



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين

-دراسة حالة بمقاطعة نفظال للوقود بتيارت-

الأستاذ المشرف:

د. قوادري رشيد

إعداد الطالبتين:

- ساهل خديجة

- قرميط خالدية

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيساً	أستاذ محاضر أ	بلخضر ناصيرة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب	قوادري رشيد
مناقش أول	أستاذ محاضر أ	حري مخطارية
مناقش ثاني	أستاذ محاضر أ	صافة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر وعرفان:

اللهم إني أسألك إيماناً دائماً، وقلبا خاشعاً، وعلماً نافعا، و يقينا صادقا ودينا قيما،
وأسألك تمام العافية، والشكر على العافية،
وأسألك الغنى عن الناس يا رب العالمين.

نشكره ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه للذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا
وصلى الله عليه وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتوجه بالشكر وتقديرا وعرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور: قوادي رشيد المشرف على رسالتنا على كل ما
قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد وسعة صدره وصبره الطويل معنا من أجل اثناء هذا العمل، ونسأل الله أن
يجزيه خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كافة عمال مقاطعة نفضال للوقود على تزويدنا بالمعلومات

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

بعدما رسنا سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعنا إلا أن نهدي ثمرة جهدنا المتواضع إلى التي

عجز عن وصف مآثرها نحونا،

إلى المرأة التي غمرتنا حبا وحنانا إلى حكاية العمر،

إلى التي لا ندري بأي كلام نقابلها بكلام يسكن في الأرض أم في السماء. أمنا الغالية

نهدي ثمرة جهدنا إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علينا يوما بروحه وماله،

إلى الشخص الذي يسعى لسعادتنا وفرحنا رمز الأبوة. آبانا الغالي

نتقدم بتخرجنا هذا إلى كوكب من كواكب الأحاب، إلى من ترعرعنا بينهم وتعلمنا معهم معنى الأخوة

وتذوقنا حلاوة المحبة، الصدق والوفاء

بوركتهم أخواتي وإخواني.

النجاح في طياته الكثير من الصعوبات، المشقة والتعب اليوم نقطف ثمرتنا

والحمد لله نهدي تخرجنا إلى من تسري في عروقنا دمائهم

إلى من تحمل أسمائهم عائلتنا ساهل وقرميظ كل الفخر لكم

إلى جميع أصدقائنا في الدرب زملاءنا وزميلاتنا إلى من تسعهم ذاكرتنا ولم تحملهم مذكرتنا.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجدول

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

مقدمة: (أ-هـ)

الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد: 2

المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي 3

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره. 3

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وخصائصه 6

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه 9

المبحث الثاني: مستويات المناخ التنظيمي، أنماطه ومعايير قياسه. 17

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي 17

المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي. 18

المطلب الثالث: معايير قياس المناخ التنظيمي. 20

خلاصة الفصل: 22

الفصل الثاني: انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

تمهيد: 24

المبحث الأول: ماهية السلوك الإبداعي. 25

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي. 25

المطلب الثاني: عناصر السلوك الإبداعي ومراحلته 27

فهرس المحتويات

33	المطلب الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي ومعوقاته.
39	المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.
39	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي.
40	المطلب الثاني: أثر القيادة والاتصال على السلوك الإبداعي للعاملين.
42	المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على السلوك الإبداعي.
44	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين

46	تمهيد:
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
47	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفعال للوقود.
49	المطلب الثاني: المهام الرئيسية لمؤسسة نفعال للوقود وأهداف التسيير داخل المقاطعة.
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
51	المبحث الثاني: نموذج ومنهجية الدراسة.
51	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
53	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.
61	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.
67	خلاصة الفصل:
69	خاتمة:
73	قائمة المصادر والمراجع:
83	الملاحق:

قائمة الجدول:

