

قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي: / 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفععة: 2018

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

إشراف الدكتورة
- مديحة بخوش

إعداد الطالبين:
- ريمة مراحي
- فيروز حفظ الله

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
راهم فريد	أستاذ محاضر قسم- ب -	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا ومقررا
جدي شوقي	أستاذ محاضر قسم - أ -	عضوا مناقشا

شكر و تقدير

شكر و تقدير

الشكر لله أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات. وبعد نتوجه بجزيل الشكر والامتنان وأسمى عبارات التقدير والاحترام للأستاذة المشرفة " مديحة بخوش " على توجيهاتها ونصائحها المتواصلة وحرصها على إنجاز هذه المذكرة ، نأسأل الله أن يجعلها ممن قال فيه النبي صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكره الله." كما لا ننسى جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم القيمة وأعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة وإثراء مضمونها.

كما نتقدم بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة- لتعاونهم معنا وتقديم البيانات الضرورية للدراسة والمعلومات القيمة وحسن المعاملة طيلة فترة التبرص.

ونوجه شكرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة جزاهم الله عنا خير الجزاء.

الإهداء

إهداء

باسم من تسجد له كل الخائضات، إله الأرض و السموات و الصلاة و السلام على سيدنا محمد خير البشر و المخلوقات
أما بعد:

إلى كل من رووني من ينابيع الفضيلة و أخذوا بيدي إلى منزل المعرفة و أطلوني بشجرة الإيمان " و الحايا
العزیزان "

إلى من حملتني و هي على و من و سمرت الليالي على تربيتي و التي أكرمتني بدعائها و حاكمت سعادتني بخيوط
منسوجة من قلبها.

إليك يا خاليتي يا من علمتني و لازلت تعلمني حتى عياني "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من كلفه الله بالصيبة و الوفا، إلى الذي علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل اسمه بكل إنتظار، أرجو
من الله أن يرحمك و يجعل مثواك الجنة ليتك حيا لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار "أبي الغالي" رحمه
الله

إلى القلوب التي تغبض حنانا و حبا، إلى من هم سندی في الحياة أختاتي و إخوتي حفظهم الله و ربهم .

إلى رفيقة دربي و مشواربي الدراسي، إلى من ساعدتني و وقفتم إلى جانبي صديقتي " فيروز " أحام الله عليهما
الصحة و العافية.

إلى الأخوة الأحواض و الصديقات " هادية، رباب، دلال، أميرة، منال، شموزاد، سلمى، سامية، لينة، حدة، إنتصار،
فلة، هناء، عبير، مروى، إيمان،".

وإلى الزملاء "، أمين، لخصر، يزيد، عدلان، نجيب، نجيب ل، عاطف، رضا".

إلى كل الأصدقاء و الأصحاب الذين حملتهم ذكرتي و لم تسعهم ذكرتي

ريمة مراحي

إهداء

الحمد لله ربّي العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أمدي ثمرة جمدي التي من قال فيها عز و جل " و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة

و قل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تاهت الكلمات و الحروف في و صفها , و يجز القلم عن كتابة أي شيء عنها , و في صلاتها كم أكثره
من الدعوات , و التي كانت منذ في حياتي و تمررتني بعطفها إلى منح الحنان و هي التي مشيت في عروق
دمي , قلبي ينبض بما . أمي الغالية أدام الله عليها صحتها و روعها .

إلى أخص رجل في الكون إلى من تواضع في الأرض حمدا لله بكرة و أصيلا إلى الذي رباني فأحسن تربيتي و
علمني و هو بمثابة مثلي الأعلى أبي العزيز حفظهما الله و أطال عمرهما و ادخلهما رياض الجنة .

إلى من تدرجته و كبرته إلى جانبيها و قسماني طفولتي و كبري و حبهما يجري في عروقي أسأل الله أن يبصر
لهم كل عسير و ان يبارك فيهم اخويا : "عبد الحق، زرقين، أسامة".

و إلى رمز البراعة و الطفولة في العائلة "علي".

إلى القلوب التي تفيض حبا و حنانا و هو مندي في الحياة زهران البيت أخواتي "نبيلة و جناح و فريدة".

إلى رهيبة دربي و مشواربي الدراسي، إلى من ساعدتني و وقفني إلى جانبي صديقتي "ريمه" أدام الله عليهما
الصحة و العافية.

إلى صديقاتي و رهيقاتي دربي الدراسي " حدة، إنتصار، عبير، إيمان ظيفي".

إلى الأخص التي لم تلدها الأم و لكن ولدتها الأباء صديقتي الغالية "مروة مباركي".

إلى كل الأقارب و الأحباب و كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكري.

فيروز حفظ الله



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	شكر وعرfan
	إهداء
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المناخ التنظيمي
03	أولاً: ماهية المناخ التنظيمي
08	ثانياً: مكونات المناخ التنظيمي وأنواعه
12	ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي ودعائمه ومعوقاته
17	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إبداع الموارد البشرية
17	أولاً: ماهية الإبداع
19	ثانياً: مستويات الإبداع وأساليب تنميته
24	ثالثاً: علاقة المناخ التنظيمي بإبداع الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
33	ثانياً: الدراسات المتعلقة بإبداع الموارد البشرية
36	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بعلاقة المناخ التنظيمي بإبداع الموارد البشرية
40	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وعلاقته بإبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	
42	مقدمة الفصل
43	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-
43	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-
45	ثانياً: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

46	ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
52	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
52	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة
53	ثانياً: أداة الدراسة
55	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة
60	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	أولاً: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة
65	ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة
70	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات
77	خاتمة الفصل
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	قائمة الملاحق



فائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	52
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	54
03	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين كل فقرة من فقرات المحور الأول	56
04	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني	57
05	قيمة معامل الثبات (الفا كرونياخ) لثبات أداة الدراسة	58
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	60
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	61
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	63
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية	64
11	سلم ليكارت الخماسي	66
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور المناخ التنظيمي	66
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور إبداع الموارد البشرية	68
14	اختبار التوزيع الطبيعي	70
15	اختبار الفرضية الرئيسية للمناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية	71
16	إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى متغير الجنس	72
17	إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى متغير العمر	73
18	إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى متغير المؤهل العلمي	74
19	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى متغير سنوات الخبرة	75

76	إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى متغير الوظيفة الحالية	20
----	--	----



فائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مكونات المناخ التنظيمي	01
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-	02
55	نموذج الدراسة	03
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	05
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	06
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	07
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	08



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -	01
89	استمارة الاستبيان	02
92	قائمة الأساتذة المحكمين	03
93	نتائج التحليل الإحصائي (spss)	04
102	تقرير التريص	05
103	إذن بالطبع	06

المقدمة

المقدمة

1- تمهيد

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطا على منظمات الأعمال وتهدد وجودها واستمرارها. وهذه التطورات دفعت المنظمات إلى إعادة التفكير في موارد إستراتيجية مواكبة لمختلف متطلبات ومستجدات التغيير في الحاضر والمستقبل. الأمر الذي استدعى الاهتمام بالعنصر البشري لدوره الفعال الذي يلعبه في نجاح أي منظمة من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة المورد البشري سلبا أو إيجابا، بالنظر إلى وسائل وأساليب الإبداع وتوفيرها لهم هذا من جهة. ومن جهة أخرى زاد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك المورد البشري بالمنظمة وكونه يمثل بيئة العمل الداخلية وتفاعلاتها بأسلوب يعبر عن شخصية المنظمة من خلال جوانبه المختلفة تحقيقا للأهداف بكفاءة وفعالية، ومن هنا تبرز فرضية بحثية تحاول دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال مع دراسة واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

2- إشكالية الدراسة

يعتبر المناخ التنظيمي أحد الركائز الأساسية لنجاح المجتمعات عامة ومنظمات الأعمال خاصة وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية، لما له من دور بارز يساعد الإدارة في إجراء تغييرات جوهرية تمكنها من تحسين جودة منتجاتها بما ينسجم والمتطلبات المتجددة للمستهلكين. ومن منطلق أن الإبداع أصبح مطلبا جوهريا في بيئة الأعمال اليوم دفع المنظمات إلى تبنيه وتحفيز مواردها البشرية عليه، وإنطلاقا من هذا الطرح إمكانية معالجة هذين المتغيرين، وتحدد معالم إشكالية الدراسة في الصياغة التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بوضوح تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما هي مكونات المناخ التنظيمي؟ وفيما تتجسد أهميته وأنواعه تبعا لما حدده الباحثون من دراسة بيئة الأعمال؟
- ✓ فيما تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن أن تؤثر في عمل المنظمات؟
- ✓ ما هي مستويات الإبداع؟ وكيف يتم تنمية إبداع الموارد البشرية تحديدا؟

✓ ما نوع التأثير بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟ وهل هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وموضوع الدراسة؟

3- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها من مناخ تنظيمي وإبداع من جهة، وأهمية دراسة هذه المتغيرات في بيئة الأعمال الجزائرية من جهة أخرى، وذلك من خلال ما يلي:

3-1- الأهمية العلمية: تتجلى في ما يلي:

✓ استمدت الدراسة أهميتها من الجانب النظري كونها تناولت موضوع إداري تمثل في المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية.

✓ اكتشاف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية.

✓ معرفة الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع.

✓ سعت الدراسة إلى تقديم بعد معرفي عن متغيراتها وكيفية استعادة المنظمات منه.

3-2- الأهمية العملية: تكمن في ما يلي:

✓ تسليط الضوء على واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

✓ التعرف على مدى وجود فكر إبداعي لدى الموارد البشرية العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

✓ اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي و إبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

✓ التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة محل الدراسة.

✓ توضيح أهمية كل من المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في المنظمات.

✓ تسليط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي.

✓ التعرف على أساليب تنمية الإبداع الفردي في المنظمات.

✓ دراسة مدى وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في المنظمة محل التطبيق.

✓ التعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وموضوع الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع

تبرز من خلال مايلي:

- ✓ الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- ✓ يندرج ضمن التخصص.
- ✓ الاهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة.
- ✓ ضرورة معرفة المؤسسات الجزائرية لأهمية الموضوع.

6- فرضيات البحث

تتمثل فرضية الدراسة الرئيسية فيمايلي:

5-1- الفرضية الرئيسية الأولى (ف1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

5-2- الفرضية الرئيسية الثانية (ف2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر حول المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف12): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية يعزى لمتغير الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- الفرضية الفرعية الثانية (ف22): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية يعزى لمتغير العمر في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف32): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية يعزى لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- الفرضية الفرعية الرابعة (ف42): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.
- الفرضية الفرعية الخامسة (ف52): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية يعزى لمتغير الوظيفة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

7- مصطلحات الدراسة

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة في مايلي:

7-1- **المناخ التنظيمي:** يعرف بأنه نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة الأفراد والسمات أو الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى، والتي تصنف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.

7-2- **الإبداع:** هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

8- **حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

8-1- **الحدود البشرية:** تتمثل في العمال الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

8-2- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- .

8-3- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

8-4- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذا البحث خلال السنة الجامعية 2017/2018.

9- **هيكل الدراسة**

لمعالجة موضوع البحث سيتم الاعتماد على فصلين أحدهما نظري وآخر تطبيقي. وسيتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وسيقسم إلى ثلاثة مباحث؛ سيتطرق المبحث الأول للمناخ التنظيمي من حيث تعريفه، وأبعاده، ومكوناته، ومعيقاته. وسيخصص المبحث الثاني لدراسة إبداع الموارد البشرية من تعريفه، وأهميته، وأساليبه، والصفات الإبداعية للأفراد بالإضافة إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية. أما المبحث الثالث فسيتضمن الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع، العربية منها أو الأجنبية مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فسيخصص للجانب التطبيقي للدراسة من خلال اختبار أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- ليتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، سيعرض المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة بالتعريف، فيما سيهتم المبحث الثاني بإجراءات الدراسة الميدانية ومختلف أدواتها وأساليب معالجة بياناتها، أما المبحث الثالث فسيتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة الوظيفية والشخصية مع تحليل محاور الدراسة المتعلقة بمتغيري المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية واختبار فرضياتها.

وفي الأخير ستظهر الخاتمة التي ستتضمن حوصلة حول الدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى للإقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة تعمل المنظمات المعاصرة على توفير مناخ يضمن لها البقاء والاستمرارية، حيث أن وجود مناخ تنظيمي مناسب داخل المنظمة يؤثر بصورة ايجابية على الموارد البشرية؛ لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ولكن هذا غير كافي بل يجب على المنظمات أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتنميته من خلال الاهتمام بالمبدعين وتوفير كل السبل اللازمة، باعتبار المورد البشري هو السبيل الوحيد لذلك.

وسيتم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى بعض الأساسيات النظرية حول المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية والدراسات التي تناولت أحد المتغيرين أو العلاقة بينهما من خلال مايلي:

✓ **المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي حول المناخ التنظيمي.

✓ **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول إبداع الموارد البشرية.

✓ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل ومن أهمها المناخ التنظيمي، إذ أن الجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي إنتاجيتهم ومدى تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس كان الاهتمام بالمناخ التنظيمي وظهور عدة دراسات إدارية، وقد حث الكثير من الباحثين على دراسة موضوع المناخ التنظيمي من منطلق أن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير. ولذا سيتم التفصيل في هذا المفهوم كما يلي:

- أولاً: ماهية المناخ التنظيمي .

- ثانياً: مكونات المناخ التنظيمي وأنواعه.

- ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي.

أولاً: ماهية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، حيث مازال من النقاط التي اختلف حولها الباحثون والمختصون في مجالات دراسات وأبحاث السلوك، وفي مايلي تعريف لهذا المصطلح من خلال:

1- نشأة مصطلح المناخ التنظيمي:

تم استخدام مصطلح "المناخ" لأول مرة في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي في أواخر ثلاثينيات القرن العشرين، وفي ذلك الوقت، حيث أشار لوين، ليبب ووايت (Lewin, Lippitt and White) (1939) صراحة إلى هذه الفكرة تحت مصطلح "المناخ الاجتماعي" في المقال المعنون بـ: "نماذج للسلوك العدائي في المناخات الاجتماعية المنشئة تجريبياً"، عام 1939، حيث ركز المقال على إنشاء مناخات اجتماعية تجريبياً على مجموعة من المراهقين، ولكنهم فشلوا في تحديد مفهومه بشكل رسمي أو توفير أداة لقياسه.¹

وذكر المناخ مرة أخرى في مقال فليشمان (Fleishman) 1939، ليتم فيها مناقشة تطوير موقف القيادة وتأثيرها من خلال قياس المقاييس السلوكية، كما توضيح مناخ القيادة كمفهوم ولكنه لم يوضح مفهوم المناخ بشكل مفصل، وتم تعريف المناخ لأول مرة بشكل شامل للغاية من قبل أرجيريس (Argyris) 1958، في محاولة لتشخيص حركية (ديناميكيات) الجماعة في أحد البنوك مقدماً بذلك

¹ -Geneviev Roch, Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soinet la satisfaction professionnelle d'infinières soignantes milieu hospitalier, thèse présente à la faculte des études superieures de l'obtention du grade docteur, faculte de science infirmières- universite de Montréal, ,Canada , 2008,P :15.

مفهوما للمناخ التنظيمي، ليتم في تلك الورقة تحديد المناخ في مصطلحات السياسة التنظيمية الرسمية، إحتياجات العاملين والقيم، وقد أثارت هذه الورقة غموضاً شائعاً بين الثقافة والمناخ التنظيمي الذي استمر حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين في مجال الدراسات التنظيمية.¹

وفتح كتاب ماكجريجور (McCregor) الشهير "الجانب الإنساني من المؤسسة" (1960) أفاقاً جديدة لعلوم الإدارة، لتقديم العديد من المفاهيم الرائدة في علم النفس التنظيمي والصناعي، وقد بحث في هذا الكتاب عن مفهوم الدقيق للمناخ الإداري، وناقش بأن المناخ يحدد في المقام الأول من قبل الإفتراضات الإدارية والعلاقة بين المديرين و المرؤوسين، ولم يقدم ماكجريجور في إطاره المفاهيمي أي أسلوب لقياس المناخ التنظيمي، وذلك أن الثقافة التنظيمية هي التي تقاس بمجموعات الافتراضات وليس المناخ التنظيمي المعتمد على الإدراكات. وفي منتصف الستينيات من القرن العشرين تم تحديد مفهوم المناخ التنظيمي لأول مرة في الأعمال البحثية الواسعة لكل من ليتوين وسترنجر (Litwin and Stringer)، اللذين قدما إطاراً مفاهيمياً شاملاً للمناخ التنظيمي، وتتابع بعد ذلك الأعمال البحثية والدراسات. ومع ذلك، فإن نظرية المناخ لازالت تنمو، على الرغم من الجهود الكبيرة لتوضيح المفهوم.²

وتندرج دراسات المناخ التنظيمي تحت مدرستين هما:³

✓ مدرسة علم النفس في (Gestalt): التي تصر فقط على حقيقة أن الأفراد يتصرفون وفقاً الطريقة التي يرون بها بيئة العمل.

✓ المدرسة الوظيفية: تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته ومساهمته في تشكيل المناخ التنظيمي.

لا تزال هاتان المدرستان الكبيرتان تمثلان الدعامة الأساسية لمعظم البحوث المناخية في

المنظمات، على الرغم من أن هذه الدراسات لا تشير دائماً إليهما صراحة.

¹ - kaushik kund, development of the conceptual framework of organizational climate, Vidysagar university

journal of commerce, Indian, 2007, vol(12), PP : 99-100.

²- IBID ,P :101.

³- Geneviev Roch, op- cit : P :16.

2- مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لعدد منها:
يعبر المناخ التنظيمي عن: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها، والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم".¹

ويعرف بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل، والتي يمكن إن تدرك بشكل مباشر وغير مباشر من قبل السلوك الفردي، الجماعي، التنظيمي عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك".²
ويقصد بالمناخ التنظيمي: "البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد".³

ويشير المناخ التنظيمي إلى: "البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون وهو يعكس التطلعات المستقبلية للعاملين المتمثلة في البناء التنظيمي، العلاقات والقواعد المؤثرة في الفاعلية وتحقيق الأهداف".⁴

ويعبر عن: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره".⁵

وهو: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".⁶
كما يعرف بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وكذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".⁷

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص: 11.

2- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، الأردن، 2014، ص: 41.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط4، الأردن، 2008، ص: 305.³

4- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2008، ص: 34.

5- sarah floyd, Measuring organizational climate at the abilene- taylor country public health district, a thesis presented to requirements for the degree master of science social work, to the faculty of the graduate school- abilene christian university, USA, 2016 , P :07.

6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، الأردن، 2009، ص: 169.

7- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، ط5، الأردن، 2009، ص: 303.

ومما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل لمنظمة عن أخرى ويدركها العاملون في المنظمة والتي تؤثر على سلوكهم وتفاعلاتهم داخل المنظمة.

3- خصائص المناخ التنظيمي:

- على الرغم من اختلاف التعاريف حول المناخ التنظيمي إلا أنها تتفق على الخصائص التالية:¹
- ✓ المناخ التنظيمي هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.
 - ✓ يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم التنظيمية.
 - ✓ مناخ أي منظمة هو ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كان فعليا.
 - ✓ يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات سائدة فيها.
 - ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.
 - ✓ المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم، لأنه يعبر عن خصائص المنظمة.
 - ✓ المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
 - ✓ العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
 - ✓ إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- ويضاف لما تقدم ما يلي:²

- ✓ إن خصائص المناخ التنظيمي لها تأثير فعال ومباشر في معنويات العاملين فيها وتحديد أنماط سلوكهم الوظيفي.
- ✓ إن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تعكس حالة مميزة للبيئة الداخلية للمنظمة.
- ✓ إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء قد تستغرق وقتا وان عملية هدمه يمكن إن تحصل بشكل سريع.
- ✓ يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.

¹- محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

²- محمد عبد المجيد السيد، فاروق عبة فلية، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص: 302-303.

- ✓ تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي نوعا ما.
- رغم تعدد الكتاب في ذكر خصائص المناخ التنظيمي إلى أنهم يشتركون في أن ما يميز المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لكل منظمة ويحدد سلوك الأفراد العاملين بها من خلال تأثيره على رضاهم وما قد يؤدي إما بالاحتفاظ بالعناصر البشرية ذات الكفاءة أو هروبها.
- وتبرز أهميته المناخ التنظيمي من خلال مايلي:¹
- ✓ جودة العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
- ✓ تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- ✓ مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- ✓ حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
- ✓ وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- ✓ قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة.
- ✓ دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمي.
- ويزاد لما تقدم ما يلي:²
- ✓ للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة لأنه يقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.
- ✓ للمناخ التنظيمي دورا هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما إن التحكم والسيطرة على إبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 17-18.

²- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص:ص: 21-22.

ويضاف إلى ما سبق فيما يلي:¹

✓ تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي.

✓ من المهم دراسة ووصف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وإجراء إصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة تربط بالحد الكبير بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا .

ثانيا: مكونات المناخ التنظيمي وأنواعه :

لقد تعدد الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وتصنيفاته مما أدى إلى تعدد أنواعه، حيث قسمه الباحثون إلى عدة فئات ولكنها كلها تخدم أهداف المنظمة، وذلك ما سيتم التطرق إليه كما يلي:

1- مكونات المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو منظمة من مجموعة من العناصر الأساسية التالية:²

1-1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يساهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

1-2- تكنولوجيا العمل:

إن البعد التكنولوجي الذي يسود جو العمل وظروفه أثر في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، إتجه المناخ العام فيها نحو السلبية، مما يؤثر سلبا على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانيات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم

¹ - مازن أكرم عبد الله حسن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص: 13.

² - محمد حسن الحمادات، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 16-17.

على تحمل المسؤوليات التي تتطلب مهام أدوارهم، والعكس بمعنى إن توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في أبعاده التكنولوجية فإنه يشكل ضمان لسيادة مناخ تنظيمي صحي فيها.

1-3- البيئية الداخلية:

فالمنظمة التي تسودها ظروف إقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الإستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلبا على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالإستقرار والشئ نفسه ينطبق على الظروف السياسية والإجتماعية الأخرى التي يعيش ضمنها أطر النظام، أما إذا كانت هذه المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.

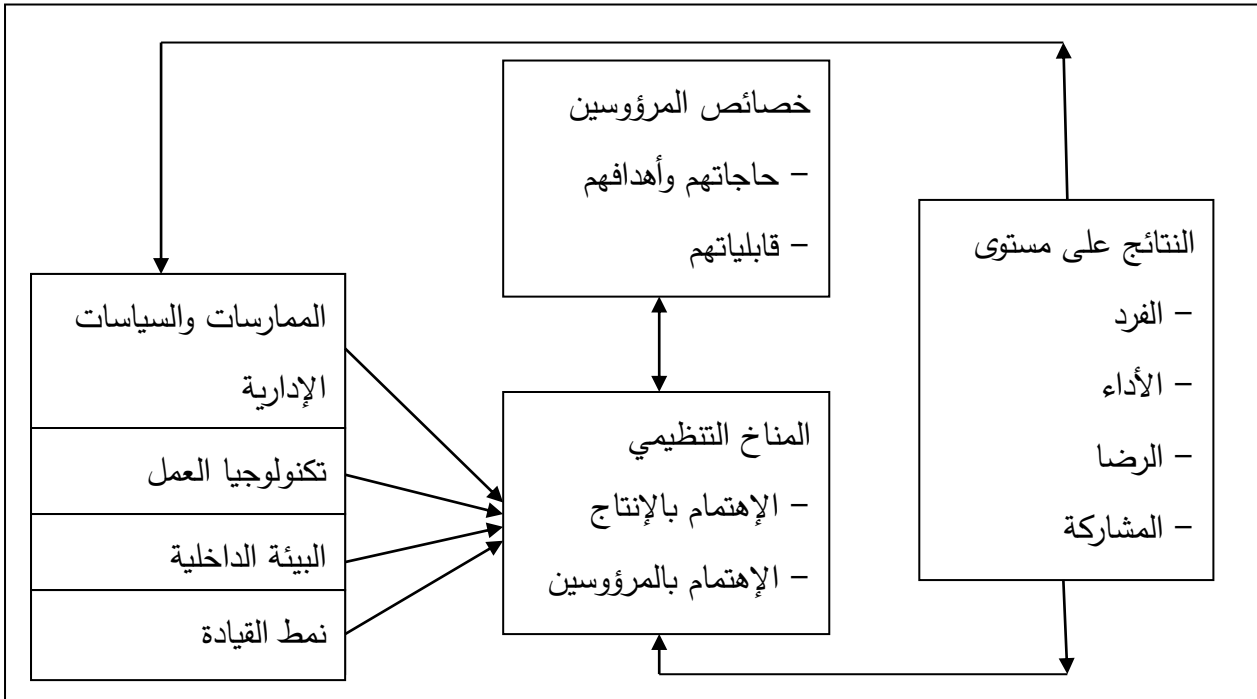
يضاف لما سبق ما يلي:¹

1-4- نمط القيادة:

القيادة هي التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والإتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والإتصال ذي الإتجاهين والثواب وما يشجع التفاعل وتقييم الأفكار الخلاقة للإبداع. وبالتالي يتضح مما تقدم أن المناخ التنظيمي هو بمثابة نظام لا يمكن أن يخلو من مجموعة مكونات (السياسات والممارسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، البيئة الداخلية، نمط القيادة) وذلك أن المنظمة تعتمد على هذه المكونات منه أجل معرفة المسار التي تؤول إليه الأهداف الموضوعية ومدى فاعلية هذه المكونات.

¹ - أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 76، 2009، ص: 74.

الشكل رقم (01): مكونات المناخ التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط4، الأردن، 2008، ص: 32.

2- أنواع المناخ التنظيمي:

تكمّن أنواعه المتعددة فيما يلي:¹

2-1- المناخ المفتوح:

هو المناخ الذي يتسم بارتفاع درجة الدفع والروح وإنخفاض عدم الارتباط ويؤدي هذا المزيج إلى إقتراح مناخ يكون فيه كل من الرئيس والمرؤوس أحرار في سلوكهم، وتكون فيه القيادة من خلال نموذج يتوفر فيه مزيج من التعليمات والتوجيهات، وفي ظل هذا المناخ تهتم المدرسة في تأدية المهام وكذلك إشباع الحاجات الاجتماعية.

2-2- المناخ المغلق:

وهو عكس المناخ المفتوح حيث ينخفض الدفع والروح والارتباط وبالتالي يبدو الرئيس والمرؤوس وكأنهم يدخلون في شحنات حيث الروتين، بالإضافة إلى أن الرئيس والمرؤوسين يكونوا على أقل درجة بالنفس، وتظهر التصريحات الرسمية وغير الشخصية.

¹- لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 24-26.

2-3- المناخ العائلي أو المعتاد:

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين جميعاً حيث توجه كل جهودهم نحو إشباع حاجاتهم الاجتماعية دون تحقيق الأهداف وإنجاز العمل فالرئيس لا يقوم بتوجيه نشاط الأفراد فينجم عن ذلك رئاسات متعددة، كما أنه لا يرهق العاملين معه بالأعمال الروتينية بل ييسر لهم كافة الأعمال بدرجة تمكنهم من تكوين صداقات فيما بينهم.

2-4- المناخ الأبوي:

يتسم بأن الرئيس يعمل على أن يركز السلطة في يده، وهذا يحول بين الأعضاء وبين إظهار ما لديهم من مهارات قيادية للرئيس الذي يأخذ دور الأب، وبذلك فإن سلوكه لا يؤدي إلى التوجه الكافي للعاملين كما أنه لا يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

وهناك من يميز بين أنواع أخرى للمناخ التنظيمي كمايلي:¹

2-5- المناخ الديمقراطي المشارك:

وهو المناخ الذي يثق فيه الرؤساء ثقة تامة بمساعدتهم كما أنهم يفوضونهم بإتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الإتصال في إتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

2-6- المناخ الأوتوقراطي المحسن:

يوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في إتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والمعلومات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين والفلسفة الرئيسية للإدارة، وهي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المؤسسة بإستعمال أساليب مقنعة في العمل لتشجيع العاملين على العمل أكثر بروح معنوية عالية.

¹ - خالد وصل الله راضي الحارثي، المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص، 33.

ويزاد لما تقدم مايلي:¹

2-7- المناخ الديمقراطي الاستشاري:

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

2-8- المناخ الأوتوقراطي المستقل:

يتميز هذا النوع بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام وهم نادرا ما يشاركون في إتخاذ القرارات، كما أن الإدارة تلجأ إلى إستخدام التهديد واللجوء إلى المعوقات لإجبار العاملين على العمل. وبالتالي يمكن القول مما سبق أن أنواع المناخ التنظيمي عديدة ومتنوعة إلا أن المنظمة لا تستطيع تطبيق كل الأنواع بل يجب عليها الاعتماد على نوع واحد وذلك نسبة للنمط القيادي والاتصال داخل المنظمة من أجل تسهيل سير عملها.

ثالثا: أبعاد المناخ التنظيمي ودعائمه ومعوقاته

يختلف المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف الأبعاد المحددة له، وتتضح أهمية الأبعاد فيما يتميز به من خصائص، ويرجع الإختلاف في التحديد الدقيق لأبعاده بين الباحثين إلى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات والتي من أهمها اختلاف بيئات المنظمات.

1-أبعاد المناخ التنظيمي:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على الحصر الدقيق لتلك الأبعاد التي يمكن أن تكون المناخ التنظيمي، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:²

1-1- الهيكل التنظيمي:

بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات وتتحدد شبكات الإتصال وإنسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وذلك لأنه يعد وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر، 2010، ص:ص: 39-40.

² - لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 100-114.

1-2- الاتصالات:

تساهم الاتصالات في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد .

1-3- نظم وإجراءات العمل:

إن نظم وإجراءات العمل هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسيق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام مع بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالا من الحرية وتعزيز مناخ الثقة بين العاملين، والذي يشجع على الإبداع والابتكار وإفساح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية .

1-5- طرق اتخاذ القرارات:

يمثل الاهتمام بسياسة إتخاذ القرار جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ويختلف الحال فيما إذا كان نمط إتخاذ القرارات تسلطي أو مركزي بما يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل من روح التنافس.

إضافة لما تقدم مايلي:¹

1-6- الحوافز:

حتى تتجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي إختيار الأسلوب المناسب للحوافز التي تلبى متطلبات الحاجات الغير مشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد، ويتمثل تأثير الحوافز على السلوك والأداء فيما يلي:

¹ - أيمن سليمان القطاونة، أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر المديرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 8، العدد2، 2012، ص: 225.

✓ يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحوافز تعتبر دافعا للأداء.

✓ الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.

✓ تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما إنها تتعامل مع الحاجات الغير مشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

1-7- التدريب:

يساهم التدريب في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ويطور من إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، كما يعمل التدريب على تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي من أجل خدمة المنظمة، وعليه فإن التجديد في المناخ التنظيمي يتطلب إحداث تغييرات في اتجاهات الأفراد من خلال المؤتمرات والتدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة وشعور بالرؤية الجديدة للمنظمة في تعزيز المناخ التعاوني.

ويضاف لما تقدم مايلي:¹

1-8- مرونة التنظيم:

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

1-9- أهمية الانجاز:

تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

1-10- أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها مركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بين 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 وإقتراح الحلول والمشاركة في إتخاذ القرارات.

1-11- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

إن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمن الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 306-307.

1-12- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح الفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما العقاب على الفرد الغير منتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

1-13- الأمن الوظيفي:

يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الإستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء.

وعليه رغم تعدد الأبعاد وإختلاف الباحثين إلى أنها كلها تصب في بيئة العمل الداخلية للمنظمة و التي تساعد العاملين على العمل و التقدم مما ينتج عنه تحقيق مناخ تنظيمي سليم.

2- دعائم فعالية المناخ التنظيمي ومعوقاته:

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على جانبيين هامين هما: القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي كما يلي:

1-2- القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها، وتلك العوامل هي:¹

- ✓ الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة وعدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- ✓ أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- ✓ أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة مع وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- ✓ مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتمكينهم والعدالة فيما بينهم والثقة.
- ✓ تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية لتحديد الأجور لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معها.
- ✓ تسمح وسائل الإتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية.

2-2- القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك العوامل تشمل مايلي:²

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

² - المرجع نفسه، ص: 29.

- ✓ ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وعدم حاجاتها إلى التغيير.
 - ✓ اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.
 - ✓ عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
 - ✓ عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية مع الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
 - ✓ عدم تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وعلى الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
 - ✓ اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
 - ✓ اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
 - ✓ سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة مع تركيزها على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
- وتساعد القوى المدعمة على النهوض بالمنظمة وخلق مناخ يسوده التفاهم والعلاقات الجيدة بين الموارد البشرية ضمنها وتحقيق الولاء، بينما تؤدي المعوقات إلى فشل المنظمات وتسبب نفور الموارد البشرية وذلك لعدم شعورهم بالإلتزام بالمنظمة.
- أن الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها تؤثر تأثيرا بالغا على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وملائم لأداء الأفراد لأعمالهم بشكل المطلوب، حيث أن المناخ التنظيمي يؤثر إيجابا أو سلبا فيما يتعلق بتحقيق أهداف العمال وتحقيق أهداف المنظمة، فإما أن يكون داعما أو معوقا، وعليه وجب على المنظمة العمل على إيجاد مناخ تنظيمي سليم من شأنه أن يهيئ الجو الملائم للعمل ويفتح أفقا جديدة أمام العمال ويتيح الفرصة أمامهم للتنسيق والتعاون الجاد.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد إزدادت أهمية الإبداع في ظل إزداد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال، لذا سيتم التفصيل في هذا المفهوم من خلال مايلي:

- أولاً: ماهية الإبداع.

- ثانياً: مستويات الإبداع وأساليب تنميته.

- ثالثاً: علاقة المناخ التنظيمي بإبداع الموارد البشرية.

أولاً: ماهية الإبداع

يتزايد الاهتمام بالإبداع حيث أكد الباحثون أنه من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع، لأنه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة وليس مجرد أمراً ثانوياً، حيث استجابت المنظمات لحاجتها إليه مما أدى بها إلى تبني مختلف مستوياته ومما يلي تفصيل في هذا الطرح:

1- التطور التاريخي للاهتمام الفكري بالإبداع:

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حدثت في هذا العصر في آن واحد، حيث أن ظهوره منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدأ الخليقة والإنسان، بدأ الإنسان يبدع ويخترع كما هو الحال في الجماعة والمنظمة والمجتمع، حيث تنوعت هذه الإبداعات في مختلف جوانب الحياة وتنوعت، وقد حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع وهي:¹

✓ العصر البدائي: وهو العصر الذي فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

✓ العصر الزراعي: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.

✓ العصر التجاري: وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ص، ص: 43-44.

✓ **العصر الصناعي:** وهو العصر الذي تكون فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك التجاري.

✓ **عصر المعلومات:** وهو الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحسوبة والملبئة بالمعرفة.

2- مفهوم الإبداع:

يشير الإبداع إلى: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".¹

ويقصد به: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا على أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".²

ويعرف بأنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام".³

ويعبر الإبداع على: "أنه الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة".⁴

والإبداع هو: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع والوصول إلى إيجاد حل مناسب".⁵

وإعتقادا على ما سبق فإن جميع التعاريف تتفق على أن عمليه تقدم ما هو جديد وتجدد كل ما هو قديم من أجل حل المشاكل، أي أنه الإبتيان بحلول جديدة للمشاكل التي تواجه الأفراد العاملين.

¹- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص: 17.

²- أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الراية، الأردن، 2012، ص: 39.

³Gaëlle Dechamp, Bérangère Szostak, Créativité organisationnelle et territoire créatif :nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations, association internationale de management stratégique, vol. 19(2), Université de Lyon, France , page : 62

⁴- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص: 125.

⁵- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 389.

3- أهمية الإبداع :

إن الإبداع يغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على إنتاج الأفضل لهم وللآخرين وهو سمة شخصية، وطريقة لإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتيح تطوير المواهب الفردية واستخدام الفرد لقدراته وتوظيفها وبصفة عامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:¹

- ✓ يطور قدرة الفرد على إستنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية للمشكلات الآخرين .
- ✓ يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- ✓ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- ✓ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية.
- ✓ الإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل والاستمتاع باكتساب الأشياء بنفسه.
- ✓ يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- ✓ يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- ✓ يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.

ويتضح مما سبق أن أهمية الإبداع كبيرة بالنسبة للفرد لأن الإبداع يساعده على الإنفتاح على الأفكار الجديدة وغير تقليدية مع الاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات والمواقف التي تعترضه أثناء عمله بطرق إبداعية وغير مألوفة.

