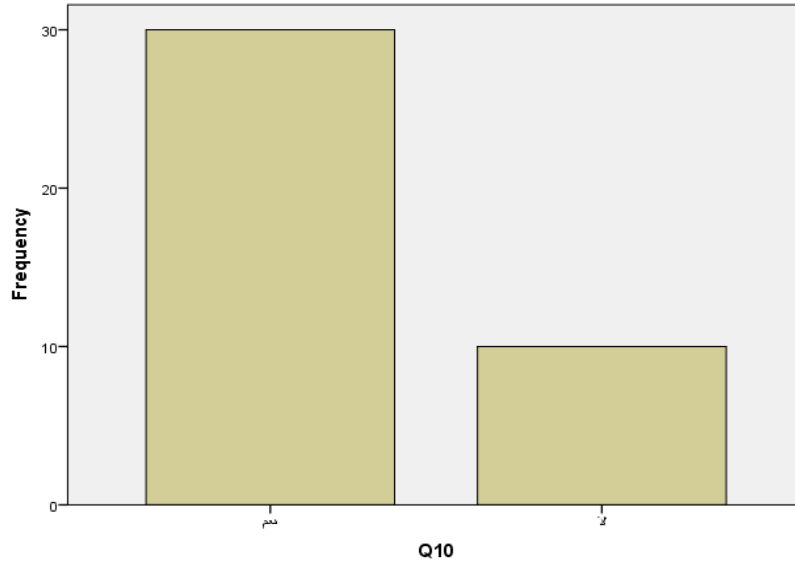
وتنمية العلاقات الإنسانية وتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضي الوظيفي لدى أفراد التنظيم. وهذا يدل على ان كلما كانت ثقة وتفاهم زاد الارتياح داخل المؤسسة و بذلك زيادة الإنتاجية والعكس صحيح فنستنتج أن هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوس و هو العنصر الأساسي و الكافي في جعل المناخ التنظيمي الملائم.

الجدول رقم (10) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار

النسب	التكرارات	
75,0	30	نعم
25,0	10	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (10) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار



من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة اجابوا ، بنعم على العبارة القائلة تقول بأن يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 75% ، بينما نجد في المقابل 25% اجابوا ب لا يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار .

فنستنتج أن الإدارة العليا تشارك و تشاور العاملين في اتخاذ القرارات الهامة و تحملهم المسؤولية بعد ذلك.

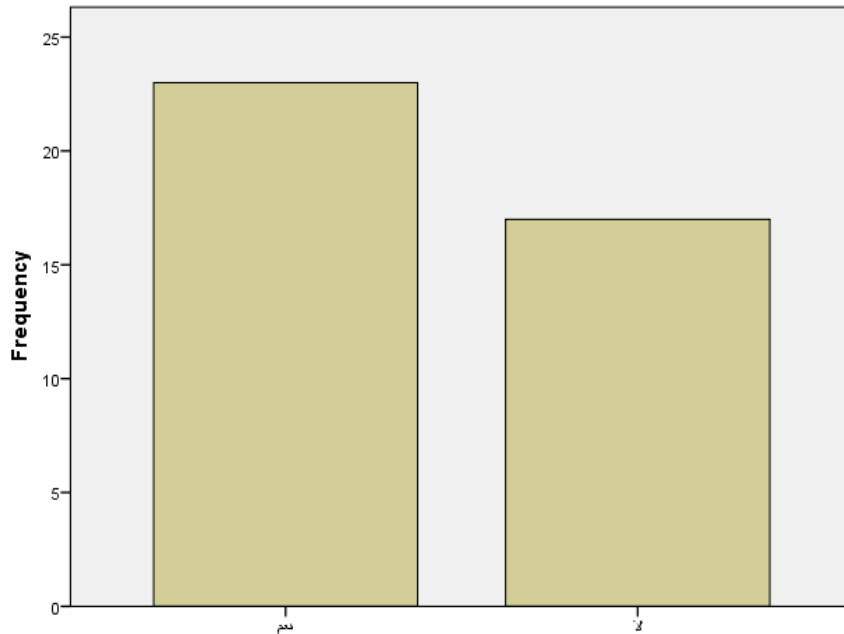
فبذلك فان العمال راضون عن القرارات التي تصدر عن مؤسستهم فكلما كانت إجراءات التي تصدر عن مؤسستهم فكلما كانت إجراءات وقرارات المؤسسة واضحة كلما أدى ذلك إلى سهولة استيعابها من قبل العامل ومن ثم تطبيقها.

الجدول رقم (11) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يهتم الرئيس بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التميز

النسب	التكرارات	
57,5	23	نعم
42,5	17	لا
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (11) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول يهتم الرئيس بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التميز



توضح لنا البيانات الإحصائية أن نسبة 57.5% يصرحون بأن الرئيس يحفز الافراد ويشجعهم على التميز بينما نجد نسبة 42.5% يقرون على عكس ذلك بأن الرئيس لا يشجعهم على التميز.

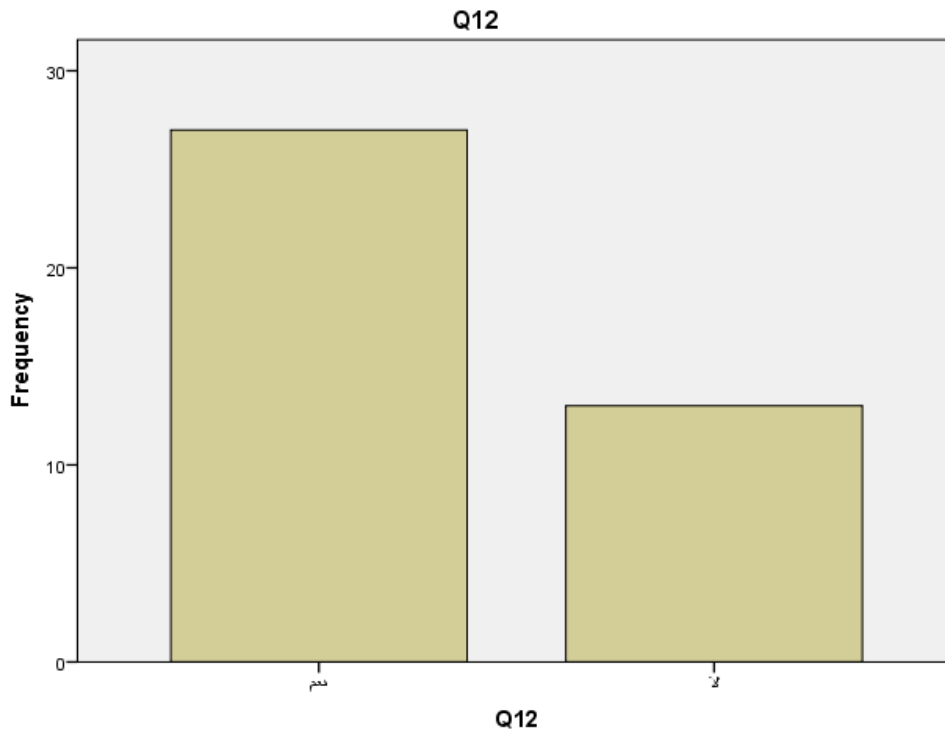
وهذا يدل على سر روح المبادرة ودافعية العامل نفسه وحبه للمنافسة في العمل ومدى استجابته لتشجيع القائد له.

جدول رقم (12) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين

النسب	التكرارات	
67,5	27	نعم
32,5	13	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (12) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين



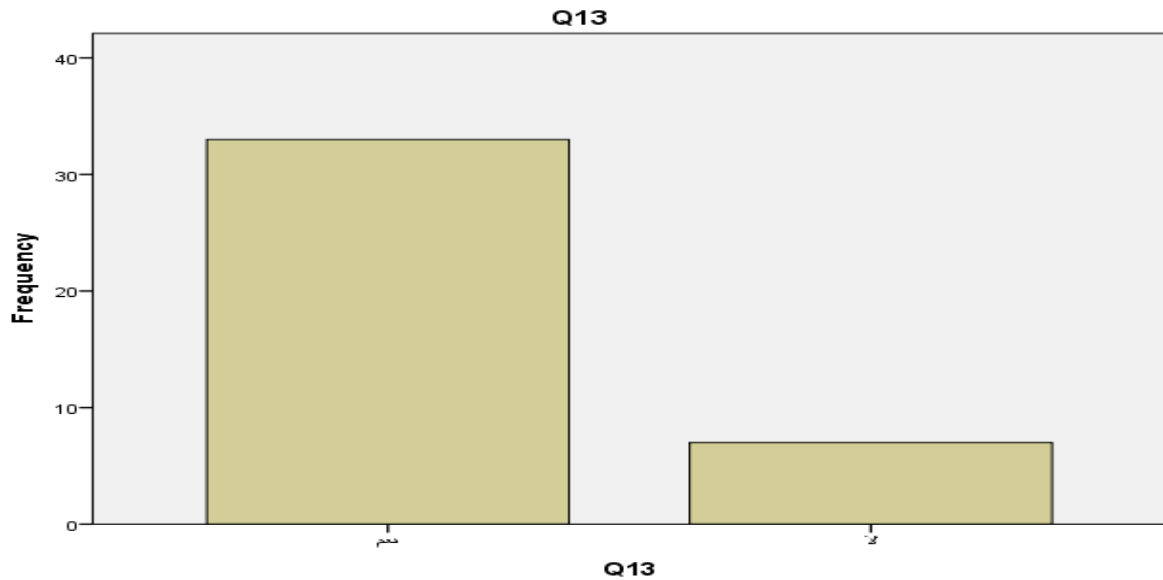
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الرئيس يبدي اهتمام كبير برغبات المرؤوسين بنما مجد نسبة 32.5% يصرحون بعدم اهتمام الرئيس برغبات المرؤوسين .

جدول رقم (13) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تدعم الادارة حرية الافراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الافكار

النسب	التكرارات	
82,5	33	نعم
17,5	7	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (13) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تدعم الادارة حرية الافراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الافكار



يوضح الجدول أعلاه نسب مئوية معبرة عن دعم الادارة حرية الافراد في التواصل و تبادل الأحاديث أثناء العمل وكانت الإجابات مختلفة أن نسبة 82.5 % يشعرون بحرية في التواصل بينهم و 17.5% يقرون بعد دعم الادارة حرية التواصل وتبادل الافكار .