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الثالث		
53	معاملات الثبات للإستبيان والمحاور الدراسة بإستخدام معامل الثبات الفا- كرونباخ	01-03
53	توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات	02 -03
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الهيكل التنظيمي	03 -03
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء القيادة	04 -03
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التكنولوجيا	05 -03
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء إكتشاف الفرص	06 -03
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التحدي	07 -03
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعء توليد أفكار جديدة	08 -03
61	جدول معاملات الارتباط للأبعاد	09 -03
62	نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعء الهيكل التنظيمي و السلوك الإبداعي للموظفين.	10 -03
63	نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعء القيادة و السلوك الإبداعي للموظفين.	11 -03
65	نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعء التكنولوجيا و السلوك الإبداعي للموظفين	12 -03
66	نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعء المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للموظفين.	13 -03

قائمة الأشكال البيانية :

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الثاني		
33	مراحل السلوك الإبداعي	(01 - 02)
الفصل الثالث		
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(01 - 03)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	استمارة الإستبيان	01
84	تحليل البيانات الشخصية	02
85	معاملات ثبات الإستبيان ألفا- كرونباخ	03
87	اختبار الفرضيات	04

مقدمة

مقدمة

تجتهد المنظمات الرائدة من أجل الحفاظ على إستمراريتها ونجاحها ولبقاءها قوية و مؤثرة تسعى دوما ان تكون طموحة لأبعد من ذلك بكثير فهي تسعى لتكون مبدعة وخلاقة و منافسة.

يعد موضوع المناخ التنظيمي أحد المواضيع الحديثة التي تم تناولها من عدة اتجاهات، إلا أنه ما زال موضع اهتمام لما له من تأثيرات لا يمكن إغفالها خاصة و أن دراسة المناخ التنظيمي لمختلف المؤسسات تتبع من إفتراض أن أي سلوك إنساني فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ إنما هو ناتج عن عملية تفاعل بين مجموعة معقدة و مترابطة من عناصر البيئة بما فيها من أشخاص و موارد.

تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه اصبح من الأمور الضرورية و الحاسمة بالنسبة لمنظمات اليوم التي تواجه العديد من التحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية و الخارجية و التغيرات التكنولوجية المتسارعة و المنافسة الشديدة ، يتميز النظام المؤسسي بدرجة من الكفاءة و الفعالية كما أنه لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة لذا وجب على الإدارة العمل على إيجاد المناخ الملائم الذي يشجع السلوك الإبداعي للموظفين ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في تشكيل السلوك الإبداعي للعاملين كما يكتسب أهمية كبيرة نظرا لتأثيره المباشر في جميع الأبعاد التنظيمية (الميكال التنظيمي ، القيادة ، الاتصال ، الحوافز.. .) و وظائف المنظمة و آدائها و فعاليتها فيما يتعلق بالأفراد كما يؤثر في أعمال المنظمة و علاقتها مع البيئة الخارجية.

أولا: الإشكالية:

وعلى سياق ما سبق ذكره سنحاول صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ؟

وفي مضمون هذه الإشكالية يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للعاملين

لمؤسسة نفطال للوقود؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لإختبار الفرضية الرئيسية التالية عند مستوى دلالة ($\alpha = 1\%$) :

مقدمة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والسلوك الإبداعي للعاملين.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع :

- تعود أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع محل الدراسة إلى الأسباب التالية :
- الرغبة و الميول الشخصي للاكتشاف أكثر في هذا المجال.
 - التعرف على المناخ التنظيمي و تأثيره على السلوك الإبداعي للعاملين.
 - الإهتمام بالموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة.
 - موضوع جدير بالدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة :

تتمثل اهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده و كذلك مستوياته.
 - إعطاء فكرة على إنعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي لدى الموظفين بمؤسسة نفضال للوقود.

خامسا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر الموظفين ، مما يوفر لأصحاب القرار بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات و إجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية و تصويب الأبعاد السلبية ، الأمر الذي يحسن من المناخ التنظيمي السائد لما له أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم ورفع مستوى أدائهم و معنوياتهم.

مقدمة

كما تكمن الأهمية في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الذي سيساعدهم على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمط الأعمال التقليدي و هذا ما يسهم في حل مشكلات المؤسسة و تبني التغيير فيها.