ثانيا: مستويات الإبداع وأساليب تنميته

إن الإبداع هو القدرة على الإتيان بطرق وأساليب وأفكار وسلوكيات جديدة لم يأتي بها شخص آخر وهي ميزة أوصفت تختلف من شخص لآخر، في حين تحديد مستواه وذلك مع وجود أساليب لتنمية هذه الإبداعات في ظل وجود عوائق لذلك، وهذا ما سيتم التطرق إليه:

1- مستويات الإبداع:

وتجدر الإشارة أن المختصين بالعلوم الإدارية يطرحون ثلاثة مستويات من الإبداع وذلك كمايلي:

1-1- الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي):

يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على إعتبار أن المنظمة بإعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين، ويحمل الإبداع إسم المنظمة بشكل عام، أي الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ينسب

¹- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص: 303.

إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل بأسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، ولم يصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء والإزدهار، ومن خلال ما تقدم يمكن أن تستنتج بأن الإبداع على مستوى المنظمة هو تطبيق فكرة جديدة، ثم تطويرها داخل المنظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة وهي تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام¹.

1-2- الإبداع على مستوى الجماعة :

رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن الإبداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:²

✓ الرؤيا .

✓ المشاركة الآمنة .

✓ الالتزام بالتميز في الأداء .

✓ دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية .

1-3- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي):

ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية وحدد الكاتب Roby

سمات المبدع بما يلي:³

✓ الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار .

✓ تشجيع وتبادل الرأي والنقد الذاتي .

✓ التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة .

✓ شفافية التعامل مع المشكلات .

✓ الرؤيا ووضوحها .

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 394.

*موضوع الدراسة الإبداع على مستوى الفرد

2 - سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمنسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 62.

3 - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء، الأردن، ص: 15-27.

وبالتالي يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه وعليه رغم إختلاف مستويات الإبداع داخل المنظمة إلى أن المنظمات تعمل على تبني ودعم هذه الإبداعات سواء الفردية أو الجماعية لأنها أساس الإبداع التنظيمي، فهي تسعى للحفاظ عليها من أجل تحقيق الأداء المتميز وأن تكون كمثال نموذجي لغيرها من المنظمات.

2- الصفات الإبداعية في الأفراد:

تتمثل الصفات الإبداعية فيما يلي:¹

- ✓ ميل المبدعون غالبا إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلبا للتجديد والتطوير.
- ✓ الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.
- ✓ القدرة على تقديم الأفكار والإقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.
- ✓ التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس وفي العلاقة مع الأفراد والتعامل مع الأزمات.
- ✓ تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة، فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خلافا في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الايجابية، ويساهمون فيها.
- ✓ الإستقلالية، إذ أن المبدعين يتميزون في الغالب بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حبا بالخروج عن المألوف بل لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف.
- ✓ القدرة العالية على تفهم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة، فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان.
- ✓ وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم.
- ✓ الشخصيات المبدعة تنتظر دائما إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب إستثماره في تحقيق المزيد من الإنتصارات، وتنتظر دائما إلى الأمام للسبق والتقدم، ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيودا عليها.

¹- مفتاح أحمد أبو عفة، عزالدين عبدالله سويد، دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الأهلية للإسمنت، مداخلة مقدمة للمؤتمر الإقتصادي للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، 25-27 ديسمبر 2017، ليبيا، ص: 7-9.

كما يضاف إلى ما تقدم ما يلي:¹

- ✓ الفهم اللفظي والقدرة على تعريف وتحديد الألفاظ.
 - ✓ القدرة على الإدراك العقلي تتضح في القدرة على تنظيم الأفكار وربطها ببعضها.
 - ✓ المرونة العقلية التكيفية، فالفرد يجب أن يكون مرنا لكي يحل المشكلات حلا إبتكاريا.
 - ✓ سرعة إنتاج الأفكار الجديدة المرتبطة بالمشكلات المراد حلها.
 - ✓ التفكير التقاربي، وهو القدرة على التلخيص والوصول إلى النتيجة المطلوبة كحل للمشكلة.
 - ✓ الوعي فالشخص المبتكر أكثر نشاطا ويعرف ما يدور حوله.
- وعليه يعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا لجميع الأشخاص في تصرفاته للأفكار أي أنه يحب التجديد في حل المشاكل التي تعترضه وذلك لقدرته على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة وتعاملاته الاجتماعية الواسعة مع المحيطين به والتي تسهم في استفادتهم من آرائه.

3- أساليب تنمية الإبداع الفردي:

تعمل المنظمات المهمة بإبداع الأفراد على تسخير كل الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تنمية هذه الإبداعات من خلال:²

- ✓ التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة.
- ✓ الإنصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين.
- ✓ عدم أخذ الأمور كمسلمات وإستعمال كافة الوسائل المتاحة لتشخيص الأفكار.
- ✓ تنمية مهارات الإستفسار والملاحظة والتحليل.
- ✓ إتاحة الفرصة للغير ممن يتصفون بالذكاء لإختبار ما توصل إليه من نتائج.
- ✓ أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة، وذلك بتشجيع العاملين على إجراء المناقشات وعقد جلسات الحوار.

مما سبق يمكن القول أن المنظمات تعمل على تنمية إبداعات الأفراد من أجل الاستفادة منها في المشاكل التي تعترضها ويتم ذلك من خلال التشجيع والتحفيز التي تقدمها للعاملين بها على مختلف أنواعه، من خلال ترك الحرية للأفراد للخروج من الجو المألوف والمعتاد في المنظمة، ورفع كل القيود التي قد تعرقل هذه العملية.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 2013-2014.

² - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009، ص ص: 29-30.

ورغم كل ذلك توجد مجموعة من العوامل التي تقف في سبيل الإبداع فنقل من رغبة الفرد وإندفاعه نحو التفكير الجديد، أو تعطيل بعض القدرات الفكرية لديه ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع مجموعات يجب التعرف عليها ومعرفة أبعادها حتى يمكن علاجها وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1- المعوقات الإدراكية :

الإدراك هو تصورنا ونظرتنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون إتجاهات وأفكار ومعاني وصفات نلصقها بالناس والأشياء وكثيرا ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي :¹

✓ خطأ الإدراك:

فقد تظهر في الشخص صفة هي ليست موجودة فيه فعلا، فقد يشاهد أبا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فيوصف هذا الأب بأنه قاس بينما هو ليس كذلك.

✓ خداع الإدراك:

وينتج هذا عن أسباب حسية ونفسية كأن يخدع الفرد في إدراك الشيء إدراكا جيدا.

✓ ضيق الإدراك:

ويعني أن ينحصر الإدراك في إدارة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاده أو زوايا أو خصائص معينة.

2- المعوقات الاجتماعية:

حيث يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة، ويتوقع المجتمع من أفرادها كافة التزاما بهذه التقاليد وعدم مخالفتها، ويميل أغلب الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك حتى تتسجم علاقاتهم معهم ويحصلون على رضاهم، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي يراها تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن هناك رفضا لهذه الأفكار وإستكارا لها أو مقاومتها.²

3- المعوقات التنظيمية:

ويمتد مفهوم التوقعات إلى المنظمات إذ تتكون أدوار العاملين من مجموعة من التوقعات رسمية، في صورة لوائح وتعليمات وقرارات وتوجهات، كما قد تكون غير رسمية في شكل إرشادات ونصائح وضغوط، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل دقيق ذاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع

¹ - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 146-148.

² - خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، الجزائر، 2011، ص: 68.

الفرد أن يطلق فيه عنان أفكاره، فالمؤسسة قد ترسم خطوط محددة للأداء وبالتالي يسير الفرد على هذه الخطوط ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي ويتجمد سلوكه الوظيفي عند حد معين يصبح فيه التغيير والتطوير أمراً صعباً، وتحبط رغبة الأفراد في الوصول إلى أفكار جديدة وطرق عمل مختلفة.¹

4- المعوقات النفسية:

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيد حب الإستطلاع ويقاوم نزعة الإكتشاف، فقد تطراً على أذهان الأفراد أفكاراً جديدة، ولكنهم سرعان ما يطردونها ولا يتابعون التفكير فيها، خوفاً من فشلهم في تحقيقها، أو إعتقادهم بأنهم غير قادرين على أن يتحملوا مسؤولياتهم، لذلك فإن الخوف من الفشل يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة، ويرسخ في ذهن الفرد صورة غير صحيحة عن نفسه.²

ومما سبق يمكن القول أن كل هذه المعوقات تؤدي إلى الحد من العملية الإبداعية والتعرف على الحلول الجديدة و المبتكرة للمشاكل مما يسبب في عدم إستعادة المنظمة منه وبقائها على حالها وعدم تطورها.

ثالثاً: علاقة المناخ التنظيمي بإبداع الموارد البشرية

يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها إبداع المورد البشري، لكونه أحد السبل المهمة المساعدة على دفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، وحتى يبدع الفرد لمنظمتها، عليها توفير بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها وذلك لأجل خلق الروح الإبداعية لدى المورد البشري، من أجل أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكلهم التي تواجههم، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا إهتمت المنظمة بمناخها، ويمكن إبراز أثر مكوناته على إبداع المورد البشري كمايلي :

¹ - أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، عدد1، 2015، ص: 183.

² - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 154.

1- الهيكل التنظيمي:

تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة، حيث يجسد تقسيم العمل داخل المنظمة أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.¹

حيث أن طبيعته تؤثر على قدرة العاملين على المشاركة والإبداع بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم إتاحة أي علاقات للعاملين خارج إطاره يجعلهم متخوفين من إقامة الاتصالات الخارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع، كما أن المركزية تحد من إبداع العاملين لمعرفةهم أن مصدر القرارات هو السلطة العليا، على عكس الهيكل التنظيمي المرن الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية مما يسمح للعاملين على خلق الإبداع من خلال إقتراح حلول للمشاكل وتشجيعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه.²

ومنه للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة وتأثيره مباشر على القدرة الإبداعية وذلك راجع إلى تقسيمه للمهام والأدوار داخل المنظمة وبذلك تحقيق التكامل، وتلعب طبيعته دورا مهما في تقدم قدرة العاملين فجموده يحد من مساحة إبداعاتهم ويجعلهم تابعين لمركزية السلطة، أما مرونته فعامل مهم على خلق الإبداع من خلال إقتراح حلول للمشاكل وتقديم أفكار لتحسين العمل وتطويره.

2- القيادة:

القيادة من أهم المحاور في العملية والممارسات التنظيمية داخل المنظمة، حيث أنها توفر النجاح للمنظمة إذا ما أتقنت بكافة أبعادها ولأنها تمثل عمليات إلهام في الآخرين لجعلهم يعملون بمتابرة لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بإتقان وإبداع.³

ويعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية في المنظمة، وذلك نتيجة سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم، بإعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وإشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.

¹ - بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص: 263.

² - دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2011، ص: 160.

³ - بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 262.

حيث أن القيادة التي تعتمد على النمط الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة من أكثر الأنماط تشجيعاً للإبداع والسبب في ذلك أن العاملين يشعرون بمزيد من الالتزام بالإبداع والتغيير إذ قاموا بالمشاركة في إتخاذ القرارات، على عكس القيادة الأوتوقراطية التي تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام الذي تقوم عليه المنظمة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد يجعل المرؤوسين أكثر إحساساً بالضعف وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة، وذلك لأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة.¹ وعليه فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير، تقوم على دعمه ومساندته وتتسامح مع الأخطاء التي قد تحدث أثناء العملية الإبداعية وتقوم على تشجيعها من أجل تحسينها للأفضل ولا يكون هذا إلا من خلال المدير الذي يساعد الأفراد المبدعين في التغلب على خوفهم من الفشل والمضي قدماً.

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن الاتصال هو تفاعل ديناميكي لتبادل الرسائل وقد تكون هذه الرسائل (معلومات، أفكار، مشاعر رغبات...) بغرض الإقناع أو القدرة على الاتصال بالعاملين من العوامل الأساسية في القيادة فيجب على القائد تسطيح السلم الوظيفي من أجل التأكد من أنه قد توصل الرسائل وكذلك فهما بشكل صحيح.²

ويعد الإتصال الإداري أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، وهذا ما يؤدي بدوره إلى طرح أفكار ومقترحات جديدة تساعد على حل المشاكل التي تواجههم من قبل العاملين، وبالتالي ينمي فيهم روح الإبداع والمبادرة حيث يحقق الإتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تمديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، كما يعمل على توحيد هدف المنظمة الواجب تحقيقه من خلال رفع روح المعنوية بين الموارد البشرية وذلك ما يؤدي إلى خلق التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية لتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.³

¹ - دريوش شهبناز، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 154-156.

² - المرجع نفسه، ص، ص: 72.

³ - محمد علي المناع، تقنيات الاتصال و دوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص، ص: 14-16.

وعليه فإن الإتصال الإداري أداة فعالة في رفع مستوى الإبداع، حيث أن الإتصال الفعال الناتج عن وصول الرسائل وفهمها بشكل صحيح بين القائد ومرؤوسيه ينمي روح الفريق مما يسهم في توحيد هدف المنظمة وخلق تفاعل اجتماعي يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

4- المشاركة في اتخاذ القرار:

إن الإبداع غالبا ما يكون مكملا لعملية صنع القرار، فالفرد متخذ القرار الفاعل هو بالمحصلة إنسان مبدع أي لديه القدرة على خلق الأفكار الإبداعية الجديدة كحلول للمشاكل خاصة والمعقدة منها، حيث تتنوع أساليب اتخاذ القرار وتختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى، بل إن الأمر قد يتعدى ذلك لتختلف أساليب إتخاذ القرار لنفس الشخص وفي نفس المنظمة لإختلاف المواقف والظروف المحيطة بكل قرار على حدى.¹

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، ويكون ذلك من خلال تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية وذلك من أجل قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن عدم إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي بهم إلى خلق تصورات سلبية عن المنظمة وعن مناخها التنظيمي، وذلك من خلال ضعف العلاقات الإتصالية مما يسبب لهم ضعف العاملين في مواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء عملهم مما يؤدي إلى تهديد طاقاتهم الإبداعية التي تستطيع المنظمة الإستفادة منها.²

ومما سبق يمكن القول أن المشاركة في إتخاذ القرار جانب مهم في تكوين مناخ تنظيمي فعال يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، حيث إنها تمثل الجانب الأهم من أجل تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد.

5- التدريب:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، كذلك إكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءة الإنتاجية.³

1 - أحمد عبد الله السويدي، فؤاد نجيب الشيخ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2017، ص: 39-38.

2 - مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 53.

3 - بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حطب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بالبيدة- الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص:9.

ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد على مستوى المنظمة إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والإعتراف بمساهمة الآخرين والإهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراءه أنه يعمل على تقدير مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك يعمل على غرس الإبداع في جميع العاملين في المنظمة خصوصا الذين تدربوا على استخدام وسائل التي يحتاجونها خلال مسارهم من خلال إيجاد حلول للمشاكل المحيطة بهم، أما بالنسبة للمنظمة فتدريب أفرادها على الإبداع من أهم العوامل التي تساعدها في تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة مسبقا إضافة إلى أنه يحقق لها العديد من العوائد سواء مادية أو المعنوية، ومن أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها للزبون والمتعاملين وبالتالي يحقق لها الإستمرار وبقائها في السوق وكسب المزيد من الولاء والشعور بالإنتماء من قبل المتعاملين معها.¹

للتدريب أهمية بالغة في تحقيق الإبداع فهو يساهم بشكل كبير في تحسين قدرات الأفراد في التعامل مع المشاكل التي تعترضهم ورفع مستوى القدرات الإبداعية المتوسطة والعمل على تنميتها من خلال الأساليب المختلفة، أما بالنسبة للمنظمة فيحقق لها الإستمرارية من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية وتعزيز ريادتها في مجالها من خلال ما تقدمه، وأيضا كسب المزيد من الثقة والولاء لها

6- الحوافز:

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث أنها من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه، فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الإهتمام بالعمل الإبداعي أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتنشط إستعداداته النفسية.²

حتى تحافظ المنظمة على الإبداع وتنميته فإنه لا بد أن توفر المناخ الملائم لذلك وهو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي والذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها، حيث أن الحافز المادي والمعنوي يمثل من أهم العوامل التي تحافظ على المبدعين داخل المنظمة والذين يملكون من الخبرة والمعرفة وبذور الإبتكار التي تساعدهم في حل المشاكل، حيث أن الأفراد الذين يملكون القدرة

1 - شتات إيناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص: 70.

2 - داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص: 29.

على خلق المعرفة الجدية ونقلها إلى الخارج في أي لحظة إذا لم تتوفر الحوافز الواضحة والدالة في المنظمة من أجل الإبداع، فهي في الحقيقة تمثل الطريقة الأكثر تأثيراً في توضيح الدلالات للعاملين على إهتمام المنظمة بالإبداع والأفراد المبدعين، أي أنه من الضروري أن تكون هذه الحوافز على شكل مكافآت تقدم إلى الأفراد المبدعين في كل مرحلة إبداعية وذلك من أجل خلق لديه روح المثابرة ومواصلة الإبداع، حيث أنهم الأفراد الذين تستطيع المنظمة ميدانيا التعويل عليهم فعلا لخلق الإبداع وتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.¹

لإمكانية المنظمة المحافظة على الإبداع الموجود بها عليها خلق حوافز مادية ومعنوية تضخ في المبدعين طاقة جديدة تساهم في تطوير أفكارهم واستغلالها لصالحها، فقلة الحوافز بشكليها تطبع في ذهن العامل الطابع السلبي على المنظمة مما يساهم في نقل إبداعاته للخارج في أي لحظة، لذلك من الضروري خلق مكافآت تقدم إلى الأفراد المبدعين في كل مرحلة إبداعية حتى تكسب المنظمة الأفراد الذين تستطيع التعويل عليهم فعلا لخلق الإبداع وتحقيق أهدافها المسطرة.

مما سبق يتضح أن إبداع الموارد البشرية لا يمكن أن يتجسد إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد بالمنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على ذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي مرن يساعد على تحقيق قيادة ديمقراطية تدعم الإبداعات الجديدة، بالإضافة إلى توفير إتصالات فعالة بين الرئيس ومرؤوسيه وإشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وتقديم حلول غير مألوفة للمشاكل التي تعترضهم، مع مراعات القيام بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وتشجيع الأفراد ذوي الكفآت الإبداعية والحفاظ عليها من خلال التحفيز بنوعيه.

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع، حيث أدركت المنظمات أنه أمر ضروري وحيوي داخلها لذلك عملت على تنميته وتطويره من خلال تدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك الإبداعي، باعتبار الفرد يمثل جوهر الإبداع، فكلما شعر الأفراد أنهم محل اهتمام الإدارة تماسكوا أكثر وزاد انتمائهم لها وعملوا على تحقيق مستوى أعلى من الإبداع ولكن قد يتعرض الأفراد لمعوقات قد تحد من إبداعاتهم.

¹ - محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، مصر، 2007، ص: 18.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تحدثت عن المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية، وذلك من خلال الاطلاع على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة كما يلي:

- أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع.

- ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة مازن أكرم عبد الله حلس، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية" سنة 2016:

هدفت الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والإغتراب الوظيفي عند العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى إستبانته بلغ عددها 259 لجمع البيانات وقد إستخدم الأسلوب الإحصائي (spss) لتحليل البيانات، وفي مايلي أهم النتائج المتوصل إليها: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين الذين يعملون في البنوك قيد الدراسة بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي، وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات مجال الإغتراب الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والإغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: العمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة التي يتم إقتراحها لتطوير الأداء، تشجيع العمال على بذل المزيد من الجهد لتطوير أنظمة العمل، ضرورة العمل على تعزيز الإلتزام الموظفين بلوائح وأنظمة العمل.

1-2- دراسة خالد وصل الله راضي، الحارثي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية" سنة 2004:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية وأيضاً تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المكاتب، وأيضاً إلى تحديد اتجاه قوة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين

في هذه المكاتب وقد تم تصميم إستبانه دراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها وتم توزيع 385 إستبانه وهو ما يمثل عدد أفراد العينة، ولخصت أهم النتائج كما يلي: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في جهات إيجابية، رئاسة العاملين لمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب على أن أدائهم مرتفع وبالشكل المطلوب، يتأثر تقسيم العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمتغيرات سنوات الخبرة والمشاركة في الدورات التدريبية، وجود علاقة طردية بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فكلما تحسن مستوى المناخ التنظيمي زاد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها ما يلي: ضرورة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين طبيعة العمل والهيكل التنظيمي من خلال التحفيز وزيادة مشاركة العاملين في رسم السياسات وإتخاذ القرارات، تشجيع المبادرات الإبداعية وتعزيز الأنشطة الإبتكارية من جانب الموظفين، ضرورة عقد الورش التدريبية والقدرات التأهيلية لزيادة مستوى أداء العمل داخل المؤسسة.

1-3-دراسة محمد عبد الرحمان إبراهيم الشطي، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" سنة 2006:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذا التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وتم ذلك من خلال تصميم إستبانه للاستطلاع على عينات الدراسة والمكونة من 620 موظف تم اختيارهم من بين 3363 موظف وإستخدمت لجمع البيانات وتم إستخدام برنامج spss لتحليل البيانات والتوصل للنتائج كما إستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وفي مايلي أهم النتائج المتوصل إليها: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوجهات ايجابية، وجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي القرارات وأساليب وطرق إتخاذ القرار، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها ما يلي: الإهتمام بالهيكلية للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات، العمل على تحسين طرق إتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، التوجه نحو اللامركزية

والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة للمناخ التنظيمي:

1-2 - دراسة (p.yukthamarain permarupan, roselina ahmed saufi, raja suzana raja kaimc, bamini kpd blakrishnan) "the impact of organizational employees work passion and organizational commitment " climate on :2014

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وشغف عمل الموظف و الإلتزام التنظيمي داخل أكاديمي الجامعات العامة والخاصة في ماليزيا، وذلك من خلال مدى تلبية احتياجات الموظف وتوقعاته من صاحب العمل في الجانب التنظيمي والمناخ والإلتزام التنظيمي، قامت إدارة الجامعات بإستخدام إستبيان من 500 عينة من الأكاديميين الماليزيين من الجامعات العامة والخاصة وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة، ليتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss)، ولخصت أهم النتائج كمايلي: كلما إرتفعت درجة الرضا عن المناخ التنظيمي، كلما إرتفع مستوى عمل الموظف، كلما إرتفعت درجة الرضا عن المناخ التنظيمي، كلما إرتفع مستوى الموظف للإلتزام التنظيمي، هناك علاقة إيجابية بين العاطفة العمل الموظف والإلتزام التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: يجب على المنظمة توفير المكافآت المادية والمعنوية، يجب الحرص على العدالة في فرص العمل، وجود الموظف المناسب يساهم بشكل أكثر كفاءة نحو نمو المنظمة.

2-2 - دراسة (Nicomar Tynes ،Minah Castro) "The relationship between organizational climate and job satisfaction in South Africa" سنة 2010:

هدفت الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، لتحديد ما إذا كانت تصورات الموظفين في بيئة العمل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، وقدم تصميم إستبيان، بلغ عدد العينة فيه 696 موظف من أصل 1453 موظف يعملون في ثلاث مناطق في المنطقة، وإستخدم spss لتحليل المعلومات المتحصل عليها، وتلخصت أهم النتائج في مايلي: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإرتياح الوظيفي، تداخل أبعاد المناخ وعدم وضوح العوامل يؤدي إلى وجود مناخ سلبي، أبعاد المناخ التنظيمي أثر غير مباشر على الإرتياح الوظيفي لدى الأفراد وإسهاما كبيرا على الرضا الوظيفي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: يجب على المنظمات إدراك جميع احتياجات العاملين التي تؤثر على مستويات الارتياح الوظيفي، إكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاده الداخلية التي لها تأثير مباشر على مستويات رضا الموظفين، عدم تعميم نتائج الدراسة على كل المنظمات لأنها تكون مناسبة للإستخدام في منظمات أخرى.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإبداع

1- الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع:

1-1-دراسة : زازل صورية، "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر البرناوي، بسكرة "سنة 2014:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العمال الإداريين مكونة من 90 عامل، وكان عدد الإستبيانات المسترجعة 56 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الإعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)، وفي مايلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها: مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء متوسطا، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة حيث فسر التدريب، 40.3% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: ضرورة اهتمام إدارة المركز بالمستجدات الإدارية، إنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، إثارة وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو الأداء الأفضل.

1-2- دراسة محجوبي أسامة، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة"سنة 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عددها (50)، وقد تم تصميم

إستبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ثم توزيعها على عينة الدراسة ثم التحليل بإستخدام برنامج spss الإحصائي وإستخدمت الإختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وفي مايلي أهم النتائج التي توصل إليها: إعتد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي، تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على إستثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لان إكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع، إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

1-3- دراسة عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" سنة 2003.

هدفت الدراسة لتناول علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري في المديرية العامة للجوازات، وقد تم تصميم إستبانته مكونة من أفراد عينة بلغ عددها 255 لجمع البيانات، أما تحليلها فقد استخدم الأسلوب الإحصائي (spss)، ولخصت أهم النتائج في مايلي: تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متفاوتة، تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، توجد علاقة إرتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: ضرورة تخلص المنظمات السعودية عامة والأمنية خاصة من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية، ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة وذلك لما لها من أثر على الإبداع ومستوياته داخل المنظمة، ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع.

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع:

1-2- دراسة (Hülya Gündüz Çekmecelioglua , Gönül KayaÖzbağ) " Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity" سنة 2016:

هدفت الدراسة هو تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وقد تم استخدام إستبيان في عينة من 275 مشاركا وذلك لجمع البيانات اللازمة، ومن أجل تحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وقد لخصت أهم النتائج فيما يلي: فهم العلاقة بين تساعد القيادة التحويلية والإبداع القادة على تطوير وتنمية قدرات الموظفين على الإبداع، وجود صلة مباشرة وإيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي، وجود إلى إيجابية الربط بين الدافع الملهم، والنفوذ المثالي والإبداع الفردي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: التركيز على سلوكيات القيادة التحويلية لأنها آلية هامة في تنمية الإبداع الفردي، التركيز على التحفيز الفكري في أسلوب القيادة إذا كان القلق هو الإبداع، يجب على المنظمة تيسير عمل موظفيها الإبداعي من خلال تعزيز أسلوب القيادة التحويلية.

2-2- دراسة (Emma Weiner) "How Building a Climate for Creativity can Promot Innovative Activities" سنة 2015:

هدفت الدراسة إلى مراقبة المناخ التنظيمي لوحدة الأعمال في شركة سلامة المركبات متعددة الجنسيات التي بدأت مؤخرا في تطوير إبتكار جديد، وذلك من خلال تحديد الأنشطة والنجاح العوامل الحاسمة لبناء مناخ إبداعي وتعزيز الإبداع كعامل رئيسي، وقد استخدمت إستبانة لجمع المعلومات اللازمة، أما تحليلها البيانات فقد تم ببرنامج الإحصائي (spss)، ولخصت أهم النتائج في مايلي: هناك العديد من الأنشطة في وحدة مكتب التقييم التي تهدف إلى العمل مع تعزيز الإبداع و التعاون، كان أحد الأهداف الرئيسية لمبادرة الإبتكار هو تعزيز المناخ الإبداعي وخلق تآزر بين مختلف الشعب والوظائف التنظيمية، تعمل وحدة التقييم بشكل جيد مع تجميع مجموعات العمل المتنوعة وتشجيع التعاون بين الوظائف وبناء قدر أكبر من التآزر على نطاق المنظمة فيما يتعلق بالإبداع، يستنتج أن بعض الأنشطة تستفيد من كفاءة عامل النجاح المحدد، إن وحدة مكتب التقييم لا تستخدم مفتاحها الرئيسي والأنشطة التنظيمية بطريقة فعالة لتعزيز الإبداع والإبتكار.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: أن أنشأ مناخ مفتوح يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمشاركة في النقاش دون الخوف من الإنتقاد هو جدا خطوة هامة لتشجيع وتشجيع الإبداع، يجب

أن يدرج كل فرد في وحدة التقييم أو على الأقل موضع ترحيب ليكون مبدعا والعمل مع تطوير الأفكار الإبداعية وما إلى ذلك يجب أن تبقى إلى حد أكبر في الداخل وتنظيم حول العمل العادي، من المهم أيضا تعزيز وتشجيع الإبداع وتوليد الأفكار بين الجميع الأفراد في وحدة مكتب التقييم من أجل توليد أفكار إبداعية كافية للبناء والوقود والأنشطة الابتكارية على المدى الطويل.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الإبداع

1- الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الإبداع:

1-1- دراسة أمال رجراجة، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش" سنة 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش على الإبداع لدى العاملين، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) عامل بمركز الدراسة، وإستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، ولخصت أهم النتائج في مايلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الإبداع لدى العاملين، فقد بينت الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، التكنولوجيا) على الإبداع لدى العاملين.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: على المؤسسة تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، على المؤسسة أيضا ترسيخ مفهوم الإبداع لدى كافة العاملين بالمؤسسة وذلك بكل الطرق كتشجيعهم على العمل ضمن فرق وإتخاذ القرارات بطريقة إبداعية...إلخ.

1-2- دراسة محمد سعود بن حاضر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية" سنة 2014:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 139 عامل في المؤسسة من بين 159 عامل، ولقد إستخدم الباحث إستبانه للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري، كما إعتد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الإستبيانات على برنامج (spss)، ولخصت أهم النتائج كمايلي: أفراد عينة الدراسة أن المناخ التنظيمي في المديرية متوفر بدرجة متوسطة، أفراد عينة الدراسة أن الإبداع الإداري في المديرية

متوفر بدرجة متوسطة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المناخ التنظيمي وواقع الإبداع الإداري بالمديرية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: إعادة توصيف كل وظيفية إدارية في المديرية من واقع المهام الحقيقية التي تقوم بها وذلك لوضع معايير جديدة الأداء لها، أهمية تطوير هياكل التنظيمية بالمديرية تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، اعتماد مبدأ اللامركزية في العمل ومبدأ تفويض السلطات وذلك بالقدر الذي يحقق نوعاً من الإستقلالية والمرونة في التنفيذ، إستمرار القيادات الإدارية بالمديرية بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار وتسجيل كل الأفكار للإستفادة منها.

2- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الإبداع:

2-1- دراسة "A study on relationship between organizational climate and creativity" (Ali akbar ahmadi and zaineb emamipour) سنة 2013:

هدفت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإبداع المرأة العاملة في منظمة الهلال الأحمر في تبرير، طريقة البحث هي إرتباط وصفي بين 120 امرأة يعملن في الهلال الأحمر وتم إختيار 100 حالة للدراسة المقترحة، لجمع البيانات تم استخدام إرتباط بيرسون وإنحدارات متعددة لتحليل فرضيات البحث، وأظهرت النتائج مايلي: وجود علاقة كبيرة بين سلوك المدير الداعم وإبداع النساء العاملات، يمكن القول بأن سلوك المديرين يدعم ويأثر على مستوى الإبداع، تعتبر الرقابة العالية عوامل تؤثر على الإبداع السلبي المنظمة، متوسط السلوك التوجيهي التنظيمي في المناخ التنظيمي منخفض، مما يآثر بالسلب على إبداع الموظفين.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: يجب زيادة فعالية إتصالات الموظفين في التنظيم، لزيادة إبداعهم، يجب تكوين علاقة ودية بين الموظفين سلوك وذلك لدعم الإبداع، العمل على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم وذلك لتحقيق الإبداع.

2-2- دراسة (Jon Anders Lone, Cato A. Bjørkli, Roald A. Bjørklund, Pål Ulleberg and Thomas Hoff) "Organizational climate of higher education institutions and its implications for the development of creativity" سنة 2014:

هدفت الدراسة لتحديد العوامل التي تكيف المناخ التنظيمي للتعليم العالي مؤسسات في بولندا وتقضي إلى تنمية الإبداع وأظهر تحليل منظمات المناخ أن العلاقات البحثية تلعب دوراً هاماً في العوامل

المتعلقة بالعلاقات بين العاملين العلميين والطلاب، ولذلك أجريت اختبارات على مجموعة من 232 طالبا من جامعة شنتشيتسين وجامعة بوميرانيان الغربية للتكنولوجيا وأكاديمية الفن، وقد استخدمت 209 استبانة في عملية التحليل: 98 من الولايات المتحدة، 102 منزوت و9 من أس، وقد أستخدم البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات، ولخصت أهم النتائج فيما يلي: وجود دعم بين الزملاء (الباحثين والطلاب وبين الطلاب والمعلمين الأكاديميين) ورغبتهم في التعاون والمساعدة المتبادلة، وجود مناخ يدعم الحكم الذاتي لتحقيق أهداف محددة بوضوح من المرجح أن تكون أكثر فعالية من حيث لإبداع، ينبغي التركيز على هيكل مؤسسات التعليم العالي برمته وتعليم الطلاب السلوك الإبداعي، أن المناخ التنظيمي المناسب الداعم للإبداع في التعليم العالي ينجم عن والتنوع، وهذا هو مهم جدا لتمكينهم من تشكيل الأفكار الإبداعية. وقدمت الدراسة عدة توصيات لعل أهمها مايلي: يجب على الطلاب المشاركة في العمليات الإبداعية في الجامعة، المسؤولية المشتركة للنظم والعمليات التنظيمية هي التي تقضي إلى تطوير الإبداع، يجب أن يكون الطالب والباحث حرا في التواصل فيما يتعلق بتدفق معرفة ما إذا كان الإبداع سيشكل في الجامعات بكفاءة.

رابعا: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

1- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يمكن حصر أهمها كمايلي:

- ✓ البحث في أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في إبداع الموارد البشرية.
- ✓ توصلت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى وجود نفس النتائج والتي أثبتت وجود علاقة تأثير قوية للمناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية.
- ✓ إعتقاد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- ✓ تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ تتفق الدراسة مع معظم الدراسات على ضرورة تبني مناخ تنظيمي فعال داخل المؤسسات.

3- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تتمثل في ما يلي:

- ✓ تختلف الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.
- ✓ تختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.

✓ تم مسح شامل لمجتمع الدراسة.

✓ في الدراسات السابقة تم اختبار العلاقة في ضوء عدة متغيرات فرعية فيما اختلفت عنها الدراسة الحالية.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث يظهر أن هناك عددا من الدراسات الحديثة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة من مناخ تنظيمي أو إبداع، كما أن هناك دراسات تناولت المتغيرين معا وتوصلت في مجملها إلى وجود علاقة تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على الإبداع وأوصت الدراسات السابقة في مجملها بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي السليم والإيجابي الدافع للإبداع. وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية في العلاقة الإيجابية بين المتغيرين مع اختلاف بعض المعطيات تبعا للبيئة التي طبقت فيها الدراسة.

في ظل الظروف المتغيرة أصبح للمناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية أهمية بالغة على كفاءة وفعالية المنظمات، حيث أصبحت تلك المنظمات اليوم تعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم لما له من تأثير مباشر على ضمان البقاء والاستمرارية، في حين أصبح الإبداع أمراً حتمياً وضرورياً لما له آثار إيجابية على نجاح المنظمات وتحقيق الأهداف التي وضعتها، وجعلها قادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية الحادثة. والإدارة الناجحة هي الإدارة ذات الصفات الإبداعية والتي يتمكن أفرادها من إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم بطرق وأساليب غير مألوفة والتي تمكنها من النجاح.

ويؤكد الباحثون على علاقة الترابط الإيجابي بين المناخ التنظيمي الملائم للإبداع وإبداع المورد البشري، وهذا ما دعمته الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع العربية منها أو الأجنبية باختلاف الهيئات التي درس فيها الموضوع وإختبرت فيها المتغيرات .

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي وعلاقته بإبداع

الموارد البشرية في مؤسسة

اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

مقدمة الفصل

بعد تطرق في الفصل النظري إلى متغيرات الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية وتبيان كيفية تأثير المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية، سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية من أجل معرفة الأثر الواقعي للمناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-، بإعتبارها مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها من طرف قسم الموارد البشرية، بالإضافة إلى الإستبانة التي أعتمدت كأداة لجمع البيانات.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من خلال مايلي:

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

✓ **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة.

✓ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

يعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الإقتصاد في جميع دول العالم ولهذا أدركت الجزائر مع بداية القرن الحالي أهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع، فقامت بوضع برامج لإعادة هيكلة القطاع و الذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعتبر من أهم المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات، وتعتبر المؤسسة حديثة النشأة، هدفها الرئيسي المحافظة على مكانتها في السوق لضمان استمرارها وتحقيق غاياتها . وفيما يلي تفصيل لذلك من خلال:

- أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

- ثانياً: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

- ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

يمكن التطرق للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها، وعليه

سيتم التعرف إلى ما يلي:¹

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نتيجة للتطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة - بريد الجزائر - وثانيهما بالاتصالات متمثلة في - اتصالات الجزائر - .

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (vsat) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك

¹ - تم إعداده بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية.

الدارات الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تمام في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

1-1- قانون 03/ 2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

1-2- الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر :

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم مقيدة في السجل التجاري تحت رقم B02 18083، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في ظل المنافسة الشديدة في السوق.

- يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05الديار الخمس، المحمدية، الجزائر، وقدر رأسمال بداية نشاطها بـ 1000.000.000 دج وحاليا يقدر بـ 150.000.000.000 دج.