وهذا ما يدل على أن حرية التواصل وتبادل الافكار والاستقلالية تعطى العامل شعورا بالراحة و زيادة استقراره في العمل، و الاستفادة من خبرتهم وتقديم وجهات نظرهم حول المسائل المتعلقة بالعمل. فنستنتج من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من طبيعة نظام العمل البيروقراطي المتبع داخل المؤسسة والذي

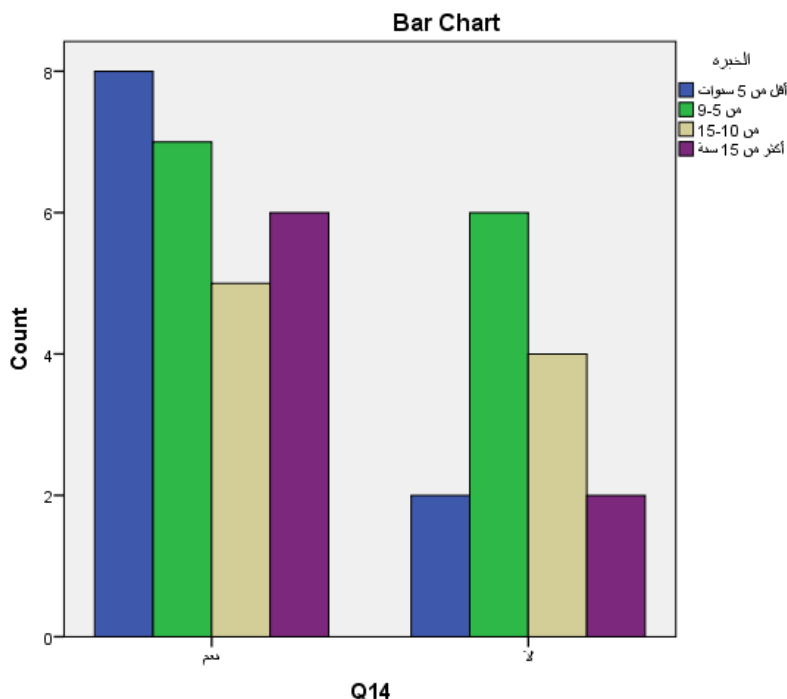
لايسمح بوجود أحاديث جانبية خارج مجال العمل نظرا لصرامة القواعد والقوانين وحرفية تطبيقها دون نقاش، وهذا ما أشار إليه "فيبر" الذي يرى بأن هاته القواعد لا بد من تطبيقها حرفيا، فهي مقياس للعدالة، وبإسقاط هذه النتيجة بواقع المؤسسة نجد بأن العمال في هاته الحالة كثيرا ما يشعرون بالضغط في العمل، كما يجعلهم يعملون دائما بشكل روتيني، الأمر الذي يجعلهم للتواصل ومبادراتهم بأفكار جديدة والاجتهاد في عملهم. أما فيما يخص المنع عن تبادل الأحاديث احيانا فقط فهذا يمكن ارجاعه للاستفسارات الخاصة بالعمل وتبادل المعلومات والأوامر بين المرؤوسين، وتستوجب طبيعة وظيفتهم الحديث، مثل الموظف الذي يقوم بمهمة ومن أجل اتمامها لا بد له أن ينسق مع زميله.

جدول رقم (14) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة هل عدم تفويض السلطة يعيق العملية الابداعية بدلالة سنوات الخبرة

النسبة %	المجموع	أكثر من 15 سنة	من 10-15 سنة	من 5-9 سنوات	أقل من 5 سنوات	
65%	26	6	5	7	8	نعم
35%	14	2	4	6	2	لا
100%	40	8	9	13	10	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (14) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم تفويض السلطة يعيق العملية الابداعية بدلالة سنوات الخبرة



نلاحظ من الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) ان ستة وعشرين من افراد العينة (رجال- نساء) قد اجابو ب "نعم" و تتراوح خبراتهم من اقل من خمسة سنوات الى اكثر من خمسة عشر سنة يرون بان "عدم تفويض السلطة يعيق العملية الابداعية" يعيق العملية الابداعية في المؤسسة وان على المسؤول او الرئيس تفويض اصحاب الخبرات الكبيرة احيانا لتسير امور المؤسسة في حال غيابه كتفويض نائبه مثلا او شخص اخر يكون كفى في تسير الامور ومواجهة المشاكل بصورة عقلانية في حال الوقوع فيها او في المور التي تحتاج الى قرارات طارئة ومستعجلة لاستعداد لمواجهة أي ازمة تمر بها المؤسسة

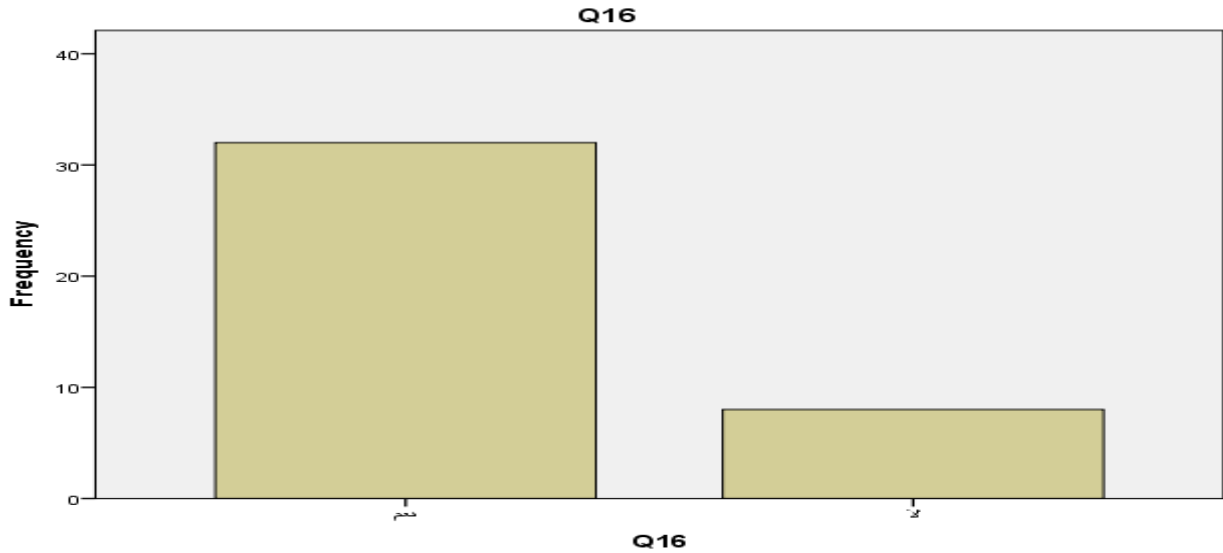
- اما عن باقي افراد العينة اللذين اجابو ب "لا" والذين تتراوح سنوات خبراتهم بين اقل من 5 سنوات الى اكثر من 15 سنة وعددهم اربعة عشر (رجال- نساء) راو بان عدم تفويض السلطة لا يعيق العملية الابداعية وان على الرئيس العمل بحزم وتحمل كافة قراراته بما انه المسؤول الوحيد عنها ومواصلة العمل بطريقة او باخرى للحفاظ على سيرورة العمل والتفكير في طرق تعزز العملية الابداعية بنفسه وتطبيقها في المؤسسة وتحمل نتائجها لانه المسؤول الاول بالمؤسسة

جدول رقم (15) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يتعامل مسؤول العمل بمرونة مع الموظفين

النسب	التكرارات	
80,0	32	نعم
20,0	8	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (15) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول يتعامل مسؤول العمل بمرونة مع الموظفين



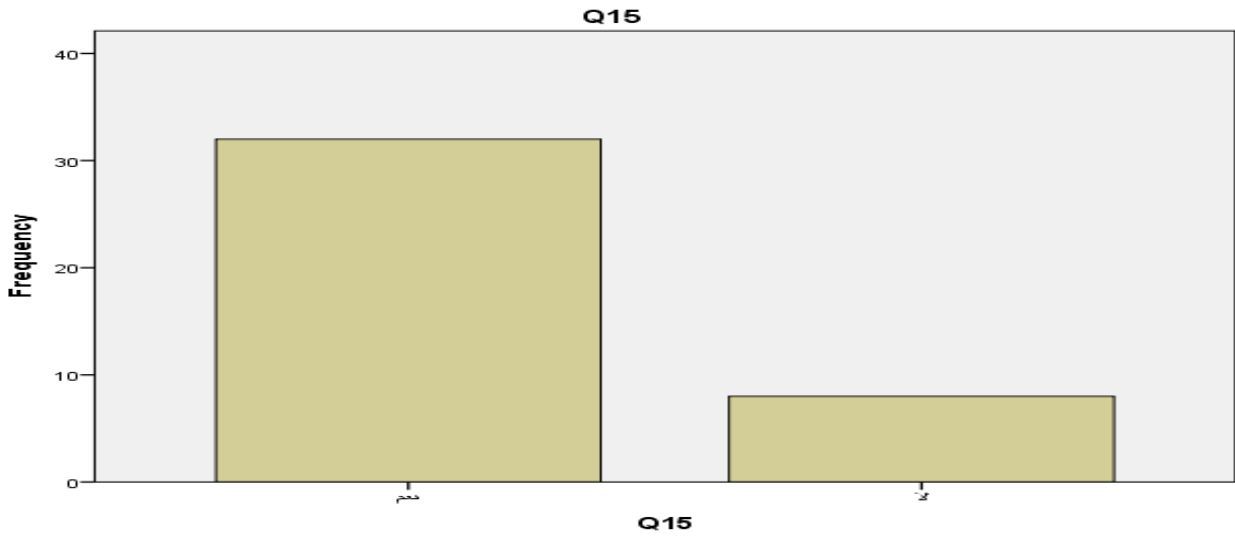
نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) ان أغلبية أفراد العينة يرون أن المسؤول يتعامل مع الموظفين بمرونة بنسبة % 80 بينما نجد نسبة % 20 يصرحون على أن المسؤول لا يتعامل مع الموظفين بمرونة. وهذا يدل على أن هناك أصالة في طرح الأفكار و الابتعاد عن تقليد أفكار الآخرين و حرية في طرح أفكار جديدة.