كما تكمن هذه الأهمية في تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للعاملين.

سادسا: حدود الدراسة :

يمكن تقسيم حدود البحث إلى :

- **الحدود الموضوعية** : إختصرت هذه الدراسة على مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي و مدى تأثير أبعاده على السلوك الإبداعي.

- **الحدود الزمانية** : لقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

- **الحدود المكانية** : تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع مؤسسة نفضال للوقود بتيارت.

سابعا: منهج الدراسة :

إن الموضوع الذي قمنا بمعالجته يفرض علينا استخدام منهج معين فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي بإعتباره نموذجاً يقوم بتقدير الحقائق و التعرف على مختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع و هذا ما يتناسب مع طبيعة الموضوع ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي إعتدنا على منهج دراسة حالة بمؤسسة نفضال للوقود بالإعتماد على الإستبيان.

ثامنا: أدوات الدراسة :

إعتدنا في هذا البحث في جزئه النظري و التطبيقي على مجموعة من الأدوات و الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة و تحليلها ومن أهمها ما يلي :

الإطلاع و البحث على المراجع المختلفة من الكتب ، دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة.

الإعتماد على الإستبيان و البيانات الأولية التي تخدم الموضوع.

مقدمة

إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

تاسعا: الدراسات السابقة :

إعتمدنا في دراستنا على عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع من جوانب مختلفة أهمها :

- **الدراسة الأولى :** قام (العراي 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة إلى درجة تقييم عينة الدراسة للمناخ التنظيمي المرتفع ، و أن درجة تقييمهم للإبداع الإداري مرتفع و بينت الدراسة أيضا وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري لدى العاملين داخل الأندية الرياضية.

- **الدراسة الثانية :** (الزغبي 2015) أثر المناخ تنظيمي (نمط القيادة ، الهيكل التنظيمي ، و التكنولوجيا ، و البيئة الخارجية) على السلوك الإبداعي للمديرين في الوزارات الأردنية و البالغ عددهم (365) مديرا و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي و وجود فروقات في المتوسطات الحسائية للسلوك الإبداعي و فقا للمتغيرات الوظيفية.

- **الدراسة الثالثة :** (حمدونة 2010) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي ، والتي تقدمت بعدة توصيات أهمها ضرورة إهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي و بكافة عناصره و أبعاده ، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى و زيادة قدراتهم الإبداعية ، و ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل مرنة تراعي التغيرات البنيوية التي قد تحدث بالمجمع مستقبلا.

عاشرا: صعوبات الدراسة :

لا يتجرد أي بحث من صعوبات و عراقيل ومن بين هذه الصعوبات التي وجهناها ما يلي :

- صعوبة الموضوع و ذلك لارتباطه بالسلوك التنظيمي للأفراد.
- الصعوبة في الحصول على المعلومات من قبل مسؤولي مؤسسة نفعال للوقود.
- صعوبة تطبيق هذا الموضوع في الدراسة الميدانية.

مقدمة

إحدى عشر: هيكل البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي على النحو التالي :

- **الفصل الأول** : جاء تحت عنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول : مدخل للمناخ التنظيمي ، أما في المبحث الثاني : مستويات المناخ التنظيمي ، أنماطه ومعايير قياسه.

- **الفصل الثاني** : المعنون بإنعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي ففي المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية السلوك الإبداعي ، المبحث الثاني : العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للعاملين.

- **الفصل الثالث** : تحت عنوان دراسة المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين، تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرق إلى تقديم المؤسسة ، المبحث الثاني تناولنا الاطار الميداني للدراسة.

الفصل الأول: الإطار

النظري للمناخ

التنظيمي

تمهيد:

المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والإتجاهات والسلوك، كما يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ونجاحه في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضبط سبل الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

ولالإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: مستويات المناخ التنظيمي، أنماطه، معايير قياسه.

المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين وذلك لتباين إختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره.

تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر وإختلف الكثير من الباحثين حول إعطاء مفهوم واحد ودقيق حول المناخ التنظيمي والذي سوف نتناوله في هذا المطلب بالإضافة إلى عناصره.