2- فروع مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر "موبيليس" من أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%، وكذا عدد زبائننا الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما نظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام هو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذات السرعة الفائقة وللاشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، التربية الوطنية، البحث، التكوين المهني، الصحة، المحروقات المالية...)، مربوطة حاليا بشبكات الانترنت (Intranet) بمقرات الربط

بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"، بالإضافة إلى ذلك فمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة موزعة على التراب الوطني تعمل على تقديم المنتجات الخدمية لأشخاص طبيعيين ومعنويين، تتمثل في بطاقات التعبئة، نقل المعلومات، الفاكس،.... وغيرها.¹

وبالتالي يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت لمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وخدمة الزبائن .

ثانيا: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-

وضحت اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف التي نشأت من أجلها تمكنها من مواجهة تغيرات البيئية التي تعمل فيها، بالإضافة إلى النشاطات التي تقوم بها لتحقيق هاته الأهداف، والتي سيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:²

1-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة:-

تسعى المؤسسة من خلال دخولها عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحقيق ثلاث غايات هي:

✓ المردودية.

✓ الفعالية.

✓ جودة المنتج ونوعية الخدمات.

وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

✓ العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في

الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية.

✓ تنمية وتطوير المنتجات.

✓ العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.

✓ العمل على تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.

✓ تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.

✓ تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.

✓ تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات المرقمة.

✓ العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه.

1 - تم إعداده بالاعتماد على معلومات مستخرجة من الموقع الإلكتروني WWW.ALGERIETELECOM.DZ.

2 - تم إعداده بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية.

✓ الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

✓ تطوير قطاع الاتصالات الوطنية و إيجاد حلول تتناسب مع احتياجاتها من أجل تحسين خدمة زبائنها.

واتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تقع في وسط مدينة تبسة تقدم خدمات من خلال وكالتها التجارية الموزعة حسب التوزيع الجغرافي إلى : وكالة تبسة، ونزة، بئر العائر والأقسام التجارية في كل من الشريعة، والعوينات والحمامات.

2- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - :

تتمحور نشاطات المؤسسة حول مايلي¹:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

✓ تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وفي هذا السياق خصصت المؤسسة استثمارات ضخمة قدرت بـ : 203976 مليون دج، أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، هذه الإستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت ونظم المعلومات...إلخ.

ويتضح مما تقدم أن المؤسسة تسعى جاهدة من خلال استثماراتها الضخمة عبر التراب الوطني

لكسب عملاء جدد وتوفير خدمات مميزة لعملائها الحاليين.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

لكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها الذي يتولى تحديد

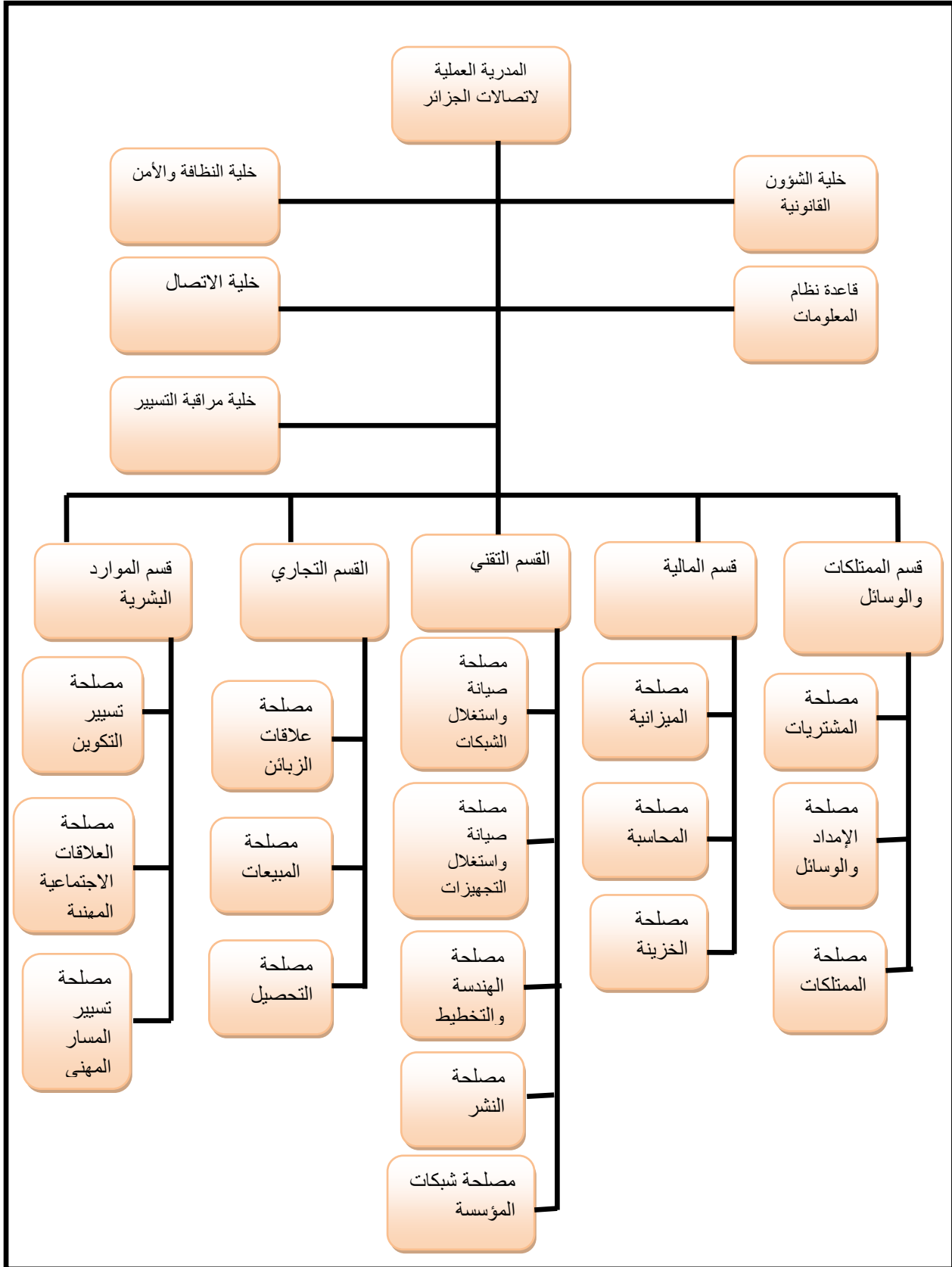
الوظائف والمهام والمسؤوليات داخلها، كما يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على

الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا مشرفين أو منفذين، ويمكن عرض محتوى ومهام ووظائف لأهم

المصالح كما يلي:

¹ - تم إعداده بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف قسم إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-



المصدر: تم إعداده من طرف الطالبتين بالرجوع إلى قسم الموارد البشرية.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- تضم خمسة أقسام رئيسية مسؤولة عن القيام بالمهام والوظائف وإتمام النشاطات الإدارية والخدمية للزبائن وتتمثل فيما يلي:

1- قسم الممتلكات والوسائل:

تعتبر من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الرئيسية في توفير للمؤسسة احتياجاتها من أجهزة الإعلام الآلي، الأوارق، الكوابل،... الخ وتجهيز مختلف المكاتب والمراكز الهاتفية بالوسائل والأدوات ومتابعة تسيير المخزون، إضافة إلى القيام بمختلف عمليات الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

2- قسم المالية:

تقوم مصالح قسم المالية بتسجيل العمليات المحاسبية في دفتر اليومية وجدول حسابات النتائج واعداد الميزانيات السنوية للمديرية، وكذلك تسوية وضعية الزبائن، كما تقوم بأداء المهام والوظائف التالية:

- ✓ جمع ملفات الالتزامات بالنفقات من مختلف الأقسام والمصالح.
- ✓ مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- ✓ إرسال ملف النفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها.
- ✓ تحصيل مبالغ الفواتير من الزبائن وتسوية وضعيتهم على مستوى المديرية المركزية بالجزائر.
- ✓ مقارنة الإيرادات لكل فترات السنة ومحاولة معرفة أسباب الزيادة والنقصان ومعالجتها.
- ✓ إعداد ميزانية الإيرادات لكل فترات السنة، حيث تتجز كل شهرين إبتداءا من اليوم الحادي والعشرين .

3- القسم التقني:

تهتم مصالح القسم التقني بصيانة واستغلال شبكات الاتصال والتجهيزات المختلفة، وكذا بناء المراكز الهاتفية وتتمثل وظائف ومهام هذا القسم في الآتي:

- ✓ تركيب وهندسة الخطوط التابعة إقليميا وصيانة الشبكات وتصلح الأعطال.
- ✓ توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية وضمان الاستغلال الحسن لها.
- ✓ دراسة ملفات المشتركين و اعداد المخططات والدراسات الخاصة بهم.
- ✓ إعداد المناقصات لاختيار المؤسسات التي تتولى عملية إنجاز مشاريع الكوابل والقنوات.
- ✓ مراقبة الإنتاج وتسيير شبكات الاتصال.

- ✓ تطبيق التجارة المرجوة والمعلنة من طرف المؤسسة.
- ✓ الهندسة والتخطيط من خلال تهيئة المواقع وفتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.
- ✓ بناء المركز الهاتفية وأنظمة الإرسال والعمل على صياغتها.
- ✓ دراسة إمكانية حصول المشتركين على خدمات هاتفية جديدة.
- ✓ دراسة تركز الشبكات في مناطق تساعد عمليات الصيانة.

4- القسم التجاري:

- تعتبر مصالح القسم التجاري من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الأساسية في إرضاء الزبائن وتوفير كل الخدمات المتاحة من أجل خدمة أفضل، وتتمثل أهم مهام ووظائف مصالح القسم التجاري فيما يلي:
- ✓ دراسة الطلبات المتعلقة بالخطوط الهاتفية أو الخدمات الخاصة بالزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير العاديين (المؤسسات).
 - ✓ استقبال شكاوي الزبائن ومعالجتها وتلقي الطعون من الزبائن، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يخص الخطوط الهاتفية، وكذلك بيع البطاقات مسبقة الدفع.
 - ✓ تحصيل مستحقات الفواتير الهاتفية.
 - ✓ إندار الزبائن المدينين وقطع الخطوط الهاتفية وفتحها.
 - ✓ استقبال الزبائن الراغبين في الاشتراك في خدمة الانترنت، أو تقديم الشكاوي فيما يخص الأعطال.
 - ✓ إبراز مازيا كل نوع من أنواع خطوط الانترنت.
 - ✓ توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة والجودة العالية .

5- قسم الموارد البشرية:

- تقوم مصالح هذا القسم بتسيير الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ويعتبر من أهم الأقسام في المؤسسة يقوم بالمهام التالية:
- ✓ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
 - ✓ متابعة العقود الإدارية المتعلقة بالعمل وتسيير ملفات الترقية المختلفة.
 - ✓ العمل على حل المشاكل المتعلقة بالأحوال الاجتماعية ومعالجة المنازعات والشكاوي.

- ✓ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
 - ✓ الاتصال بمكتب المحاسبة ومطالبته بإرسال الوثائق المحاسبية شهريا.
 - ✓ مراقبة سير أشغال بناء المركز الهاتفية بالدوائر والبلديات.
 - ✓ إرسال الموظفين للقيام بالمهام الإدارية لجلب العتاد من المركز الجهوي والمديرية العامة.
 - ✓ نقل العتاد وتصليح الأجهزة الإدارية، وكذا التنقل إلى الأماكن التي تحتوي على أعطال وتصليحها.
 - ✓ تنفيذ الإجراءات الأمنية وضمان الاتصال بالأمن المحلي.
 - ✓ وضع الاحتياجات واعداد التقرير الخاصة بحوادث العمل.
 - ✓ تنظيم الدورات التكوينية للموظفين، ومتابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومركز التكوين.
 - ✓ تنظيم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
 - ✓ متابعة أجور الموظفين، والتسيير الإداري لهم من إجازات وعقوبات .
- كما يتضمن الهيكل التنظيمي أربعة خلايا يمكن إيجازها فيما يلي:

1- خلية الشؤون القانونية:

تتمثل أهم مهام هذه الخلية في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين فهي تمثل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، إضافة إلى القيام بالتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين.

2- خلية النظافة والأمن:

تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة بالمؤسسة.

3- خلية الاتصال:

تهتم بجانب الاتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

4- خلية مراقبة التسيير:

تهتم بالقيام بمختلف الحسابات الخاصة بإحصائيات العمال المتواجدين داخل المؤسسة وما تحتاجه من عمال لشغل مناصب جديدة .

5- خلية قاعدة نظام المعلومات:

تهتم بتصميم البرامج اللازمة للمديرية والعمل على صياغتها.
ومن خلال ما عرض في هذا المبحث، يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى بناء سمعة في السوق المحلي من خلال منتجاتها. وبالنظر إلى طبيعة نشاطها وأهدافها وضعت هيكلها التنظيمي على المستوى الوطني أو المحلي من أجل تسهيل مهامها وخدمة عملائها.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتأكيد نتائجها النظرية، فقد تم الإعتماد على إجراءات محددة، وذلك لدراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة من خلال الإستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي يتم التفصيل في هذه الجوانب كما يلي:

- أولاً: تحديد مجتمع الدراسة.

- ثانياً: أداة الدراسة.

- ثالثاً: صدق أداة الدراسة.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

نظراً للتطورات التكنولوجية الحاصلة والهامة التي شهدتها ويشهدها قطاع اتصالات الجزائر، والممثلة من خلال إعداد المخططات الإستراتيجية والتي كان آخرها المخطط الخماسي (2019-2015)، لذلك تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- كمجتمع وعينة للدراسة، والتي يبلغ عدد الإطارات العاملين بها 50 موظفاً ليشكلوا مجتمع الدراسة، ومنه يمكن القول أنه تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع 50 إستمارة بما يوافق حجم عينة الدراسة، وقد تم إسترجاع 50 إستمارة كاملة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة %	العدد	الاستبيانات
100	50	الموزعة
-	-	التي لم يتم استرجاعها
-	-	المستبعدة
100	50	الصالحة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أنه تم توزيع 50 إستبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، ليتم إعتماد 50 إستبيان أي نسبة الإجابة بلغت 100% وهي نتائج جيدة.

ثانيا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات:

1- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1-1- الوثائق والسجلات:

من أجل إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بالوكالة التجارية والتي تخص الناحية التاريخية لها وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

1-2- البيانات الثانوية:

وهي المعلومات المتحصل عليها من الجانب النظري، بالإعتماد على الكتب، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقالات والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1-3-البيانات الأولية(الاستبيان):

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة الميدانية تم تصميم إستبانة، بهدف توفير البيانات التي يتم من خلالها معالجة أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، حيث اشتملت محورين أساسيين وهما كالتالي:

- المحور الأول

ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

- المحور الثاني

ويتمثل في محور متغيرات الدراسة والتي اشتملت جزأين أساسيين وهما المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية، ليتم قياسهما من خلال 23 فقرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة(فقرات)	اسم المتغير	محاور الدراسة
15	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	المحور الأول
8	المتغير التابع(إبداع الموارد البشرية)	المحور الثاني
23	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

وقد تم إختيار مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابات مجتمع الدراسة لفقرات الإستبيان كما هو

موضح في الجدول التالي:

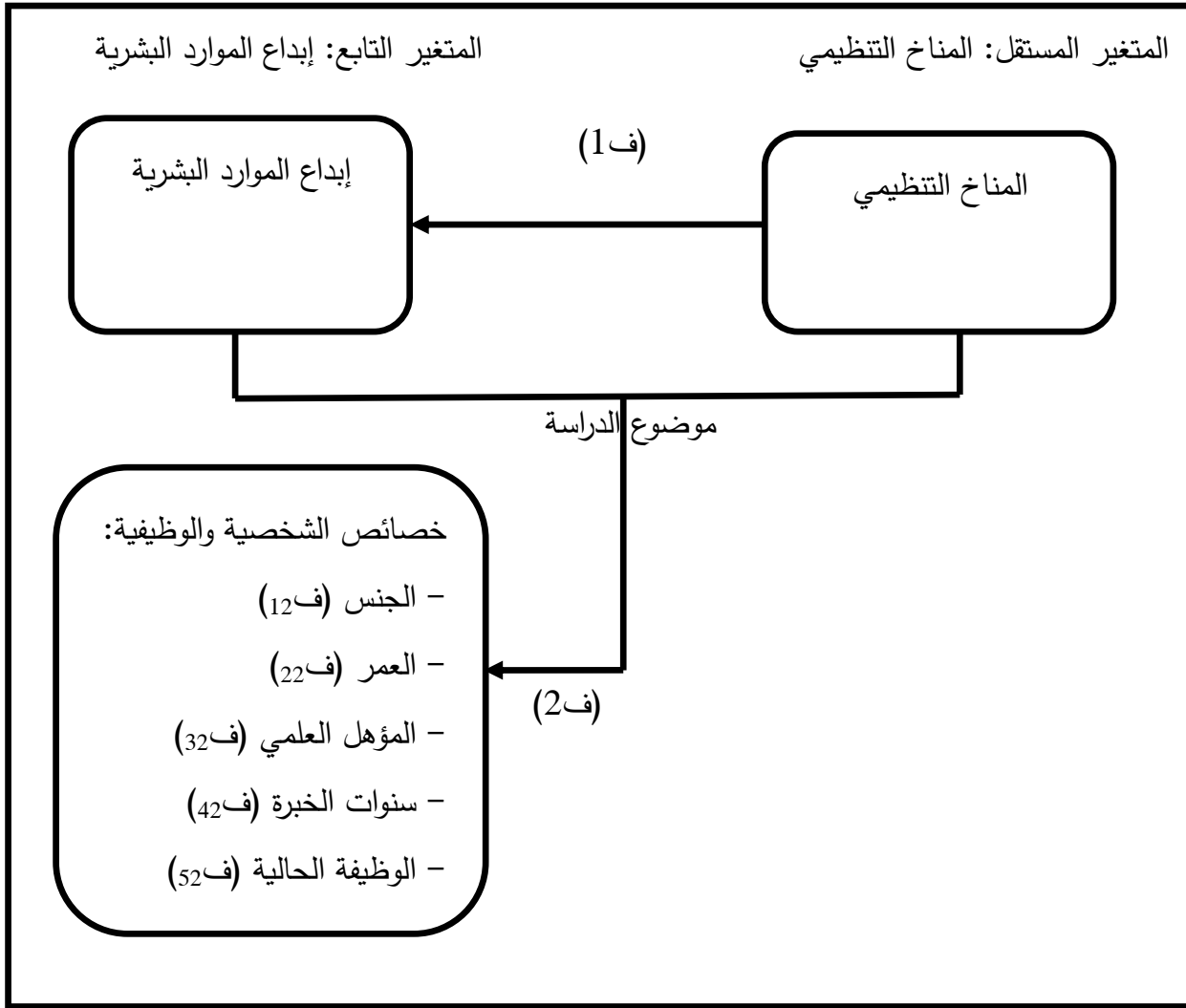
الإستجابة	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- نموذج الدراسة:

بما أن الدراسة تناولت اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية، ومن خلال الجانب النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى الإستبانة المقدمة لأفراد عينة الدراسة والتي شملت جزأين أساسيين لمتغيرات الدراسة، فإنه تم عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، لذلك سيتم الإعتماد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري والذي يقصد به مدى ملائمة الفقرات للمحاور التي سيتم قياسها، وصدق الإتساق الداخلي والذي يعتمد على أتساق كل فقرة مع المحور التابعة.