الجدول رقم (16) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول يشاركك مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة

النسب	التكرارات	
80,0	32	نعم
20,0	8	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (16) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول يشاركك مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة



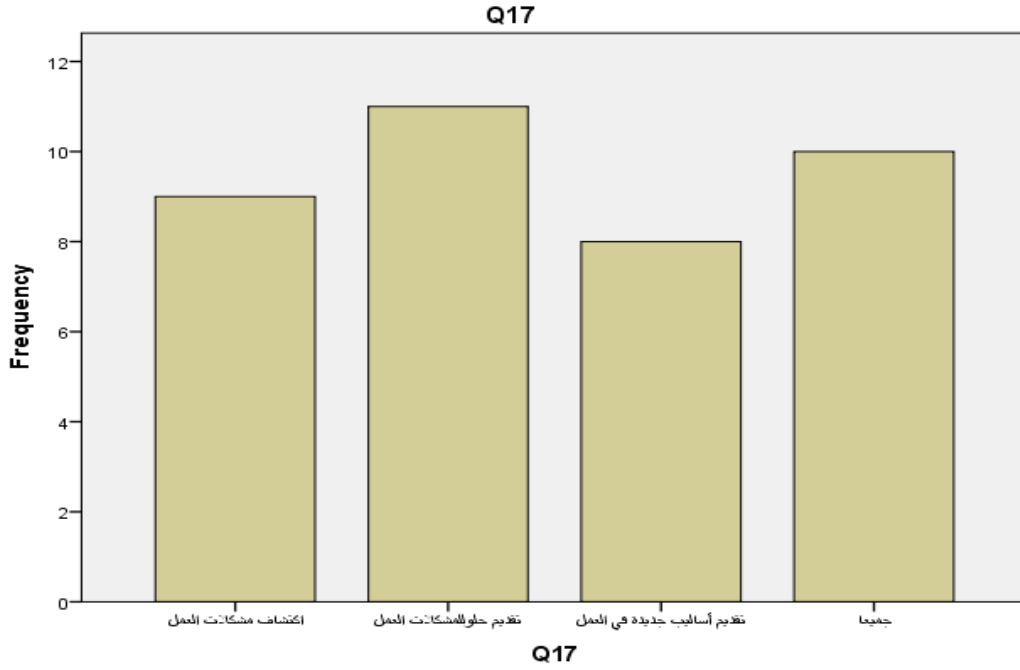
يتضح من خلال الجدول رقم (16) والشكل (16) أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يشاركون مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة بنسبة 80% بينما نجد نسبة ضئيلة يقرون على أنهم لا يشاركون مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم (17) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاجابة بنعم :

النسب	التكرارات	
22,5	9	اكتشاف مشكلات العمل
27,5	11	تقديم حلول لمشكلات العمل
20,0	8	تقديم أساليب جديدة في العمل
25,0	10	جميعا
95,0	38	المجموع
5,0	2	لم يجب
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (17) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإجابة بنعم :



يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أن أعلى نسبة قدرت بـ 27.5% يقرون بتقديم حلول لمشكلات العمل بينما تليها نسبة 25% جميعا كما تليها نسبة 22.5% اكتشاف مشكلات العمل بينما تليها نسبة 20% وهي نسبة ضئيلة يصرحون بتقديم أساليب جديدة.

وهذا راجع الى اختلاف ظروف افراد العينة في كيفية ورؤية من هذا الجانب الذي يعبر عن الحالة العامة للموظفين في المؤسسة

1- الاستنتاج الجزئي الاول.

من خلال تحليلنا للمعلومات التي توصلنا إليها عن طريق الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة (سونلغاز) "ولاية تبسة" تحت دراسة موضوع (المناخ التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية) والتي أخضعت هي بدورها إلى دراسة سوسيولوجية ثم الخروج بنتائج هامة على ضوء الفرضة الاولى الدراسة التي تمثلت في:

"نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية" (سونلغاز) "ولاية تبسة"

يتبين لنا من خلال دراستنا صدق هذه العلاقة حيث لاحظنا ان:

- يتمثل المناخ التنظيمي في البيئة الرسمية للمؤسسة و المتكونة من (الهيكل التنظيمي، الإتصال، التكنولوجيا، القيادة، الحوافز و المشاركة في اتخاذ القرارات). (نقول أن هذه الفرضية صحيحة إذ يعد المناخ التنظيمي وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها و عناصرها.

- المناخ التنظيمي هو جوهره الانظمة في المؤسسات والمنظمات نظرا لفعاليته الكبيرة في تحديد ادوار رؤساء العمل والمرؤوسين لمساعدتهم في اعمالهم بالمؤسسة وفق للاطار القانوني الخاص بها.

- نمط القيادة نمط فعال يسمح لرؤساء العمل باتخاذ قرارات خاصة وحساسة يكون مسؤول عنها اتجاه المرؤوسين باعتماد خبراتهم في تسير المؤسسة واتخاذ قرارات حاسمة في اعنى الظروف .

- المناخ التنظيمي الفعال يعتبر مفتاح لزيادة الابداع الاداري وسط المؤسسة باعتماد الموظفين اللذين يعتبرون العنصر الحاسم في عمل المؤسسة ورقبيها.

- تبين لنا من خلال هذه الدراسة ان الموظفين ذوات سنوات الخبرة بالمؤسسة مسؤولون هم المسؤولون عن العمال والمعنيون بايجاد دورات تدريب خاصة بهم لي رفع مستوى الابداع الاداري.

- ذوي الخبرات ايضا

- من خلال هذا الفصل تناولنا موضوع الفرضية الاولى "نمط القيادة الديمقراطي يعمل على زيادة الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية" (سونلغاز) "ولاية تبسة" والتي توضح تأثير نمط القيادة الديمقراطي على زيادة الابداع الاداري ثم قمنا بتحليل الجداول من خلال استجابات افراد العينة حول الاسئلة المطروحة مع قراءة رقمية لنتائج والنسب المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها لتتحقق من مدى صدق هذه العلاقة.

الفصل السادس

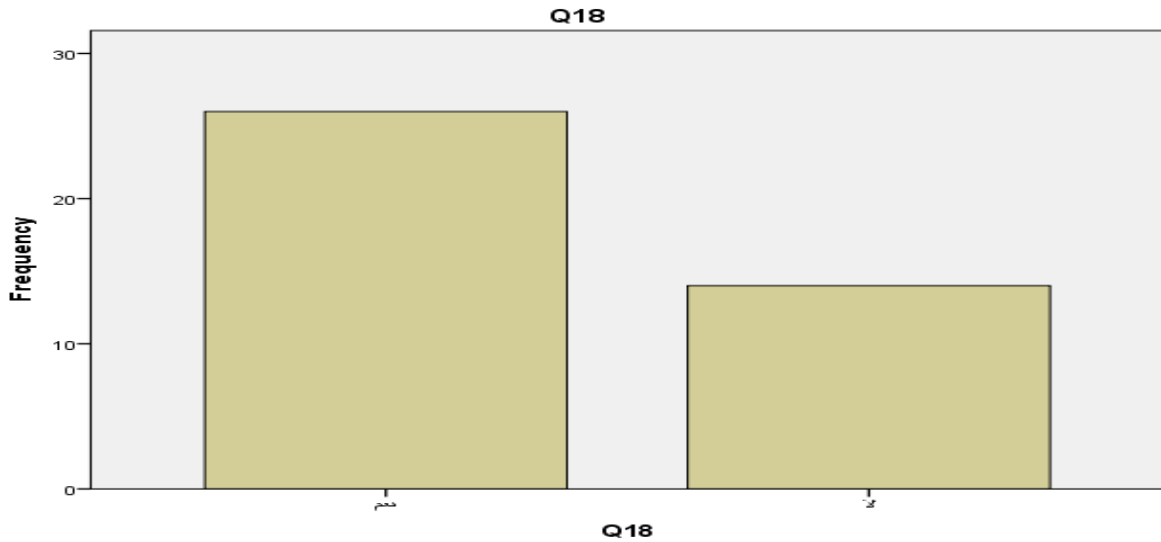
نظام الحوافز ومستوى
الإبداع الإداري في
مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (18) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال

النسب	التكرارات	
65,0	26	نعم
35,0	14	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (18) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال



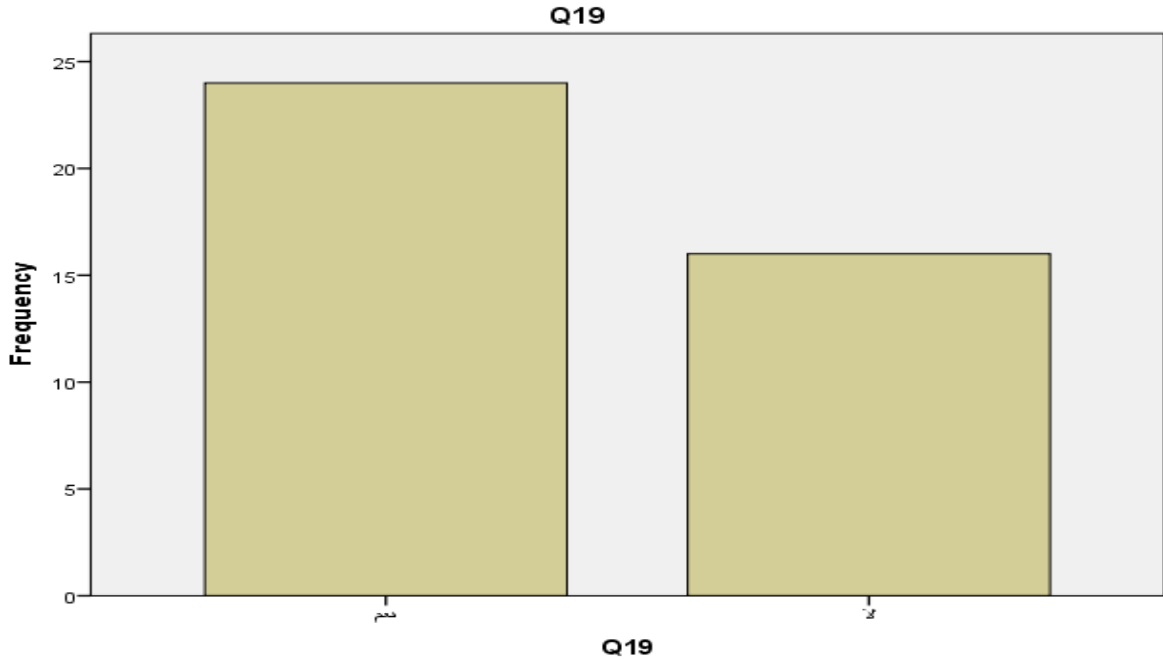
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بوجود نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال بنسبة 65% بينما نجد نسبة 35 يقرون على عدم وجود نظام حوافز يشجعهم على أداء العمل بشكل فعال. وهذا راجع الى منح المكافآت التشجيعية و الامتيازات الإضافية وهذا يشجعهم على الاداء.