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي.

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

عرف المناخ التنظيمي على: "أنه مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في المؤسسة بشكل ما يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات"¹.

كما عرف على أنه تعبير مجازي يستخدم في الإدارة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين².

حسب حسين عارف ناجي "عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"³.

¹ - أحد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة 2، (بدون دار نشر)، عمان، 2006، ص72.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص305.

³ - حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 41.

حسب الهيتي ويونس عرف على أنه مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب و السياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كما أن يقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه دكتاتوري تبعا للخصائص المتوافرة فيه¹.

ويعرف أيضا على أنه الإدراك المتواصل من طرف أعضاء المؤسسة لمختلف الممارسات التنظيمية تسيير الموارد البشرية، القيادة، تنظيم العمل،... أي أن المناخ التنظيمي هو ظاهرة إدراكية تختلف باختلاف الأبعاد التنظيمية الحساسة التي يتأثرون بها وتحدد طبيعة سلوكهم².

ويعرف بأنه جو العمل في المنظمة أي أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات وإتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري³.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه: صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا، يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة⁴.

ويعرفه مؤيد سعيد سليمان على أنه "الإنطباع العام Aconpositive Impression" و المتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤسسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل، وظروفه، ونوعية الأهداف التي تنبغي المنظمة تحقيقها⁵.

مما سبق يتضح لنا تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها وهذا التعدد يعود إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعا

¹ - الهيتي خالد ويونس طارق، "العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 1، العدد 4، 2005، ص 430.

² - Brunet, L, **Climat organisationnel et efficacité Scolaire**, revue de la psychologie, N 07, université de Montréal, Québec, 2008, p02 .

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 37.

⁴ - د. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 1436 - 2015، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 167.

⁵ - نفسه، ص 168.

تدور حول محور واحد، يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك و انطباع أفراد التنظيم لحقائقه، ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم.

من خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

- 1- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
 - 2- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
 - 3- يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
 - 4- عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.
- استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقعهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على آدائهم.

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي.

تحتوي عناصر المناخ التنظيمي على مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق أي بيئة داخلية لأي تنظيم، وتتمثل عناصر المناخ التنظيمي في ما يلي:

- مرونة التنظيم: ويقصد بها قدرتها على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعاون بفاعلية وتوازن وكلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي.

- أهمية الإنجاز: تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من الأهداف التي تتبعها منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح مكافآت وترقيات للعاملين ويشكل ذلك أحد أبعاد المناخ التنظيمي.

- التدريب والتنمية الإدارية: فمن الضروري تنمية المهارات البشرية وتشجيع الأفراد على الإهتمام بالبرامج التعليمية والتدريبية التطويرية واستثمار المعارف الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- يلعب دورا أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية من أهم الإستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل¹.
 - **أنماط السلطة:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة حيث تتسم السلطة المركزية بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى العاملين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح لهم اقتراح حلول للمشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - **الأمن الوظيفي:** يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الإستقرار الفكري، وتجنّب القلق على مصيره الوظيفي وتشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمنافع الوظيفية.
 - وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الإجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا، وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية².
 - **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** فكلما كان الأسلوب أكثر إخلاصا وصدقا وداعما للثقة مع الحرص على التعامل الجيد بين الإدارة والعاملين من شأنه أن يعزز روح الولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة.
- المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وخصائصه**
- أولا: أهمية المناخ التنظيمي.**

يرى العديد من الباحثون أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي وتكمن أهميته فيما يلي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد، ولتدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى آدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتغيير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ويعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية³.

¹ - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص171.

² - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص172.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية، 2009، ص17-

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونها عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن اسهامهم في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.
- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا لتطوير الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع¹.
- إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى.
- إن المناخ التنظيمي يهيء البيئة الملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك إذ يتكيف العاملين لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام مثلا بالإعتماد على نظام الاتصالات المعتمد في المنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها عليها اسعاد وإرضاء العاملين فقط.
- يساهم المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء وإهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة أو يساهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين.
- يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم.
- يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين وروحهم المعنوية مما يعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية².
- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونها عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

¹ - الكنتي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005، ص98.

² - عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998، ص66.

يمكننا حصر أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة باعتباره¹:

- جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
- يساهم في تقديم الدعم والمساندة للأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- يساعد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصري البشري داخل المنظمة.
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية، كما يعد وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى حل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة التي تواجه المنظمة في سبيل تحسين مستوى أداء العمل.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الإحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه و توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي و تتمثل فيما يلي²:

- إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في إتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي فهو يؤثر في سلوكهم.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة لأنه يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في إتجاهات وتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.

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

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 295، 296.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في المنظمة¹.
- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.
- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه

أولا: أبعاد المناخ التنظيمي

- للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية للمنظمة وقد اختلفوا حول تحديد واضح لهذه الأبعاد ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:
- **الهيكل التنظيمي:** يمثل الإطار العام الذي يضم مجموعة من الأنشطة المقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة، وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق الأفراد الذين سيقومون بها ولكي يطلع الأفراد على هذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام المختلفة والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم.

¹ - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

ويعرف أيضا على أنه "ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والوحدات والتنظيمات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة."

- **نمط القيادة:** ويقصد به أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال اشراك الفرد في إتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي لا تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تعامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقصي جميع مظاهر التسيب والتذمر وغياب الخلافات¹.

كما أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة².

- **الإتصال:** هو نشاط إداري وإجتماعي ونفسي داخل المنظمة، والذي يساهم في نقل المفاهيم والآداء والأفكار عبر القنوات الرسمية، وتعد عملية الإتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة والمنظمة³. وتعتمد كفاءة الإتصال على العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 303.

² - شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المستشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، ص 15.

³ - أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار، محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 2، العدد 1، 2012، ص 10.

الرسمية التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الإجتماعية من الأفراد الهادفة إلى تنشيط دورهم في عمل المنظمة¹.

- **التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين، وتخلق جوا من عدم الإستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتها وبالتالي وقوعهم في البطالة التي بها آثار سلبية على حياة الفرد والمجتمع².

تحقق التكنولوجيا العديد من المزايا أهمها ما يلي³:

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد.

- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الإتصال بما يحقق تلاحم و إنسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية.

- تحدد المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية طبقا للإحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتحليلها في الكثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لإستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى زيادة الإحتمال على الأجهزة والمعدات يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبيا ويصبح الإنسان كالألة تتحرك بخطوات محفوظة وحركات محدودة⁴.

¹ - محمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2002، ص 297.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دراسة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 110، 111.

³ - محمود خيضر كاظم، مرجع نفسه، ص 171.

⁴ - أكساس نرمان، المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير في تنظيم وعمل)، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012، ص 25.

- المشاركة في إتخاذ القرارات: تعتبر إقامة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وتعميق إنتمائهم من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى¹.

كما تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في إتخاذها ومن خلالها يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم إختيار البديل الأنسب وفي الوقت المناسب ويتطلب ذلك إيجاد حلول إبتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة، إن المشاركة في إتخاذ القرارات تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم إتخاذها داخل المنظمة.

- البيئة الخارجية: أولت لها المنظمة أهمية كبيرة ولا سيما في خلق التوازن التكيف والإستقرار، كما أكدت القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة لابد أن تؤخذ دور الظروف البيئية بعين الإعتبار، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى إختلاف قدرة المنظمة على مواصلة آدائها والمحافظة على البقاء والتنافس².

- الحوافز: "هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفز للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك"، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو إجتماعية، وهذا السلوك هو نتيجة إنعكاس نظام الحوافز الذي يتصل ببيئة العمل، كما يعبر عنها بمدى شعور الأفراد بنظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها، ولأغراض البحث فهي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم في تحفيز العاملين³.