1-1- الصدق الظاهري:

بعد تصميم الإستبانة بمحاورها الأولية وللتحقق من صدقها ظاهريا وأنها تخدم أهداف البحث التي وجدت من أجله تم عرضها على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال، من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لإبداء رأيهم والإستفادة منه من حيث سلامة الصياغة

اللغوية وإنتماء الفقرة للبعد الذي تمثله، ليتم بعد ذلك إجراء التعديلات اللازمة وصياغة الإستبانة في صورتها النهائية من أجل تطبيقها على عينة الدراسة.

1-2- صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

يقصد بهذا النوع من الإجراءات الإحصائية من مدى إتساق كل عبارات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه وذلك لقياس الغرض الذي أعدت من أجله، من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

1-2-1- الاتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (03) معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الكلي لها لمحور المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(03): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "المناخ التنظيمي"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط ليبرسون	مستوى الدلالة sig
أولاً: المناخ التنظيمي			
1	يساهم الهيكل التنظيمي في إرساء ثقافة تنظيمية ايجابية للمنظمة	0.469	0.001
2	هناك وضوح في خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة	0.429	0.002
3	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة انجاز العمل وجودته	0.588	0.000
4	يوجد مستوى عالي من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	0.551	0.000
5	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	0.629	0.000
6	يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة	0.678	0.000
7	يبدي الرئيس اهتمام كبير برغبات المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع	0.638	0.000
8	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم	0.681	0.000
9	تكافئ الإدارة الأفكار الجديدة وإبداعات الموظفين	0.719	0.000
10	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم	0.673	0.000
11	تعمل إدارة المنظمة على إزالة معوقات الاتصال بين مختلف العاملين بالمنظمة	0.548	0.000
12	تتعامل المنظمة مع زبائنها عبر الوسائط الالكترونية (صفحات الواب، رسائل نصية، الايميل....الخ)	0.235	0.001

13	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	0.382	0.006
14	استخدام شبكة اتصال داخلية بين مختلف المصالح والأقسام	0.098	0.004
15	تعتمد المنظمة على وسائل الدفع الإلكتروني في سير معاملاتها	0.503	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم (04) أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ وهنا يمكن القول أن هنالك إتساق بين الفقرات ومحاورها وقد قاست ما أعدت لقياسه وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للمحور الأول للإستبانة.

1-2-1- الإتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (04) معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الكلي لها لمحور المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم(04): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "إبداع الموارد البشرية"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة sig
ثانيا: الإبداع لدى المورد البشري			
16	يبتعد الموظف عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الوظيفية	0.745	0.000
17	يمتلك الموظف القدرة على تغيير حالته الذهنية طبقا لطبيعة المواقف التي تواجهه في عمله	0.778	0.000
18	يبحث الموظف عن الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل	0.725	0.000
19	يتكيف الموظف مع التغيرات التي تحدث بالمنظمة بسهولة	0.732	0.000
20	يرغب الموظف في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	0.645	0.000
21	يمتلك الموظف القدرة على تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.	0.689	0.000
22	يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال جديدة مع تحمل النتائج.	0.883	0.000
23	يمتلك الموظف رؤية دقيقة تساعده في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.767	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss)

يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم (04) أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاورها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ وهنا يمكن القول أن هنالك إتساق بين الفقرات ومحورها وقد قاست ما أعدت لقياسه وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للمحور الثاني للإستبانة.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرة أخرى على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال معامل الثبات (الفا كرونباخ) (Alpha gronbach) لجميع فقرات ومحاور الاستبيان على عينة مكونة من 23 مفردة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) لثبات أداة الدراسة

المحور	إسم المتغير	العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الأول	المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)	1-15	82,5%
الثاني	المتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)	16-23	77,4%
معامل الثبات للإستبانة ككل		1-23	88%

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من خلال الجدول السابق والملحق رقم (04)، أن كل معاملات الثبات لكافة متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) الإجمالي 88%، وهذا يدل على ثبات أداة القياس واعتبارها مؤشر جيد لأغراض التحليل.

3- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن من جمع المعلومات البيانات وتحليلها المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة وذلك بغرض وصفها وصفا دقيقا ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة بإستخدام الرزمة الإحصائية (spss).

4- أدوات المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، لتتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل وصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه.
 - المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد العينة لمحاول الإستهانة.
 - الإنحراف المعياري: لتوضيح مدى تشتت في الإجابات عن عبارات متغيرات الدراسة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستهابات وإتخفض تشتتها بين المقياس.
 - إختبار كولمجراف-سمرنوف: من أجل معرفة مدى إتباع متغيرات الدراسة لقانون التوزيع الطبيعي.
 - معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - معامل الارتباط: لقياس صدق أداة الدراسة لعبارات الإستهانة بالنسبة للمحاول ككل بالإضافة لعلاقة الارتباط بين المتغيريين.
 - تحليل التباين للإنحدار: لإختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيريين محل الدراسة محل الدراسة، بالإضافة لإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وإختبار صحة كل فرضية على حدى.
- ومما تقدم عرضه، ونظرا لطبيعة المتغيرات الوصفية فقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة لإختبار الفرضيات المتعلقة بها، وهذا لم يتم إلا بعد إخضاعها لإختبار الصدق والثبات للتأكد من أن الاستبيان سيقاس ما أعد من أجله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تلبية لأهداف الدراسة وتأكيدا لنتائجها، فقد تم الاعتماد على الدراسة الإحصائية لاختبار اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتبسة من خلال الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي يتم التفصيل في هذه الجوانب كما يلي:

- أولاً: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- ثانياً: تحليل محاور الدراسة.

- ثالثاً: اختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص موظفي اتصالات الجزائر بتبسة من حيث المتغيرات

الشخصية والوظيفية:

1-1- الجنس:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

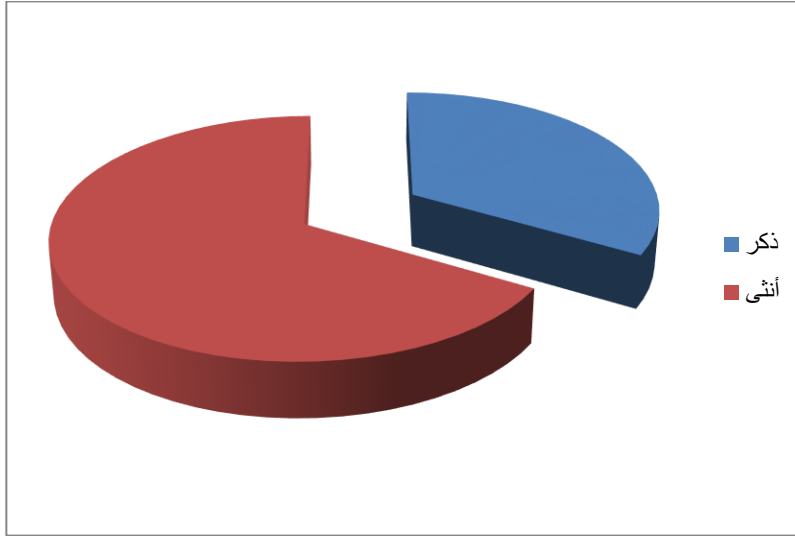
البيانات	التوزيع	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22	44
	أنثى	28	56

المصدر: تم اعتماده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول رقم (03) أن نسبة الإناث في مجتمع الدراسة بلغت (56%)، بينما بلغت نسبة الذكور

(44%) وهي نسبة متقاربة.

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (06)

1-2- متغير العمر:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

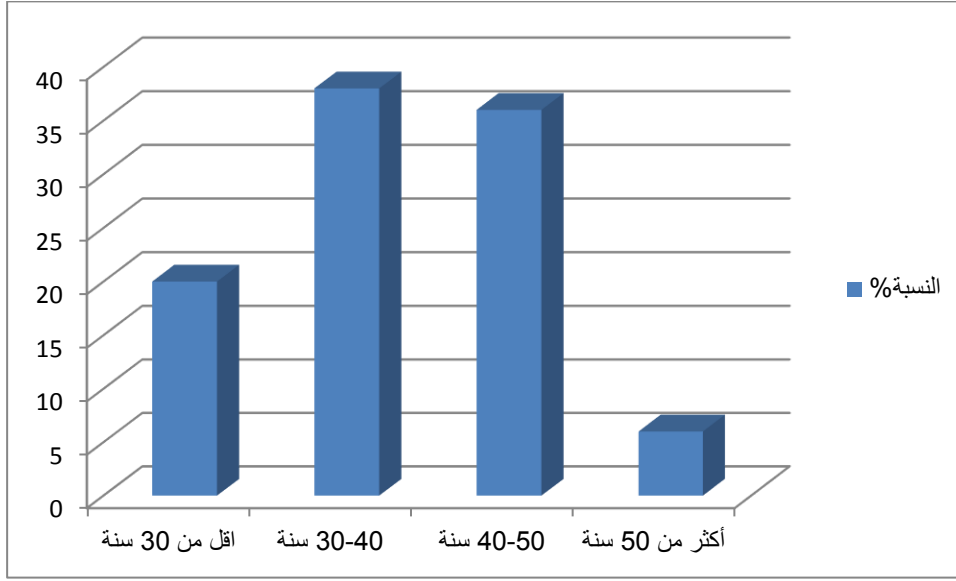
الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

البيانات	التوزيع	التكرار	النسبة %
العمر	اقل من 30 سنة	10	20
	30-40 سنة	19	38
	40-50 سنة	18	36
	أكثر من 50 سنة	3	6

المصدر: تم اعتماده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ أن نسبة 38% من أفراد المجتمع المدروس تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة)، بينما نسبة 36% من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 إلى 50 سنة، أما بالنسبة للفئة التي أعمارهم اقل من 30 سنة بلغت نسبتها 20%، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن فئة أكثر من 50 سنة سجلت نسبة ضعيفة جدا بلغت 6%، وتشير هاته النتائج أن أغلبية العاملين في اتصالات الجزائر تنتمي إلى الفئة العمرية متوسطة السن وهذا عامل ايجابي للمؤسسة، والشكل رقم (05) يلخص ما ورد في هذا التحليل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07)

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في اتصالات الجزائر بتبسة تتراوح أعمارهم بين "30-40 سنة".

1-3- متغير المؤهل العلمي:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

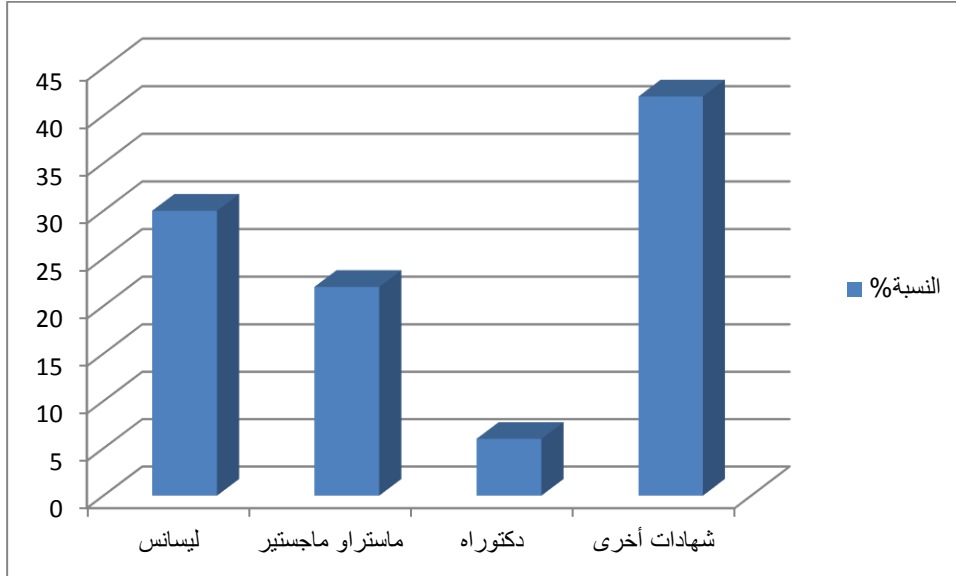
النسبة %	التكرار	التوزيع	البيانات
30	15	ليسانس	المؤهل العلمي
22	11	ماسترو ماجستير	
6	3	دكتوراه	
42	21	شهادات أخرى	

المصدر: تم اعتماده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ أن نسبة 42% من أفراد المجتمع المدروس يحملون شهادات أخرى، يليهم حاملو شهادات ليسانس بنسبة 30%، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماستر أو الماجستير 22%، لتشير هاته النتائج إلى أن أكثرية أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية ليكونوا على دراية ومعرفة بقضايا محل الدراسة، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه بلغت 6%، وهذا ما يفسر أن اتصالات الجزائر عملت على

تنمية مهارات الأفراد داخلها من حملة الشهادات الجامعية التي غالبا ما يتميزون بالقدرات العلمية اللازمة للتطور المستمر. والشكل رقم (06) يلخص هذه المعطيات.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08)

ويتضح من خلال الشكل أن الشهادات في مؤسسة متمثلة في شهادات أخرى والمتمثلة في تقني سامي ومهندس دولة في الإعلام الآلي، وذلك راجع لطبيعة العمل بها التي تتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية باعتبارها مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا.

1-4- متغير سنوات الخبرة:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة:

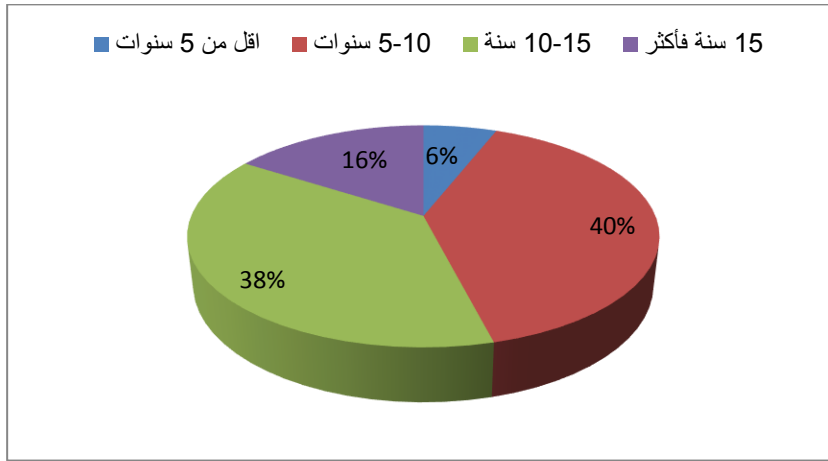
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	التوزيع	البيانات
6	3	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40	20	5-10 سنوات	
38	19	10-15 سنة	
16	8	15 سنة فأكثر	

المصدر: تم اعتماده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة غدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ،تليهم أفراد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 و15 سنة بنسبة 38%، وان 16% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر في حين سجلت أفراد عينة الدراسة للفئة التي لم يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات نسبة 6% ، ويمكن أن يرجع ذلك لكون اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على سياسة التكوين في مراكز البحث والتطوير التابعة لها. والشكل رقم(07) يلخص هذه النتائج.

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(09)

ويلاحظ من خلال الشكل أن الوظائف الإدارية بالمؤسسة يشغلها بنسبة كبيرة من لديهم الخبرة المتوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالطاقات الشابة

1-5- متغير الوظيفة الحالية:

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية:

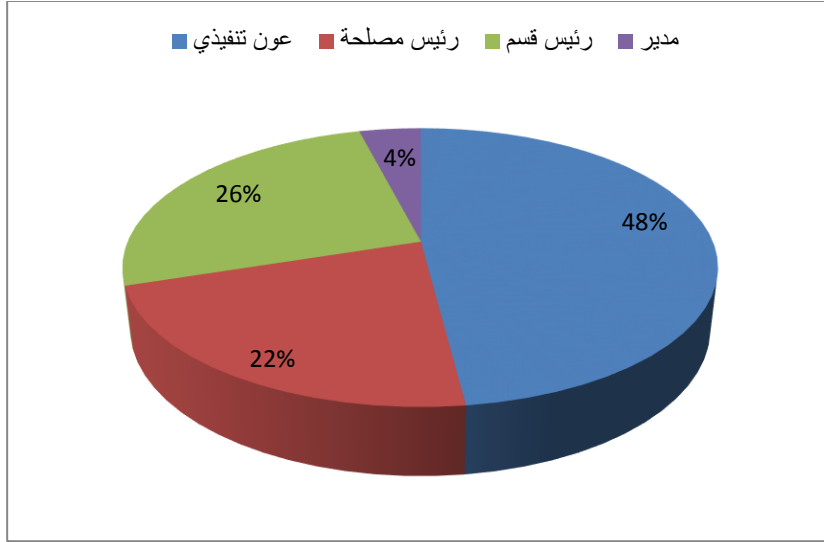
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية

البيانات	التوزيع	التكرار	النسبة %
الوظيفة الحالية	عون تنفيذي	24	48
	رئيس مصلحة	11	22
	رئيس قسم	13	26
	مدير	2	4

المصدر: تم اعتماده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يبين الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عون تنفيذي حيث بلغت نسلتهم 48% ، في حين بلغت نسبة الذين يعملون كرئيس قسم 26% ، أما نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة 22% ، بينما بلغت نسبة 4% للذين يشغلون منصب مدير .

الشكل رقم (07): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (10)

وعليه يتبين من الشكل أن الوظائف الإدارية الغالبة داخل المؤسسة هي عون تنفيذي وذلك لطبيعة الخدمات التي تقدمها.

ومن تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة يتضح أن هناك تنوعا في خصائص المجتمع المدروس في هذين الجانبين.

ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم عرض البيانات الأساسية المتحصل عليها من خلال إستجابات أفراد العينة بناء على المحاور الواردة في الإستبانة، بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss).