الجدول رقم (19) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يغطي مستوى المعيشة بشكل عام

النسب	التكرارات	
60,0	24	نعم
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (19) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يغطي مستوى المعيشة بشكل عام



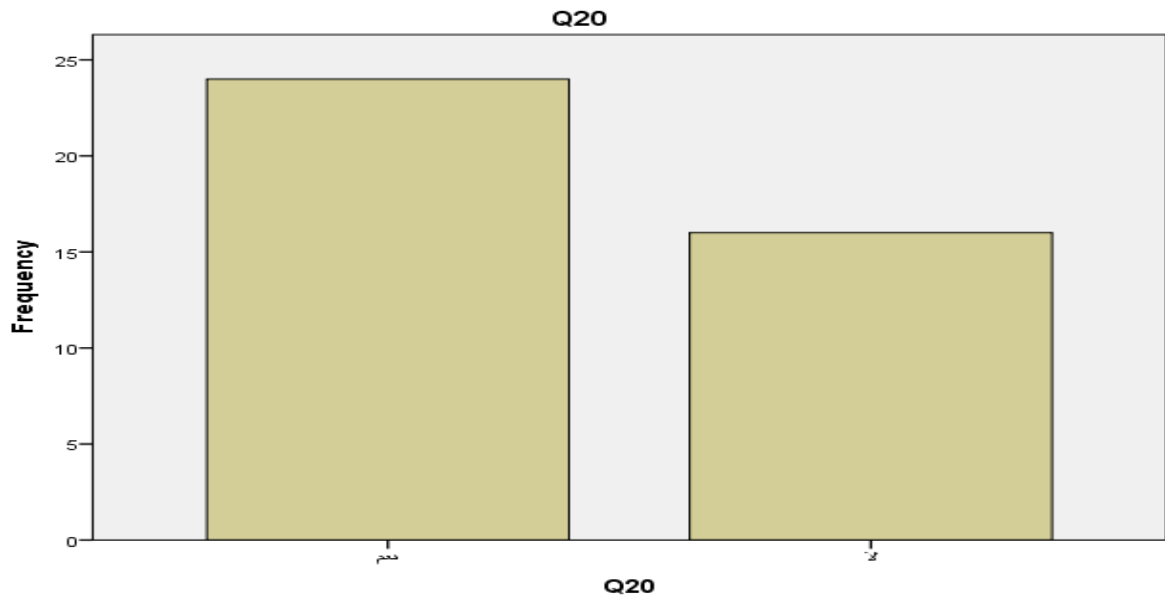
تبين لنا من الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 60% بأن الراتب الذي يتقاضونه يغطي مستوى المعيشة بينما نجد نسبة 40% من أفراد العينة إجاباتهم بأن الراتب لا يغطي مستوى المعيشة وهذا يؤكد على أن الأجر لا يكفي لتغطية احتياجات الموظفين نظراً لغلاء المعيشة.

جدول رقم (20) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مؤهلاتك العلمية

النسب	التكرارات	
60,0	24	نعم
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (20) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مؤهلاتك العلمية



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت استجاباتهم ب نعم حيث قدرت نسبتهم بـ 60 % بأن الراتب الذي يتقاضاه يناسب مؤهلاته العلمية .

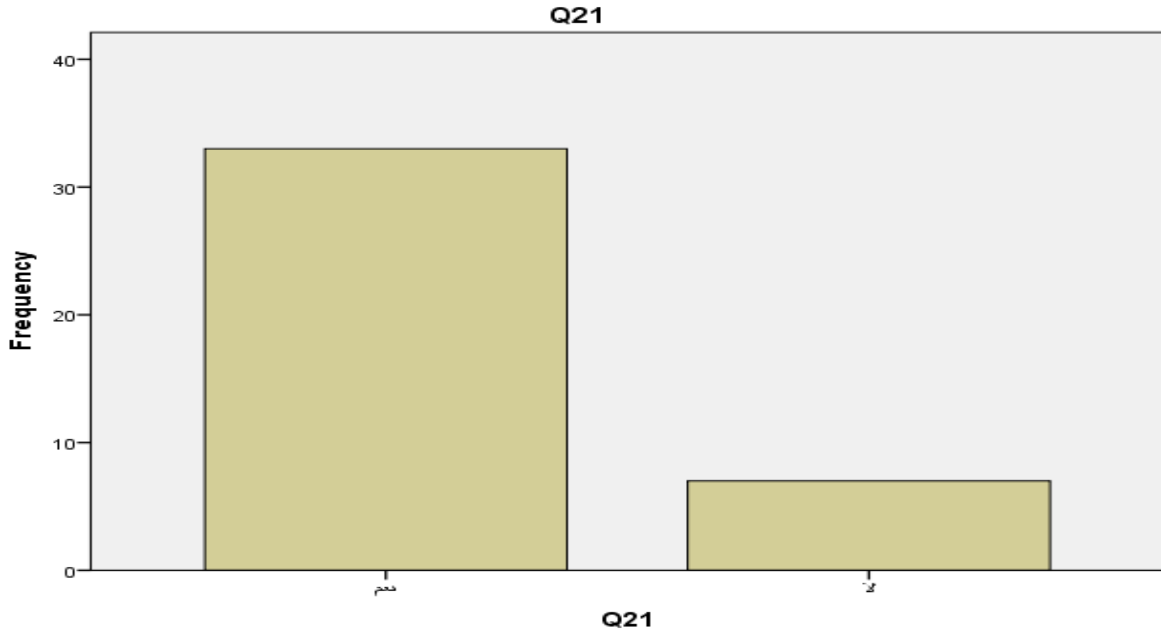
بينما نجد نسبة 40 % يصرحون بان الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب مؤهلاتهم العلمية يؤكدون أن العامل في المؤسسة قيد الدراسة راض على الأجر مقارنة مع الجهد الذي يبذله .

جدول رقم (21) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين لوظائفهم

النسب	التكرارات	
82,5	33	نعم
17,5	7	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (21) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين لوظائفهم



يوضح الجدول وبنسبة 82.5% بأن المؤسسة تقوم بمنح مكافآت بناء على انجاز العاملين لوظائفهم بينما يرى بعض العمال الاخرين وهي فئة قليلة يقرون بنسبة % 17.5 على أن المؤسسة لا تقوم بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين لوظائفهم.

وما يمكن قوله حول هذه النتائج أن التحفيز المادي هو أسلوب شائع جدا مثلما تكلم عليه فريدريك تايلور في الإدارة العلمية، وجعل من العامل رجل اقتصادي محض واعتباره المادة معيار لزيادة الأداء باعتماده العمل بالقطعة، وأهم الجانب المعنوي الذي جاء إلتون مايبوا ليتداركه في مدرسة العلاقات الإنسانية،

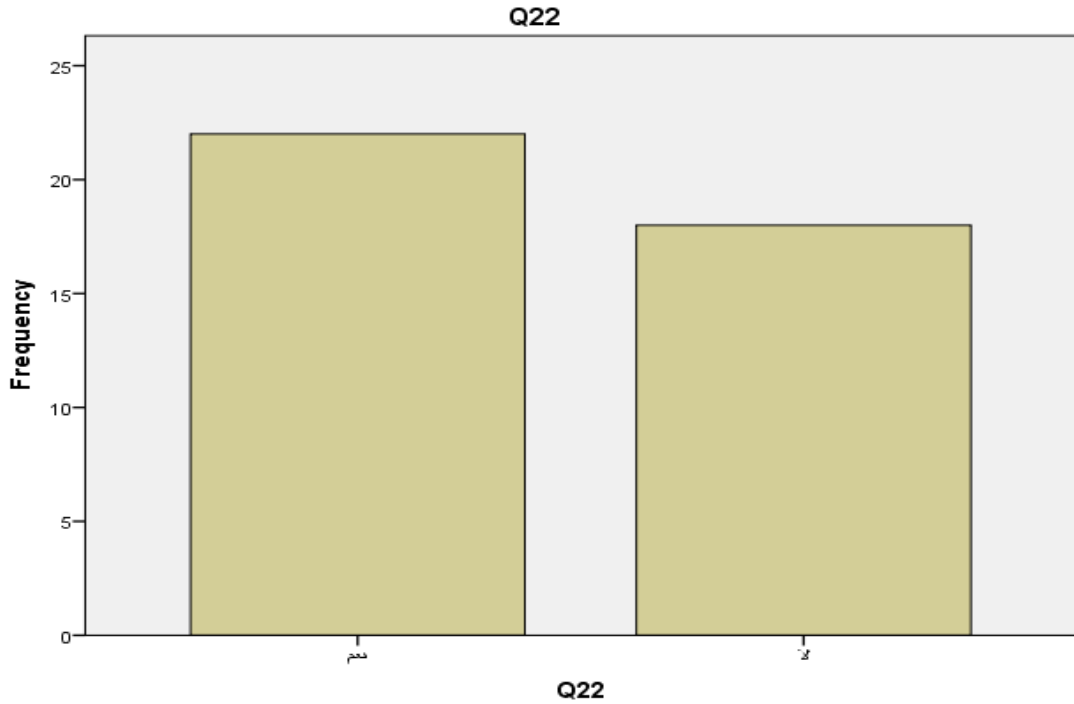
وشجع العامل وتدارك نقائص تايلور خاصة منها المعنوية، ولهذا نجد التحفيز المادي والمعنوي يرفع من الأداء المتميز للعامل باعتباره قد أشبع حاجاته من الناحية الاقتصادية والمعنوية.

جدول رقم (22) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة

النسب	التكرارات	
55,0	22	نعم
45,0	18	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (22) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة



تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نسبة 55% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم ان الترقية تجرى على اساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة بينما نجد نسبة 45% كانت إجاباتهم بـ لا ليست على اساس الاستحقاق فنستنج أن الترقيات لا تجرى على أساس الاستحقاق و تجرى

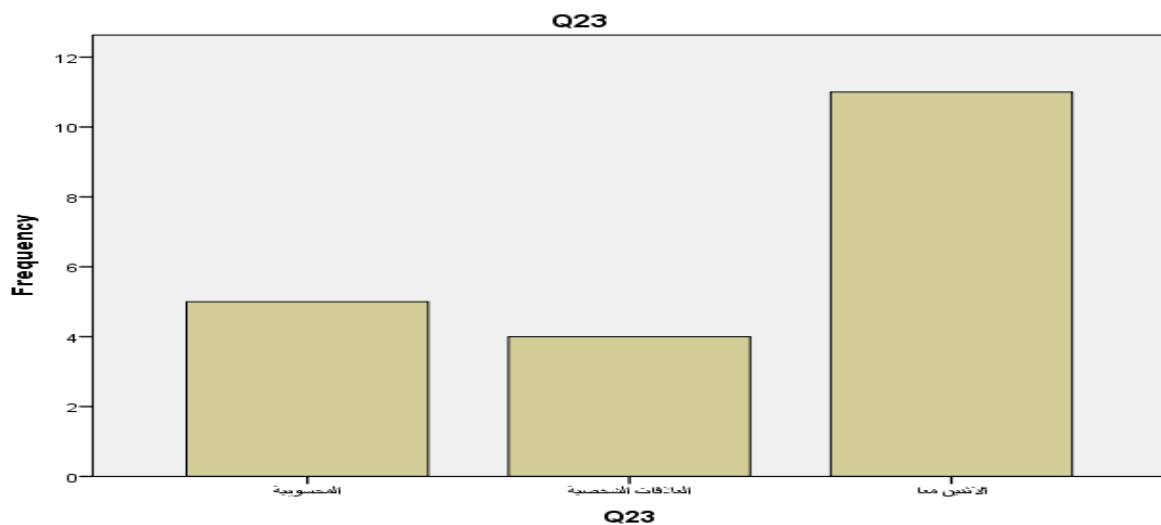
في الغموض و في الكواليس ولأصحاب النفوذ نصيب الأسد من هذه الترقيات التي تجرى على انها ترقيات شريفة.

الجدول رقم (23) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة اللذين اجابو ب "لا" وحددو من الاقترحين الفرعيين.

النسب	التكرارات	
12,5	5	المحسوبة
10,0	4	العلاقات الشخصية
27,5	11	الاثنين معا
50,0	20	المجموع
50,0	20	لم يجب
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (23) يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة اللذين اجابو ب "لا" وحددو من الاقترحين الفرعيين.



يتضح لنا من الجدول رقم(23) ان نصف افراد العينة قامو بالإجابة ب "نعم" بينما النصف الاخر قامو بالإجابة ب "لا" حيث رأى خمسة من افراد العينة (نساء) ان للمحسوبة دور في الترقية على اساس الاستحقاق تمثل نسبتهم 12.5% وهناك من رأى اربعة من افراد العينة (رجال) ان العلاقات الشخصية

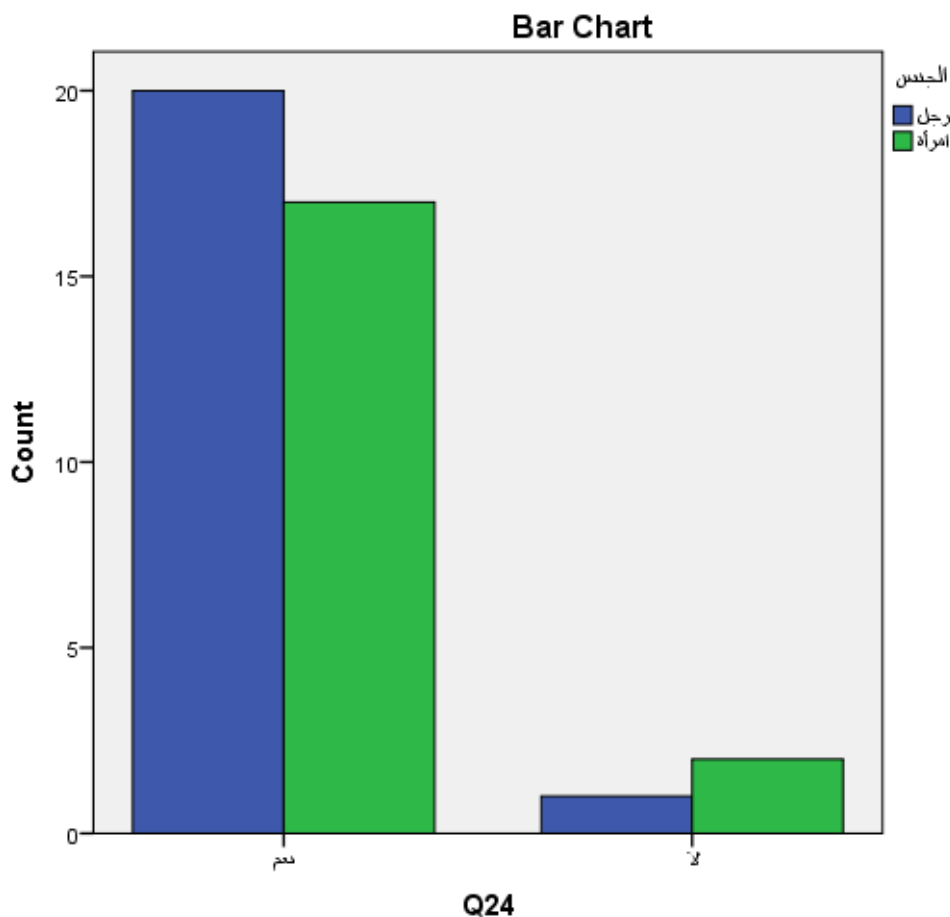
لها دور كبير في الترقية على اساس الاستحقاق تمثلت نسبتهم 10% بينما اشترك الاحدى عشر الباقين من افراد العينة (رجال- نساء) في اختيار الاجابات الفرعية معا لانهم وحسب رأيهم راو ان المحسوبة والعلاقات الشخصية لهما الدور الاكبر في الترقية على اساس الاستحقاق وكانت نسبتهم 27.5%

جدول رقم (24) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة هل خضوعك لتدريب يساعدك على تنمية قدراتك الابداعية بدلالة الجنس

النسبة %	المجموع	امرأة	رجل	
92,5%	37	17	20	نعم
7,5%	3	2	1	لا
100%	40	19	21	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (24) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول خضوعك لتدريب يساعدك على تنمية قدراتك الابداعية بدلالة الجنس



نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) والشكل (24) ان معظم افراد العينة قد اجابو ب"نعم" على العبارة "خضوعك لتدريب ساعدك على تنمية قدراتك الابداعية" حيث بلغت نسبتهم 92.5% فقد استفاد كلا الجنسين من دورات تدريب بحتة لتنمية القدرات الابداعية للموظفين هذا ما يدل على ان المؤسسة تعمل على غرس روح الابداع وتنمية المهارات وسط الموظفين

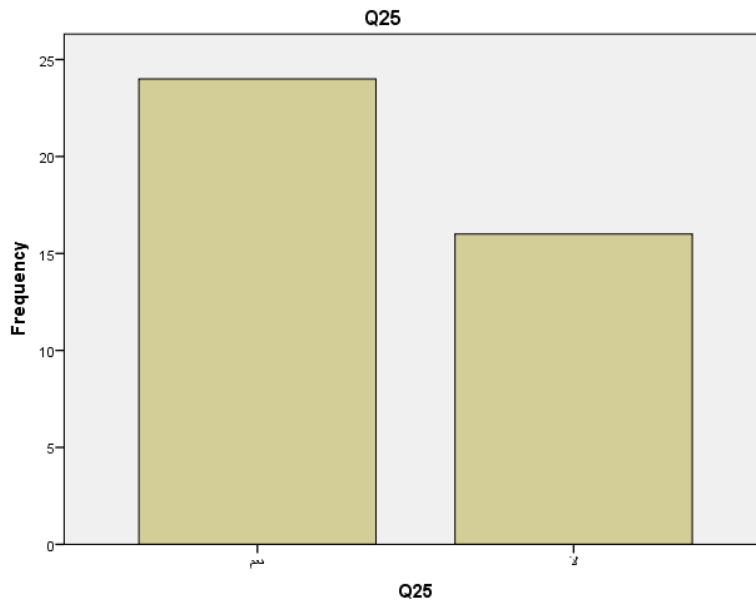
- وهناك من اجاب ب "لا" وهم فئة ضئيلة من افراد العينة اما انهم لم يكملو فترات دوراتهم التدريبية وفقا لظروف قاهرة مرت بها المؤسسة تستوجب الغاء القرار او اعتذارهم عن هذه الدورات التدريبية وعدم الذهاب اليها لأسباب خاصة.

جدول رقم (25) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمييز الحوافز المقدمة في المؤسسة بالموضوعية

النسب	التكرارات	
60,0	24	نعم
40,0	16	لا
100,0	40	المجموع

المصدر : الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (25) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تمييز الحوافز المقدمة في المؤسسة بالموضوعية



نلاحظ من الجدول (25) والشكل (25) ان اربعة وعشرين من افراد العينة اجابو ب"نعم" للعبارة "تتميز الحوافز المقدمة في المؤسسة بالموضوعية" حيث دلو على ان المؤسسة تتسم بالموضوعية والشفافية تبين أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بنسبة 60% بأن المؤسسة تتميز الحوافز والموضوعية بينما تليها نسبة 40% يقرون بأن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز .

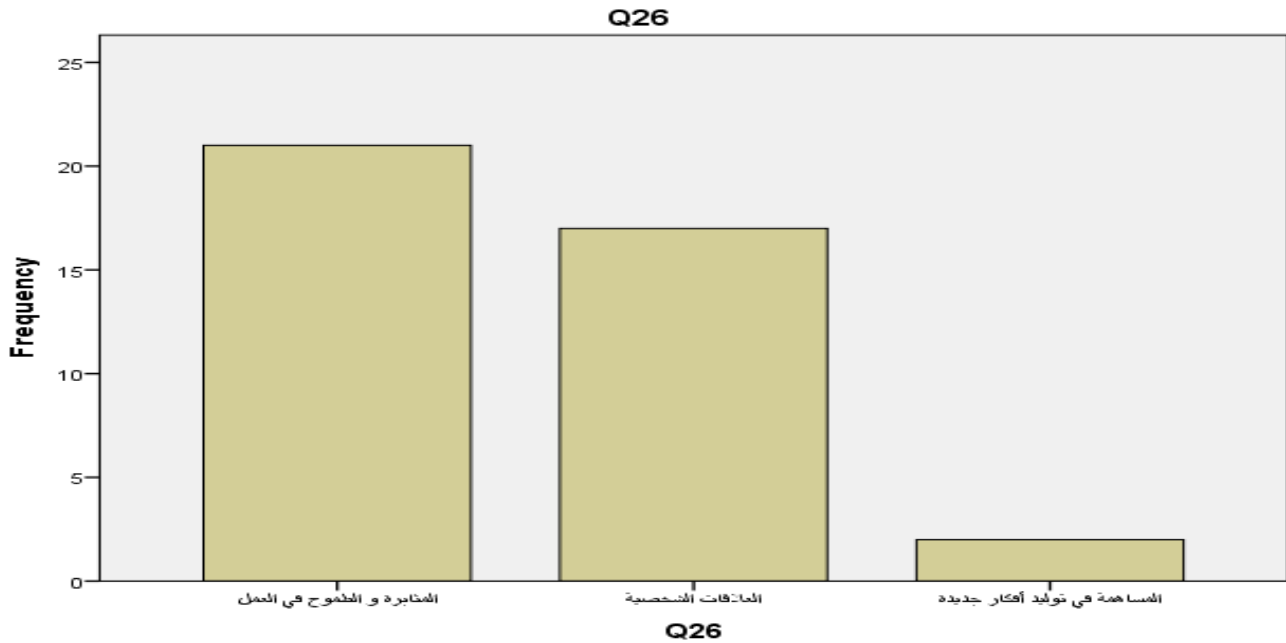
وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تعمل على تقديم الحوافز للموظفين من أجل تنمية قدراتهم وإبداعهم وإنتاجه.