1- تحليل المحور الأول للدراسة:

يشمل المحور الأول المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي:

ويوضح الجدول رقم(12): نتائج تحليل مختلف فقراته وقد تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي

الذي يوضحه الجدول رقم (11) كما يلي:

الجدول رقم (11): سلم ليكارت الخماسي

المجال	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: تم إعداده من قبل الطالبتين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور المناخ التنظيمي

الرقم	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	تسلسل الفقرات
المحور الأول : المناخ التنظيمي					
03	0,183	0,727	3,96	يساهم الهيكل التنظيمي في إرساء ثقافة تنظيمية ايجابية للمنظمة.	01
07	0,240	0,910	3,78	هناك وضوح في خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة.	02
05	0,197	0,795	4,02	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة انجاز العمل وجودته.	03
09	0,260	0,990	3,80	يوجد مستوى عالي من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	04
14	0,346	1,095	3,16	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	05
15	0.355	1,189	3,34	يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديد.	06
10	0,278	0,993	3,56	يبدى الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع.	07
11	0,302	1,030	3,40	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم.	08
13	0,340	1,082	3,18	تكافئ القيادة الأفكار الجديدة وإبداعات الموظفين.	09
12	0.329	1,099	3,34	تسعى المنظمة إلى غرس ثقافة تنظيمية تثنم إبداعات وابتكارات عاملها.	10
06	0,228	0,853	3,74	تعمل الإدارة على إزالة معوقات الاتصال بين مختلف الموظفين بالمنظمة.	11
08	0,252	0,954	3,78	تتعامل المنظمة مع زبائنها عبر الوسائط الالكترونية (صفحات الويب، رسائل نصية، الايميل....الخ)	12
02	0,172	0,720	4,18	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.	13

01	0,167	0.682	4.06	تستخدم المنظمة شبكة اتصال داخلية بين مختلف المصالح والأقسام.	14
04	0,195	0,748	3,82	تعتمد المنظمة على وسائل الدفع الإلكتروني في سير معاملاتها.	15

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول السابق والملحق رقم (04) المتضمن لتفاصيل فقرات كل محور فرعي، أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي بلغ (3.67%) أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ الإنحراف المعياري (0.499) وهذا دليل على عدم إختلاف في آراء مجتمع الدراسة حول هذا المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي 4.06 بمعامل إختلاف بلغ 0.167 عند الفقرة (14) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على إتصال جيد وفعال بين مختلف أقسامها، في حين بلغ المتوسط الحسابي 4.18 بمعامل إختلاف 0.172 عند الفقرة رقم (13) وذلك لأن المؤسسة تجدد وتطور في الآلات التي يتم إستخدامها، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 بمعامل إختلاف 0.183 عند الفقرة (1) مما يدل على أن الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة تتبع من مرونة الهيكل التنظيمي، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بمعامل إختلاف 0.195 في الفقرة (15) وهذا يدل على أن المؤسسة سهلت سير التعامل مع المتعاملين من خلال الدفع الإلكتروني، وبلغ المتوسط الحسابي 4.02 بمعامل إختلاف 0.197 عند الفقرة (03) وهذا دليل على أن الهيكل التنظيمي الملائم في المؤسسة يساعد على سرعة العمل وتحسين جودته، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.74 بمعامل إختلاف 0.228 عند الفقرة (11) مما يدل على أن المؤسسة تسهل عمليات الإتصال بين موظفيها بمختلف الوسائل، وقد وصل المتوسط الحسابي 3.78 بمعامل إختلاف 0.240 عند الفقرة (02) وهذا دال على أن كل موظف داخل المؤسسة يتعامل مع سلطته بوضوح، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.78 بمعامل إختلاف 0.252 عند الفقرة (12) هذا يدل على أن المؤسسة تتعامل مع زبائنها عن طريق الوسائل الإلكترونية لإخبارهم مثلا عن مواعيد دفع فواتيرهم وغير ذلك، وقد وصل المتوسط الحسابي 3.80 بمعامل إختلاف 0.260 عند الفقرة (04) مما يدل على أنه يوجد نقص في مستوى الإتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

بلغ المتوسط الحسابي 3.56 بمعامل إختلاف 0.278 عند الفقرة (07) هذا دال على أن الرئيس يهتم بموظفيه ويدفعهم للتقدم ويشجع إبداعاتهم، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.40 بمعامل إختلاف 0.302 عند الفقرة (08) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير مناخ عمل ملائم لتطوير معارفهم عن

طريق الدورات التدريبية والتكوينات التي تقوم بها، ووصل المتوسط الحسابي 3.34 بمعامل إختلاف 0.329 عند الفقرة (10) مما يدل على أن المؤسسة تدعم الإبداعات والإبتكارات المتواجدة ضمنها من خلال غرس ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.18 بمعامل إختلاف 0.340 عند الفقرة (09) هذا دليل على أن المؤسسة تكافئ الموظفين من ذوي الأفكار الإبداعية، وبلغ المتوسط الحسابي 3.16 بمعامل إختلاف 0.346 عند الفقرة (05) مما يدل على أنه يتم إتخاذ القرار عن طريق المشاركة بين الرئيس والموظفين، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.34 بمعامل إختلاف 0.355 عند الفقرة (06) وهذا دال على أن المؤسسة تهتم بإبداعات الأفكار الجديدة وتحفزها للمضي قدما.

وفي ظل ماعرض يمكن التوصل الى مايلي:

- ✓ المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة إتصالات الجزائر إيجابي يساعد على العمل.
- ✓ هناك مركزية في اتخاذ القرارات تحد من توجهات الموظفين وتحقيق جهودهم الإبداعية التي يتم دعمها في إطار مايسمح به القانون ونظام المؤسسة.

2- تحليل محور المتغير الثاني للدراسة:

يتمثل المتغير التابع في إبداع الموارد البشرية والجدول التالي يبين توزيع آراء مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور إبداع الموارد البشرية

الفرق	تسلسل	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
		المحور الثاني: إبداع الموارد البشرية				
16		يبتعد الموظف عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الوظيفية .	3,46	1,129	0,326	08
17		يملك الموظف القدرة على تغيير حالته الذهنية طبقا لطبيعة المواقف التي تواجهه في عمله.	3,72	0,882	0,237	02
18		يبحث الموظف عن الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.	3,82	0,941	0,246	03
19		يتكيف الموظف مع التغيرات التي تحدث بالمنظمة بسهولة.	3,62	1,048	0,289	04
20		يرغب الموظف في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	3,78	1,112	0,294	05
21		يملك الموظف القدرة على تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.	3,84	0,842	0,219	01
22		يملك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال جديدة مع تحمل النتائج.	3,44	1,053	0,306	06

07	0,308	1,092	3,54	يمتلك الموظف رؤية دقيقة تساعد في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	23
----	-------	-------	------	--	----

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول السابق والملحق رقم(04) المتضمن لتفاصيل فقرات كل محور فرعي، أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إبداع الموارد البشرية بلغ (3.65%) أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ الإنحراف المعياري (0.755) وهذا دليل على عدم إختلاف في آراء مجتمع الدراسة حول هذا المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بمعامل إختلاف 0.219 عند الفقرة (21) مما يدل على أن الموظف بالمؤسسة يمكنه إستخدام أفكاره القديمة بطريقة متطورة بما يخدم المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بمعامل إختلاف 0.237 عند الفقرة عند الفقرة (17) مما يدل على أن الموظف بإمكانه تغيير حالته الذهنية أثناء مزاجهة المشاكل التي تعترضه، وقد وصل المتوسط الحسابي 3.82 بمعامل إختلاف 0.246 عند الفقرة (18) دلالة على أن الموظف بالمؤسسة يستطيع تحسين أساليب العمل داخل المؤسسة من خلال أفكار جديدة لم تكن من قبل، وبلغ المتوسط الحسابي 3.62 بمعامل إختلاف 0.289 عند الفقرة (19) يدل على قدرة الموظف على التأقلم بسرعة وسهولة مع متغيرات المؤسسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.78 بمعامل إختلاف 0.294 عند الفقرة (20) دل على خلق جو عمل ضمن فريق محب للمجازفة وتحمل المخاطر، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.44 بمعامل إختلاف 0.306 عند الفقرة (22) وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظف الذي لديه القدرة على تحمل نتائج الأعمال التي يقوم بها، وقد وصل المتوسط الحسابي 3054 بمعامل إختلاف 0.308 عند الفقرة (23) دل على أن المؤسسة تهتم بالموظفين الذين يملكون دقة وبدئية في إكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.46 بمعامل إختلاف 0.326 عند الفقرة (16) مما يدل على أن الموظف يشعر بالانتماء للمؤسسة لذلك يسعى لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تعترضها.

وبالاعتماد على ما تقدم يتضح مايلي:

الموظفون بالمنظمة لديهم امكانات إبداعية تبرز في أبسط صورها المتمثلة في ممارسة المهام الموكلة لهم بطرق مختلفة.وتطبيق القوانين والنظم السائدة على مستواهم تحد من تطوير إبداعاتهم الوظيفية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

سيتم من خلال مايلي اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في أربعة فرضيات والتي تناولت جميع متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطرق تخدم البحث، والتي تتوافق مع الأسئلة الفرعية للدراسة وسيتم ذلك من خلال تناول النقاط التالية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار كمولمجروف-سمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والذي تم من خلال توزيع كل الاستبيانات وجمعها من عينة الدارسة، ويوضح الجدول رقم (06) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان ، أكبر من 0.05 (Sig> 0.05) وهذا يدل على أن البيانات، تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الاختبار z	قيمة الدلالة (sing)	محاور الاستبيان
المناخ التنظيمي	0,682	0,741	المحور الاول
إبداع الموارد البشرية	0,547	0,926	المحور الثاني
	0,684	0,738	

المصدر: تم إعداده بناءا على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

يتبين من خلال الجدول السابق والملحق رقم (04) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف1):

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المناخ التنظيمي	إبداع الموارد البشرية	0.712	1.035	0.471	0.222	3.704	13.721	0.001

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية".

يتضح من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم (04) و نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية، إذ بلغ معامل قيمة الانحدار (1.035) في حين بلغ معامل الارتباط سبيرمان لطبيعة التوزيع الطبيعي بين المتغيرين (0.471) وهذه المعاملات -معامل الانحدار ومعامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.712$) ، وهذا ما أوضحت الإختبار (T)، وهذا دليل على أن إبداع الموارد البشرية يتحقق من خلال المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل تحديد (R^2) فقد بلغت (0.222) مما يعني أن ما نسبته (22.2%) من التغيرات في تحقيق إبداع الموارد البشرية تعود للمناخ التنظيمي، فيما أظهر الإختبار (F) بأن نموذج الأنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، ومستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

وبالتالي من خلال نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود

أثر للمناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-.

3- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف2):

نصت الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مجتمع الدراسة حول أثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

وفيما يلي إختبار كل فرضية على حدى:

3-1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى(ف12):

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): إختبار الفرضية الفرعية الأولى

متغير الدراسة	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة (sig)
أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية	الجنس	بين المجموعات	12,723	1	12,723	0,092	0,763
		داخل المجموعات	6624,497	48	138,010		
		الإجمالي	6637,220	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع

الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة إتصالات الجزائر.

يلاحظ من الجدول السابق والملحق رقم (04) أن مستوى الدلالة sig= 0.763 أي بنسبة

(76.3%) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد

البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

3-2- الفرضية الفرعية الثانية(ف22):

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

متغير الدراسة	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة (sig)
أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية	العمر	بين المجموعات	26,294	3	8,765	0,061	0,980
		داخل المجموعات	6610,926	46	143,716		
		الإجمالي	6637,220	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

يلاحظ من الجدول السابق والملحق رقم (04) أن مستوى الدلالة $sig = 0.98$ أي بنسبة (98%) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العمر حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

3-3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة(ف32):

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(18): يمثل إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

متغير الدراسة	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة (sig)
أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية	المؤهل العلمي	بين المجموعات	208,562	3	69,521	0,497	0,686
		داخل المجموعات	6428,658	46	139,753		
		الإجمالي	6637,220	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يلاحظ من الجدول السابق والملحق رقم (04) أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.686$ أي بنسبة (68.6%) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

3-4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة(ف42):

تتمثل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يمثل إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

متغير الدراسة	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة (sig)
أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية	سنوات الخبرة	بين المجموعات	337,437	3	112,479	0,821	0,489
		داخل المجموعات	6299,783	46	136,952		
		الإجمالي	6637,220	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يلاحظ من الجدول السابق والملحق رقم (04) أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.489$) أي بنسبة (48.9%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

3-5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة(ف52):

يمثل الجدول التالي :

الجدول رقم (20): يمثل إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

متغير الدراسة	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة (sig)
أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية	الوظيفة الحالية	بين المجموعات	274,280	3	91,427	0,661	0,580
		داخل المجموعات	6362,940	46	138,325		
		الإجمالي	6637,220	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (spss)

نصت الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر المناخ التنظيمي في إبداع الموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

يلاحظ من الجدول السابق والملحق رقم (04) أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.580$) أي بنسبة (58%) وهي أكبر من مستوى الدلالة (5%)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، هذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة الحالية حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة-.

يتضح مما تقدم أن هناك علاقة أثر إيجابية بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة رغم العوائق التنظيمية التي تحد من ذلك ويتكون إبداع المورد البشري في أبسط صوره في التعامل مع المشكلات التي تعترضه وطبيعة تأدية مهامه مع تسجيل عدم وجود أي أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة- وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة، وكذا الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى النشاطات التي تمارسها، إلى جانب الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، ولقد تم الإعتماد في الحصول على البيانات على الإستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة بلغت 50 فردا، والتي تحتوي على قسمين هي محور البيانات الشخصية والوظيفية ومحور متغيرات الدراسة، بهدف إختبار فرضيات الدراسة.

وبعد إسترجاع الإستبانة تم تفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض التحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة تبسة- مع عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على الموضوع .

الختام

الخاتمة

إن أهم ما أحدثته المتغيرات والوجهات العالمية من تأثيرات في منظمات الأعمال هو الاهتمام الكبير بالمناخ التنظيمي وذلك لتأثيره الواضح على ضمان بقاء واستمرارية المنظمات، وزيادة فعاليتها لذا توجب عليها توفير مناخ تنظيمي مناسب يتلائم مع البيئة الداخلية لها، ومن أجل ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تجسيده بطريقة فعالة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة، مما يساهم في تبادل ونقل الآراء والأفكار بين الأفراد العاملين مما يعزز عملية الإبداع داخل المنظمة من خلال الاستفادة من خبرات وقدرات جميع العاملين، حيث يعتبر من أهم أهداف المنظمة الوصول بعاملها إلى أعلى مستويات الإبداع والذي لا بد أن تبذل المنظمة جهدا كبيرا لبلوغه، وبإسقاط هذه الأطر النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات والآفاق المتعلقة بالموضوع.

أولا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- ✓ تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، لتحل محلها الفرضية البديلة، أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إتجاهات مجتمع الدراسة حول أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ يتضح من هذه الدراسة أن هنالك تنوع في خصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية إلى أنه لا يوجد التوزيع العادل للمناصب خاصة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وذلك لأن الفئة الغالبة من أصحاب الشهادات الأخرى والمتمثلة في تقني سامي ومهندس دولة في الإعلام الآلي وذلك لطبيعة العمل التي تعتمد على الوسائل الحديثة، والذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5-10 سنوات.
- ✓ بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع الدراسة حول محور المناخ التنظيمي بين (3.18) و(4.02) أي ما يقابل درجة موافق، وهذا دلالة على عدم الرضا الكافي لمجتمع الدراسة على طبيعة المناخ التنظيمي السائد، نتيجة عدم ثبات المؤسسة على هيكل تنظيمي واحد يتلائم ونشاطاتها.

- ✓ كانت المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع الدراسة حول محور إبداع الموارد البشرية بدرجة موافق، وهذا دلالة على أن المؤسسة تدعم الإبداع ولو حتى كانت الإبداعات بسيطة من أجل تنميتها ودفعها للأحسن.
- ✓ تعمل المؤسسة على تحفيز الإبداعات وتشجيعها من أجل الإستفادة منها في التعامل مع المشكلات الوظيفية التي تعترضها أو ممارسة مهامها اليومية والقضاء على الروتين.
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي ووجود نمط ديمقراطي ساعد على رفع مستويات الإبداع للموظفين بالمنظمة.
- ✓ للمناخ التنظيمي أبعاد تعزز أهميته داخل المنظمة وذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق التقدم والاستمرارية كوسيلة تمكن المنظمات من الوصول إلى حلول لمشكلاتها تحسينا لأدائها من خلال عدة أنواع للمناخ التنظيمي سواء كان المناخ مفتوحا أو مغلقا أو عائليا أو معتادا أو أبويا بشكل يعمل على تحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.
- ✓ الإبداع هو عملية الإتيان بأفكار جديدة لم تكن من قبل أو تطوير أفكار قديمة بأساليب متطورة والإبداع مستويات مختلفة وهي الإبداع على مستوى المنظمة، والإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى الأفراد إلا أنها كلها تصب في مصلحة المنظمة من خلال تحقيق الأداء المتميز للمنظمة.
- ✓ تدعم المنظمات الإبداعات الفردية وذلك للاستفادة منها عند مواجهة المشكلات وهذا لن يتحقق إبداع الموارد البشرية في المنظمات إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي يتلائم وقدراتهم الإبداعية.

ثانيا: الإقتراحات

- في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:
- ✓ توضيح أهمية المناخ التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار كافة المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على إبداع مواردها البشرية.
- ✓ دعم جميع أبعاد المناخ التنظيمي التي تعتبر أحد أهم العوامل التي ترفع من مستوى إبداع المورد البشري.
- ✓ منح أهمية أكبر للأفراد العاملين في المؤسسة وتقديم الدعم اللازم لهم عند الحاجة.
- ✓ العمل على تبني الإبداعات على جميع المستويات وتنميتها.