الجدول رقم (26) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول منح الحوافز في المؤسسة على أساس

النسب	التكرارات	
52,5	21	المثابرة و الطموح في العمل
42,5	17	العلاقات الشخصية
5,0	2	المساهمة في توليد أفكار جديدة
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (26) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول منح الحوافز في المؤسسة على أساس



نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن 52.5% كانت اجاباتهم المثابرة والطموح في العمل أما البعض الاخر من افراد العينة فقد راو ان للعلاقات الشخصية دور كبير في منح الحوافز بنسبة 42.5% اما الفئة الباقية من افراد العينة فقد راو ان مساهمة في توليد الافكار الجديدة قد تعتبر مبادرات تستحق تقديم حوافز لها لكن كان التصويت بنعم الفئة الاقل بينهم جميعا .

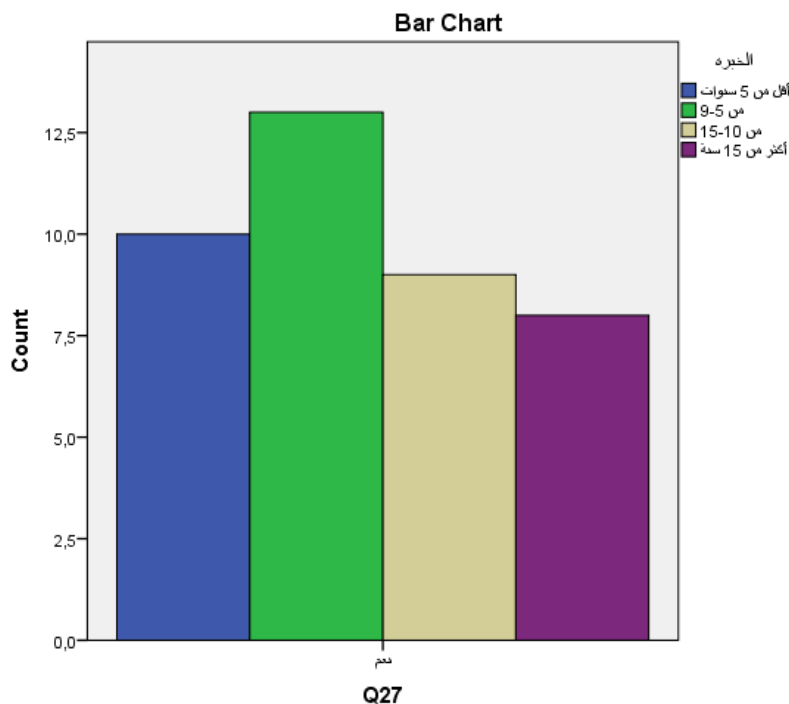
نستنتج ان المؤسسة تمنح الحوافز على اساس المثابرة والطموح في العمل لتشجيع الفرد او الموظف للابداع في عمله وتحببه فيه وعدم التهاون فيه وتوفير مناخ ملائم لتعزيز ثقته بنفسه والاستفادة من المؤسسة بشكل كبير لانه يعتب العضو الحاسم بها وكذا رقي المؤسسة وتقدمها

الجدول رقم (27) : يوضح الجدول رقم (27) استجابات أفراد عينة الدراسة هل حصولك على الحوافز يشجعك على الابداع في عملك بدلالة سنوات الخبرة

النسبة %	المجموع	أكثر من 15 سنة	من 10-15 سنة	من 5-9 سنة	أقل من 5 سنوات	
100%	40	8	9	13	10	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
100%	40	8	9	13	10	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (27) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول حصولك على الحوافز يشجعك على الابداع في عملك بدلالة سنوات الخبرة



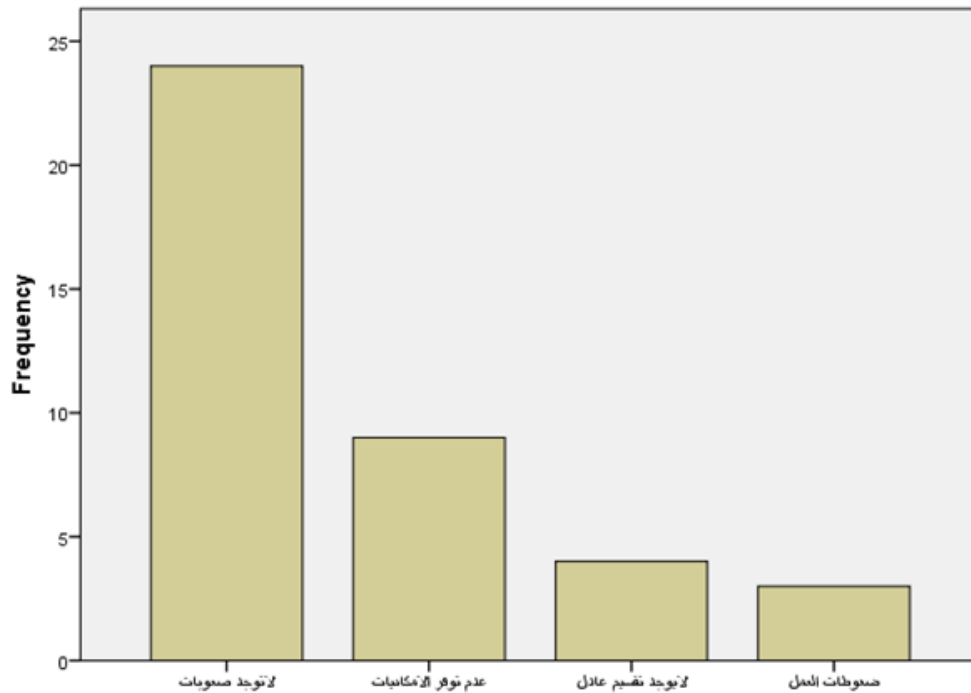
نلاحظ من الجدول (27) والشكل (27) ان جميع افراد العينة قامو بالإجابة ب "نعم" بنسبة % 100 على ان الحوافز تشجع على الابداع في العمل وتشجع الفرد على العمل الدؤوب و الاجتهاد اكثر وحب العمل والاحساس بالانتماء الى المؤسسة لتقدير مجهداته وتقييمها على شكل حوافز مادية مرتبطة بسنوات الخبرة الخاصة بكل فرد وعلى اساسها يتم تحديد الحوافز والعلاوات لكل موظف حسب تدرجه الاداري ونقاط.

الجدول رقم (28) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول صعوبات التي تعترضها في عملك

النسب	التكرارات	
60,0	24	لا توجد صعوبات
22,5	9	عدم توفر الامكانيات
10,0	4	لا يوجد تقسيم عادل
7,5	3	ضغوطات العمل
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (28) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول صعوبات التي تعترضها في عملك



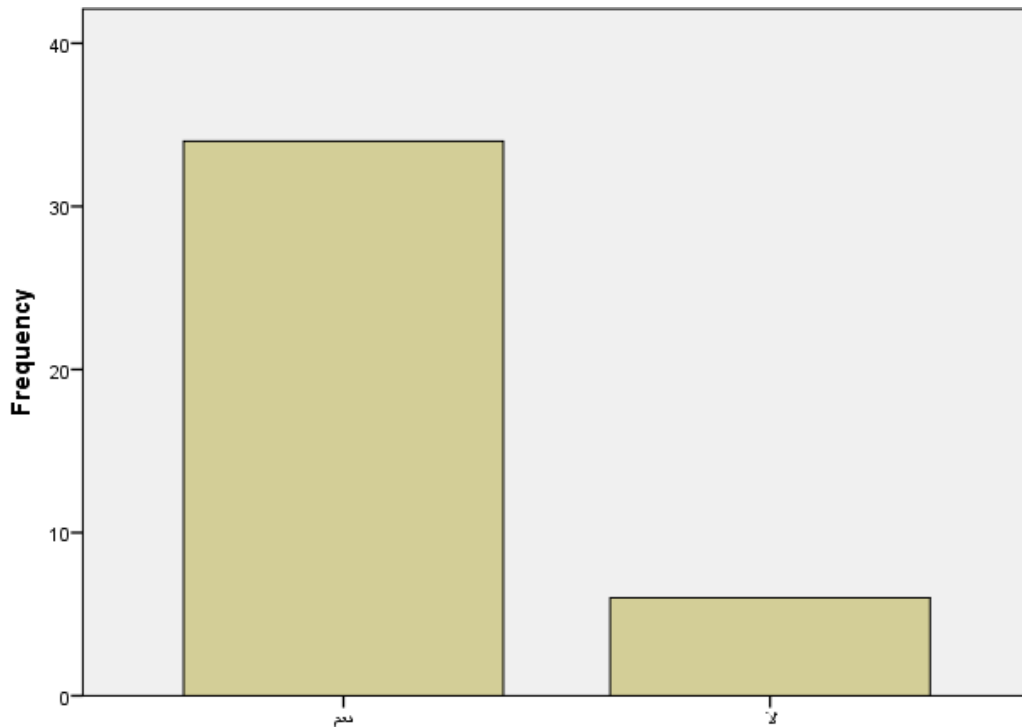
نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) والمخطط رقم (28) ان افراد العينة الذين اجابو ب "نعم" على العبارة " صعوبات التي تعترضها في عملك" حيث اجاب البعض بانها لا توجد صعوبات بنسبة 60% وهي النسبة الاعلى على الاطلاق وهناك من اجاب على انه يواجه صعوبات حيث حددها بعدم توفر الامكانيات كالبعد المسافة من البيت الى مكان عمله وعدم توفر النقل بالمؤسسة وهناك من حدد ضغوطات العمل كالوجبات المرارة في البيت تسبب لها ضغوط وتراكم للعمل

الجدول رقم (29) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول برنامج في التدريب الذي سبق و أن شاركت فيه انعكس ايجابيا على ابداعك في العمل

النسب	التكرارات	
85,0	34	نعم
15,0	6	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (29) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول برنامج في التدريب الذي سبق و أن شاركت فيه انعكس ايجابيا على ابداعك في العمل



تبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد يقرون بنسبة 85 % كانت اجاباتهم بنعم برنامج في التدريب الذي سبق و أن شاركت فيه انعكس ايجابيا على ابداعك في العمل بينما تليها نسبة 15% من أفراد الدراسة يصرحون على أن برنامج في التدريب الذي سبق و أن شاركت فيه انعكس ايجابيا على ابداعك في العمل.

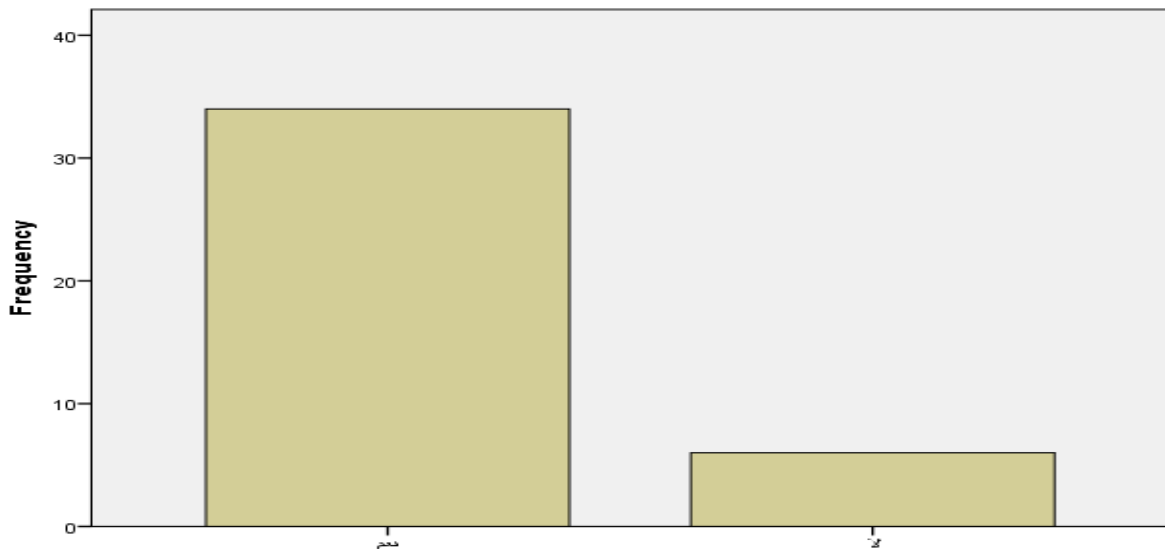
ومن نستنتج أن برنامج التدريب يساعد على تطوير واستخدام المهارات في تنمية روح المنافسة والابداع في مؤسسة سونلغاز ولاية تبسة وينعكس بالايجاب على المؤسسة .

الجدول رقم (30) : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تسعى الادارة إلى توفير المناخ الملائم للعاملين لتطوير معارفهم

النسب	التكرارات	
75,0	30	نعم
25,0	10	لا
100,0	40	المجموع

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (30) : يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تسعى الادارة الى توفير عمل مناخ ملائم للعاملين لتطوير معارفهم



نلاحظ من خلال الجدول (30) والشكل (30) أن أغلبية أفراد الدراسة يقرون بنسبة 75% كانت إجاباتهم بنعم توفير المناخ بي توفير ملائم للعاملين لتطوير معارفهم

أما تليها نسبة 25% يصرحون بأن المؤسسة لا توفر مناخ ملائم للعاملين لتطوير معارفهم

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة ملائمة وناجحة وتحقيق الاستقرار من خلالها الوصول لحل المشكلات و مواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الاداء بشكل متكامل

1- الاستنتاج الجزئي الثاني

من خلال تحليلنا للمعلومات التي توصلنا إليها عن طريق الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة (سونلغاز) "ولاية تبسة" تحت دراسة موضوع (المنافس التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية) والتي أخضعت هي بدورها إلى دراسة سوسيولوجية ثم الخروج بنتائج هامة على ضوء الفرضة الثانية الدراسة التي تمثلت في:

- وجود نظام حوافز فعال يؤدي الى رفع مستوى الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) "ولاية تبسة"

- الإبداع هو وسيلة تمكن المؤسسة من الاستمرار و النمو، نقول أن هذه الفرضية صحيحة فالإبداع يعتبر في حد ذاته مبدأ تعتمد المؤسسة، فهو يتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف في المؤسسة، أو بيئتها.

- تطبيق أفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية يهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء المؤسسة و العاملين فيها.

- تكمن أهمية الابداع الاداري بالحوافز التي تضعها المؤسسة للأفراد حيث تعتبر الحوافز للفرد شيء ايجابي في عمله وتحببه به.

- نظام الحوافز فعال لعمال للابداع في عملهم و عدم التكاثر فيه وهذا ما يعطي المؤسسة طابعا ايجابيا و سمعة جيدة في المجتمع و المساهمة في تحقيق اهدافها بشكل واضح و دقيق.

- المساهمة في ابتكار اشياء جديدة تجعل العمال يحسون بأدوارهم المهمة داخل المؤسسة و خارجها.

- برامج دورات التدريب له تأثير ايجابي لرفع مستوى الابداع الاداري داخل المؤسسة

- ان الابداع الاداري له دور فعال في احساس الفرد المبدع بعمله

- يتأثر الابداع الاداري اذا كان لا يوجد نظام حوافز فعال بالمؤسسة

2- الاستنتاج العام :

من خلال دراستنا لموضوع "المناخ التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية" بمؤسسة (سونلغاز) "ولاية تبسة"

ومن اجل التأكد من صحة الفرضيات قمنا باختيار "مدرية توزيع الكهرباء والغاز" بولاية تبسة مجالا مكانيا لموضوع الدراسة واخذنا عينة بسيطة منتظمة مكونة من 40 عاملا من الذكور والاناث مستخدمين تقنية الاستمارة كأداة لاختبار الفرضيات السابقة.

حيث تبينت لنا الاستنتاجات التالية

- يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار في بيئة عمل المنظمة.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهات وتوقعات، و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعات واتجاهات بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره و المبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد و المؤلف من خبراته و دوافعه و تجاربه وتعلمه و ثقافته.
- يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من خلالها الوصول لحل المشكلات و مواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الاداء بشكل متكامل.
- يتعلق المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخا لكل مستوى إداري من ناحية، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.
- المناخ التنظيمي هام لكل مؤسسة، فإذا التزم به الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق و التعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.
- تتضح أهمية الابداع الاداري من كونه عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الضروري و أهداف المنظمة و العاملين ، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد

• الإبداع يتمثل في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء داخل

المؤسسة

• إمكانية ضمان إستمرار عملية الإبداع حين توفر الأجواء الملائمة لهذه العملية.

خاتمة

خاتمة:

ان المناخ التنظيمي من اهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة اهدافها واهداف العاملين بها، وكذا ذا إشباع وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، فنجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية أداء المورد البشري بها .

ان قدرة المؤسسة على إدارة بيئة العمل هو المدخل لأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية، في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأعلى وكذا رضا هذه الموارد، فيتضح من هنا أن تحسين أداء العمال في أية مؤسسة خدمتية هو مرتبط وبشكل كبير بتحسين الظروف المادية والمعنوية، التي تحيط بالمورد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في هذه المؤسسة خاصة اذا كان الفرد مبدع في اعماله وحريص كل الحرص على تقديم الجديد في عمله

وقد وضح هذا البحث مجموعة من المفاهيم حول المناخ التنظيمي، وتعرض الى اهميته وخصائصه وابعاده والعوامل المؤثرة فيه مع تبيان النماذج والنظريات المفسرة له والنتائج والاثار المترتبة عنه.

قائمة المصادر

والمراجع

اولا - القرآن الكريم والسنة النبوية

ثانيا الكتب.

- 01- محمد علي شهيبي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- 02- علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة ، دار غريب.
- 03- لكامل محمد الغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر.
- 04- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 05 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الأولى.
- 06- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي الاداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- 07- حسن حسام ابراهيم : إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان.
- 08- أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 09- واصل جميل موموني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- 10- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان.
- 11- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون لنشر والتوزيع، الاردن
- 12- الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، بدون دار نشر ، بدون بلد
- 13- فعليه فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر المكتبة العصرية.
- 13- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي ط 1 ، ، دار صفاء ، الاردن.
- 14- حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 15- الطجم عبد الله عبد الغني، السلوك التنظيمي ، دار التوزيع للنشر ، جدة.
- 16- كامل مصطفى مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 17- السواط الطجم ، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات ، ط 1 ، دار النوايح للنشر والتوزيع .

- 18- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، ط 1، دار الوفاء، 2004، الإسكندرية، مصر.
- 19- عبودي زير منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ، ط 1 ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 20- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 21- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن.
- 22- محمد الصيرفي، القيادة الادارية الابداعية، دار الفكر، عمان، ط1.
- 23- جواد شرقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، ط1.
- 24- جمال خير الله، الإبداع الاداري، دار اسامة،الأردن، ط1.
- 25 - هلال محمد عبد الغني، مهارات التفكير الابتكاري كيف تكون مبدعا، دار الكتاب، القاهرة، ط1.
- 26- سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار المكتب المصري، القاهرة، ط1.
- 27- جودة احمد سعادة، تدريس مهارات التفكير، دار الشروق، عمان، ط1، 2003.
- 28- النجار نبيل الحسني الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية، القاهرة، ط1.
- 29- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المطابع العسكرية، عمان.
- 30- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ، ط1، دار القصبه، الجزائر
- 31- عصام عبد الوهاب ، إدارة الافراد ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الأردن.

ثالثا- الرسائل الجامعية

- 32- اثير حسو اسحق، ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مذكرة تخرج دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية ومستلزمات الطبية في محافظة نيوني مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، مجلد 8، العدد 26، 2012.
- 33- سعود محمد النمر ، محمد سيد حمزاوي ، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، مذكرة تخرج ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

- 34- ابراهيم عاشوري ، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين في الجامعة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2013.
- 35- عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 36- فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013-2014.
- 37- عمران محمد عبد الجواد ، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والتكنولوجيا .
- 38- الأخضر، خراز، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في المالية الدولية. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 40- أمل رجراجة: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 41- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2009.
- 42- مصلح الحمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، الرياض ، 2010 .