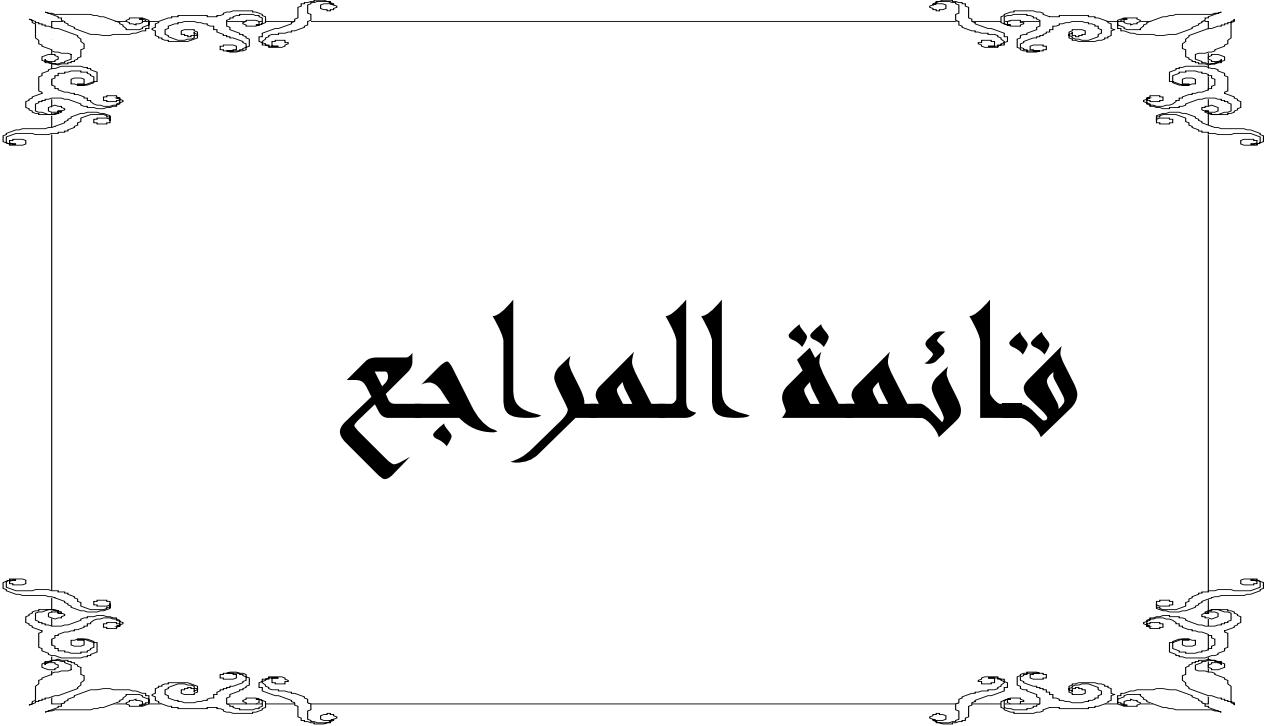
- ✓ وضع إستراتيجيات فعالة للكشف عن المبدعين والعمل على تطويرهم من أجل تكوين قيادات فعالة وعلى جميع المستويات للإستفادة منها.
- ✓ العمل على التعريف بالأشخاص المبدعين في المؤسسات وجعلهم محل الإهتمام.
- ✓ إجراء المزيد من البحوث حول المناخ التنظيمي وإبداع الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

ثالثا: أفاق الدراسة

في الختام تم التوصل إلى بعض المواضيع المقترحة لتكون أساسا لدراسات مستقبلية وهي

كالاتي:

- ✓ أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إبداع الموارد البشرية.
 - ✓ دور القيادة في دعم إبداع الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
 - ✓ أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.
 - ✓ الأداء المتميز وأثره على إبداع الموارد البشرية.
- ويبقى المجال خصبا لمزيد من الدراسات المرتبطة بالموضوع.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، ط5، الأردن، 2009.
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع و الابتكار، دار الراية، الأردن، 2012.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009.
- زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد ، الأردن، 2011.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010.
- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام، الأردن، 2014.
- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، الأردن، 2008.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، مصر، 2007.
- محمد عبد المجيد السيد، فاروق عبة فلية، السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية، دار المسيرة، الأردن.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل ، ط5، الأردن، 2009.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، ط4، الأردن، 2008.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء، ط1، الأردن، 2009.

2- المجلات العلمية:

- أحمد عبد إسماعيل الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، عمان، العدد 76، 2009.

- أحمد عبد الله السويدي، فؤاد نجيب الشيخ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة الإدارة العليا و الوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، 2017.
- أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دؤاسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، عدد1، 2015.
- أيمن سليمان القطاونة، أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر المديرين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 8، العدد2، 2012.
- 3- المذكرات والرسائل الجامعية:
- خالد وصل الله راضي الحارثي، المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص: مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011.
- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2011.
- سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمنسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، 2010.
- شتات إيناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، قطر، 2003.

- مازن أكرم عبد الله حسن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

- محمد علي المانع، تقنيات الاتصال و دوره في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

4- الملتيقيات:

- بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة- الجزائر، 12-13 ماي 2010.

- مفتاح أحمد أبو عفة، عزالدين عبدالله سويد، دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الأهلية للإسمنت، مداخلة مقدمة للمؤتمر الإقتصادي للإستثمار والتنمية في منطقة الخمس، 25-27 ديسمبر 2017.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- المجالات

- kaushik kund, development of the conceptual framework of organizational climate, vidyasagan university journal of commerce, india, vol(12).

-Gaëlle Dechamp, Bérangère Szostak, **Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations**, association internationale de management stratégique, Université de Lyon, France, vol. 19(2).

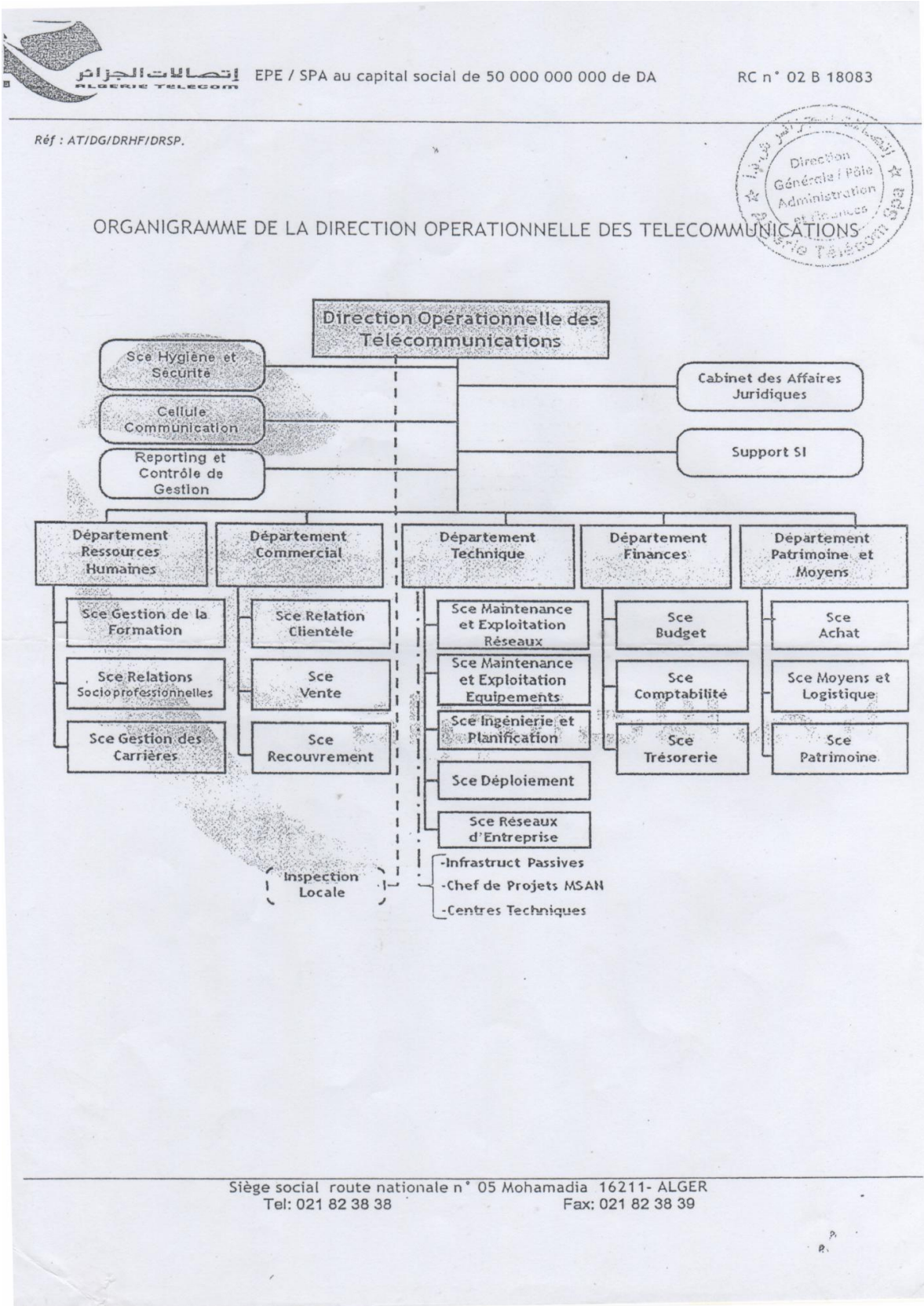
2- المذكرات

- Geneviev Roch, **Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soinet la satisfaction professionnelle d'infinières soignantes milieu hospitalier**, thèse présente à la faculte des études superieuresen de l'obtention du grade docteur, faculte de science infirmières- universite de Montréal, Canada, 2008.

- sarah floyd, **Measuring organizational climate at the abilene- taylor country public health district**, a thesis presented to requirements for the degree master of science social work, to the faculty of the graduate school- abilene christian university, USA, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-



الملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي تبسي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إستبانة موجهة لإنجاز موضوع ماستر بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية" دراسة حالة : شركة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- تبسة -،

بعد واجب التحية يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموارد البشرية" دراسة حالة : شركة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية- تبسة -، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة ستكون سرية و تخدم لأغراض البحث فقط. وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة

د. مديحة بخوش

إعداد الطالبات:

ريمة مراحي

فيروز حفظ الله

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي توافق رأيك

-الجنس ذكر أنثى-العمر أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكثر من 50 سنة-المؤهل العلمي ليسانوس ماستر أو ماجستير دكتوراه شهادات أخرى- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنة 10-15 سنة 15 سنة فأكثر-الوظيفة الحالية مدير رئيس قسم رئيس مصلحة عون تنفيذي

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة التي توافق رأيك

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
المناخ التنظيمي						
1	يساهم الهيكل التنظيمي في إرساء ثقافة تنظيمية ايجابية للمنظمة.					
2	هناك وضوح في خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة.					
3	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة انجاز العمل وجودته.					
4	يوجد مستوى عالي من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
5	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
6	يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.					
7	يبدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع.					
8	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم.					
9	تكافئ القيادة الأفكار الجديدة وإبداعات الموظفين.					
10	تسعى المنظمة إلى غرس ثقافة تنظيمية تثنم إبداعات وابتكارات عاملها.					
11	تعمل الإدارة على إزالة معوقات الاتصال بين مختلف الموظفين بالمنظمة.					
12	تتعامل المنظمة مع زبائنها عبر الوسائط الالكترونية (صفحات الويب، رسائل نصية، الايميل.... الخ)					
13	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.					
14	تستخدم المنظمة شبكة اتصال داخلية بين مختلف المصالح والأقسام.					
15	تعتمد المنظمة على وسائل الدفع الالكتروني في سير معاملاتها.					
إبداع الموارد البشرية						
16	يبتعد الموظف عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الوظيفية .					
17	يملك الموظف القدرة على تغيير حالته الذهنية طبقا لطبيعة المواقف التي تواجهه في عمله.					
18	يبحث الموظف عن الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.					
19	يتكيف الموظف مع التغيرات التي تحدث بالمنظمة بسهولة.					

					يرغب الموظف في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	20
					يمتلك الموظف القدرة على تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.	21
					يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال جديدة مع تحمل النتائج.	22
					يمتلك الموظف رؤية دقيقة تساعد في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	23

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	إسم الأستاذ
أستاذ محاضر قسم -أ-	براهمي زرزور
أستاذ محاضر قسم -ب-	توفيق حناشي
أستاذ مساعد قسم -أ-	فارس قاطر
أستاذ مساعد قسم -أ-	بلال مسعي
أستاذ محاضر قسم -أ-	يحي إدريس
أستاذ محاضر قسم -ب-	مراد مهدي
أستاذ مساعد قسم -أ-	منجية بورحلة
أستاذ محاضر قسم -ب-	صالح محرز
أستاذ مساعد قسم -أ-	شفاء حمد
أستاذ محاضر قسم -ب-	حنان دريد

الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي spss

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	15

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	23

		متغير_ المناخ_ التنظيمي
متغير_ المناخ_ التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50
يساهم الهيكل التنظيمي في إرساء ثقافة تنظيمية ايجابية للمنظمة.	Corrélation de Pearson	,469**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	50
هناك وضوح في خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة.	Corrélation de Pearson	,429**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	50
يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة انجاز العمل وجودته.	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يوجد مستوى عالي من الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	Corrélation de Pearson	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يهتم الرئيس بتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديد.	Corrélation de Pearson	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	50
ييدي الرئيس اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع.	Corrélacion de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم.	Corrélacion de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تكافئ القيادة الأفكار الجديدة وإبداعات الموظفين.	Corrélacion de Pearson	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تسعى المنظمة إلى غرس ثقافة تنظيمية تشتمل إبداعات وابتكارات عاملها.	Corrélacion de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تعمل الإدارة على إزالة معوقات الاتصال بين مختلف الموظفين بالمنظمة.	Corrélacion de Pearson	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
تتعامل المنظمة مع زبائنها عبر الوسائط الالكترونية (صفحات الوايب، رسائل نصية، الايميل.... الخ)	Corrélacion de Pearson	,235
	Sig. (bilatérale)	,101
	N	50
تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.	Corrélacion de Pearson	,382**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	50

تستخدم المنظمة شبكة اتصال داخلية بين مختلف المصالح والأقسام.	Corrélacion de Pearson	,098
	Sig. (bilatérale)	,497
	N	50
تعتمد المنظمة على وسائل الدفع الالكتروني في سير معاملاتها.	Corrélacion de Pearson	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

		إبداع_الموارد_البشرية
إبداع_الموارد_البشرية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	50
يبتعد الموظف عن تقليد الآخرين في حل المشكلات الوظيفية .	Corrélacion de Pearson	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يمتلك الموظف القدرة على تغيير حالته الذهنية طبقا لطبيعة المواقف التي تواجهه في عمله.	Corrélacion de Pearson	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يبحث الموظف عن الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.	Corrélacion de Pearson	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يتكيف الموظف مع التغييرات التي تحدث بالمنظمة بسهولة.	Corrélacion de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يرغب الموظف في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	Corrélation de Pearson	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يمتلك الموظف القدرة على تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يمتلك الموظف الشجاعة للقيام بأعمال جديدة مع تحمل النتائج.	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	50
يمتلك الموظف رؤية دقيقة تساعد في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	Corrélation de Pearson	,767**

Statistiques descriptives			
	N	Moyenn e	Ecart type
تنظيمية ثقافة إرساء في التنظيمي الهيكل يساهم للمنظمة ايجابية.	50	3,96	,727
الرؤساء بين السلطة خطوط في وضوح هناك بالمنظمة والمرؤوسين.	50	3,78	,910
العمل انجاز سرعة على التنظيمي الهيكل يساعد وجودته.	50	4,02	,795
بين والتعاون الاتصال من عالي مستوى يوجد التنظيمي الهيكل أجزاء.	50	3,80	,990

اتخاذ في للمشاركة للموظفين المجال الرئيس يفتح القرار.	50	3,16	1,095
أفكار تقديم على الموظفين بتحفيز الرئيس يهتم جديد.	50	3,34	1,189
المؤوسين برغبات كبيرا اهتماما الرئيس يبدي الإبداع على وتشجيعهم.	50	3,56	,993
للعاملين ملائم عمل مناخ توفير إلى الإدارة تسعى لمعارفهم لتطوير.	50	3,40	1,030
الموظفين وإبداعات الجديدة الأفكار القيادة تكافئ.	50	3,18	1,082
تتمن تنظيمية ثقافة غرس إلى المنظمة تسعى عامليها وابتكارات إبداعات.	50	3,34	1,099
بين الاتصال معوقات إزالة على الإدارة تعمل بالمنظمة الموظفين مختلف.	50	3,74	,853
الوسائط عبر زبائنها مع المنظمة تتعامل نصية، الوايب، رسائل صفحات) الالكترونية (الخ....الايمايل)	50	3,78	,954
ومتطورة حديثة وسائل استخدام على المنظمة تعتمد الاتصالات في.	50	4,18	,720
مختلف بين داخلية اتصال شبكة المنظمة تستخدم والأقسام المصالح.	50	4,06	,682
في الالكتروني الدفع وسائل على المنظمة تعتمد معاملاتها سير.	50	3,82	,748
حل في الآخرين تقليد عن الموظف يبتعد . الوظيفية المشكلات	50	3,46	1,129
الذهنية حالته تغيير على القدرة الموظف يمتلك عمله في تواجهه التي المواقف لطبيعة طبقا.	50	3,72	,882
لتحسين الجديدة الأفكار عن الموظف يبحث العمل أساليب.	50	3,82	,941
بالمنظمة تحدث التي التغيرات مع الموظف يتكيف بسهولة.	50	3,62	1,048

روح تسوده فريق ضمن العمل في الموظف يرغب المجازفة.	50	3,78	1,112
القديمة الأفكار تطوير على القدرة الموظف يمتلك مختلف بشكل واستخدامها المنظمة في.	50	3,84	,842
مع جديدة بأعمال للقيام الشجاعة الموظف يمتلك النتائج تحمل.	50	3,44	1,053
اكتشاف في تساعده دقيقة رؤية الموظف يمتلك العمل في الآخرون منها يعاني التي المشكلات.	50	3,54	1,092
N valide (listwise)	50		

اختبار التوزيع الطبيعي Z

		الإجمالي	_ المناخ_ متغير التنظيمي	_ الموارد_ إبداع البشرية
N		50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6670	3,6747	3,6525
	Ecart-type	,50602	,49991	,75521
Différences les plus extrêmes	Absolue	,097	,096	,077
	Positive	,069	,096	,063
	Négative	-,097	-,078	-,077
Z de Kolmogorov-Smirnov		,684	,682	,547
Signification asymptotique (bilatérale)		,738	,741	,926

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	_ المناخ_ متغير التنظيمي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : البشرية_ الموارد_ إبداع :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 ^a	,222	,206	,67290

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي_المناخ_متغير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,213	1	6,213	13,721	,001 ^b
1 Résidu	21,734	48	,453		
Total	27,947	49			

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_إبداع

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي_المناخ_متغير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,035	,713		1,452	,153
1 التنظيمي_المناخ_متغير	,712	,192	,471	3,704	,001

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_إبداع

اختبارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

فرضية الجنس

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,723	1	12,723	,092	,763
Intra-groupes	6624,497	48	138,010		
Total	6637,220	49			

فرضية السن

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	26,294	3	8,765	,061	,980
Intra-groupes	6610,926	46	143,716		
Total	6637,220	49			

فرضية المؤهل العلمي

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	208,562	3	69,521	,497	,686
Intra-groupes	6428,658	46	139,753		
Total	6637,220	49			

فرضية سنوات الخبرة

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	337,437	3	112,479	,821	,489
Intra-groupes	6299,783	46	136,952		
Total	6637,220	49			

فرضية الوظيفية الحالية

ANOVA

محاور الدراسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	274,280	3	91,427	,661	,580
Intra-groupes	6362,940	46	138,325		
Total	6637,220	49			