- رابعا المجالات

- عدنان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية ، مجلة العلوم الانسانية ، السنة السادسة ، العدد 04
- 43- حريم حسن ، القيادة الادارية مفهومها وأنماطها ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 4 ، الكويت .
- 44- عز الدين لرقم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى الهيئة الوسطي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، عدد 38، ديسمبر، 2012

- 45- محمود حسن جمعة و حيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون- العدد التسعون، بغداد العراق.
- 46- أحمد الصفار ، محمود الاعجلوني وعبد الناصر جرادات ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 ، العدد3، 2009.

خامسا الملتقيات الدولية

- 47- طلال نصير، د/نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، جامعة سعيد دحلب البليدة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011/05/19-18



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص ثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان

حول دراسة موضوع المناخ التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "تبسة"

- تحت اشراف

- من اعداد الطالب

أ. د. صوالحية منير

❖ جدي يزيد

نضع بين يديك هذه الاستمارة فأرجو منك بعد قراءة كل سؤال قراءة متأنية وضع علامة (x) في الخانة التي تناسبك ونحيطك علما ان المعلومات التي ستدلي بها ستبقى محل سرية تامة وتستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط كما انها تعتبر اسهاما منك لدراسة هذا الموضوع ومشاركة فعالة لخدمة البحث وشكرا لتفهمك وتعاونك معنا.

السنة الدراسية 2022/2021

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: رجل امرأة
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 - 39 سنة من 40 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

4- طبيعة العمل في المؤسسة:

- إطار عمال التحكم عمال تنفيذ

5- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 - 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

- 6- الحالة العائلية اعزب متزوج مطلق ارمل

المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي والإبداع الإداري

- 7- هل يتيح مسؤول العمل المجال للموظفين لابتكار طرق جديدة في العمل؟ نعم لا
- 8- هل يهتم مسؤول العمل بالموظف الذي يمتلك مواهب إبداعية؟ نعم لا
- 9- توجد ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين نعم لا
- 10- يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار نعم لا
- 11- يهتم الرئيس بتحفز الافراد وتشجيعهم على التميز نعم لا
- 12- يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين نعم لا

الملاحق

- 13- تدعم الادارة حرية الافراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار نعم لا
- 14- برأيك عدم تفويض السلطة يعيق العملية الابداعية نعم لا
- 15- هل يتعامل مسؤول العمل بمرونة مع الموظفين؟ نعم لا
- 16- هل يشاركك مسؤول العمل في وضع خطط العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 17- في حالة الإجابة بـ نعم هذه المشاركة كانت:

- اكتشاف المشكلات العمل

- تقديم حلول لمشكلات العمل

- تقديم أساليب جديدة في العمل

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: وجود نظام الحوافز ومستوى الإبداع الإداري

- 18- نظام الحوافز يشجع على أداء العمل بشكل فعال نعم لا
- 19 - الراتب الذي تتقاضاه يغطي مستوى المعيشة بشكل عام نعم لا
- 20- الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاته العلمية نعم لا
- 21- تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بناء على انجاز العاملين في وظائفهم نعم لا
- 22- تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة نعم لا
- 23- وفي حالة الاجابة بـ لا هل ذلك راجع إلى :

- المحسوسية

- العلاقات الشخصية

- أخرى تذكر.....

24- هل خضوعك للتدريب ساعدك على تنمية قدراتك الابداعية؟ نعم لا

25- هل تتميز الحوافز المقدمة في المؤسسة بالموضوعية؟ نعم لا

26- هل منح الحوافز في المؤسسة على أساس :

- المثابرة والطموح في العمل

- العلاقات الشخصية

- المساهمة في توليد الأفكار جديدة

-أخرى تذكر.....

27- هل حصولك على الحوافز يشجعك على الابداع في عملك؟ نعم لا

28 ما هي الصعوبات التي تعترضها في عملك؟

.....

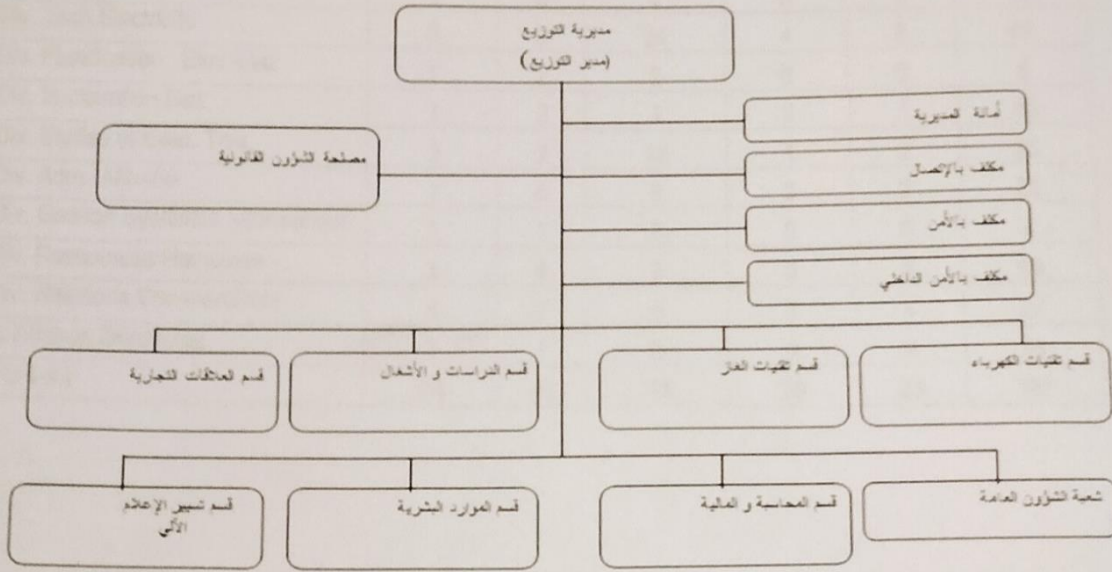
29- هل برنامج التدريب الذي سبق و أن شاركت فيه انعكس ايجابيا على إبداعك في العمل؟

نعم لا

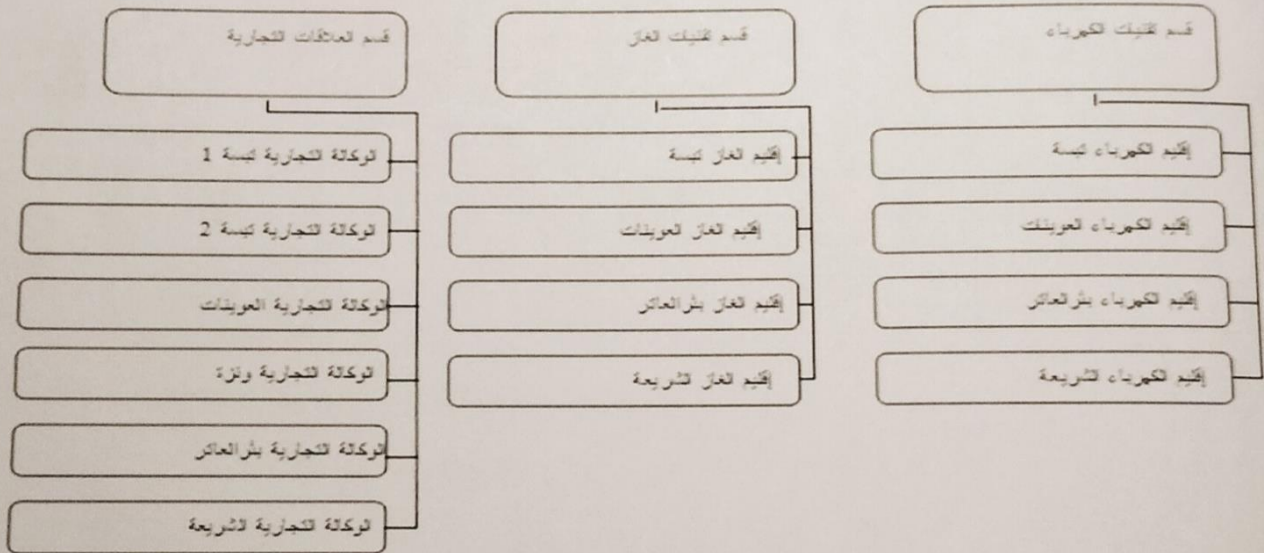
30- تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم؟ نعم لا

تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة-

يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.



المصدر: من قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتبسة.

ملخص

جاءت هذه الدراسة التي تحمل عنوان "المناخ التنظيمي والابداع في المؤسسة الجزائرية".

التي حملت في طياتها ست فصول منها نظرية واخرى ميدانية تناولنا فيها اهداف الدراسة وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم وتطرقنا الى مفاهيم وخصائص واهداف المناخ التنظيمي واهم العوامل المؤثرة فيه وكذا الابداع الاداري عناصره ، خصائصه ، واهم سماته وكذا معوقاته و للبحث في هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من ادوات جمع البيانات حيث اجريت هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "تبسة" وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كما اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية

في جمع البيانات والتي طبقت على 40 موظفا من افراد العينة، اضافة الى الوثائق والملاحظة لجمع البيانات وقد تم تحليل هذه البيانات المتحصل عليها.

ان هذه الدراسة بنيت على مجموعة من الافتراضات تمخضت عنها هذه النتائج.

ان المناخ التنظيمي هو جوهر الانظمة بالمؤسسات والمنظمات نظرا لدوره العام في الرفع من مستوى الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية وهذا ما يحث الموظف على رفع روح التحدي في المؤسسة وزيادة مستواه الابداعي بها.

يؤدي وجود نظام الحوافز في المؤسسة الى الرفع من مستوى الابداع الاداري في المؤسسة نظرا لتقدير مجهودات الموظف في العمل وعدم تكاسله به لتوليد افكار جديدة تساهم من رفع مستوى الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية

Abstract

This study, entitled "Organizational Climate and Creativity in the Algerian Institution", came out.

Which carried within it six chapters, including theoretical and field ones, in which we dealt with the objectives of the study, the hypotheses of the study and the method used. The data where this study was conducted in the Directorate of Electricity and Gas Distribution "Tebessa" and was relied on the descriptive approach, and we also relied on a questionnaire as a main tool in data collection, which was applied to 40 employees of the sample, in addition to documents and observations to collect data. These obtained data were analyzed .

This study was built on a set of assumptions that resulted in these results.

The organizational climate is the essence of the regulations in institutions and organizations due to its general role in raising the level of administrative creativity in the Algerian institution, and this motivates the employee to raise the spirit of challenge in the institution and increase his level of creativity in it.

The presence of the incentive system in the Algerian institution leads to raising the level of administrative creativity in the institution due to the appreciation of the employee's efforts at work and not being lazy with it to generate new ideas that contribute to raising the level of administrative creativity in the Algerian institution