¹ - أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية ومستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية جامعة تكريت، العراق، المجلد8، العدد26، 2012، ص101.

² - أحد عبد إسماعيل الصفار، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد05، العدد03، 2003، ص357.

³ - ايان عثمان، عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص10.

- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين وإجباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديد وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف¹.

ثانيا: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث إتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية ولكنهم اختلفوا على التفاصيل وفيما يلي عرض لهذه النماذج.

- **نموذج ليكرت:** يعد ليكرت من أول الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أول المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة و إنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الإجتماعية الأخرى وقد حدد مكونات المناخ التنظيمي فيما يلي: الإتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الإهتمام بالعاملين².

- **نموذج كامبل وزملائه:** من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل وزملائه، حيث تمكن من تحديد عشر أبعاد أساسية للمناخ صالحة للإستخدام في منظمات ذات توعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي:

- التطوير، المخاطرة والأمان ، الصرامة والصدق، المعنوية ، المكانة، مركزية القرار، الحوافز، الهيكل التنظيمي، التمييز والتشجيع، الكفاءة والمرونة³.

- **نموذج جلايمر:** يحدد 4 أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في⁴:

أ) **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية، التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات.

¹ - ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها، "رسالة ماجستير" في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، 2012، ص40.

² - عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص64.

³ - ابراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة، دار غريب، 1982، ص 221.

⁴ - عيسى قبجوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالآداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص70، 71.

ب) درجة تعقيد النظام: ويدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

ت) الإتجاهات والأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي تولدها المنظمة كل من هيكل الأهداف الخاصة.

ث) نمط القيادة: وهو يعني إن كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

- نموذج لولر: يرى أن أبعاد المناخ التنظيمي التي حددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:

أ) المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على درجة مركزية في إتخاذ القرارات الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب) المجموعة الثانية: أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات، حل التناقضات التنظيمية.

- نموذج بيترسون وبيس: يفترض في المنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية:

- الثقة: سواءا بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

- المشاركة: يهتم هذا البعد بمدى مشاركة الفرد في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

- الصدق والصراحة: (صدق الإدارة وصحتها): أي مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، أو بالسياسة العامة للمنظمة عند الحالات الإستثنائية الخاصة ببعض المعلومات.

- المساندة والتشجيع: يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم ومدى تعاونهم.

- الإتصالات الصاعدة: يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات ومشكلات المستويات الإدارية المختلفة ومدى إهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين والإستفادة منها في تطوير المنظمة.

- **الأداء الوظيفي:** يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أعمالهم، كما يتناول مستوى التعاون السائد بينهم عند أدائهم لمهامهم.

- **نموذج لتوين وسترنجر:** قام بتصميم نموذجيهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى إرتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، ولقد لقيت وجهة نظر الباحثين إهتماما وموافقة من الباحثين الآخرين، وقد إعتد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي البيئة التنظيمية المسؤولة، المخاطرة، الدفء، الدعم النفسي، المعايير، التعارض، الإلتواء¹.

- **نموذج ماشيسكي:** يرى أن المناخ التنظيمي يضم مجموعة من الأبعاد هي: نوعية ونمط القيادة السائد، درجة الثقة المتبادلة بين العاملين، أسلوب الإتصال المستخدم، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدي وفائدته، أسلوب المحاسبة عن الأداء، نظام التحفيز المطبق، ضغوط العمل الموجودة، الفرص المتاحة أمام الفرد، درجة المشاركة في إتخاذ القرارات².

- **نموذج كروفت وهالبن:** يهدف هذا النموذج بصفة أساسية على دراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته، إعتد الباحثان على أسلوب الإستبيان كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين، أساسيتين تتضمن كل منهما 4 عناصر هما:

- المجموعة الأولى:

- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.
- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجياتهم الإجتماعية قد أشبعت.

¹ - إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 24-26.

² - العدلي ناصر محمد، السلوك، الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص 551.

- المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة.
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل لدى العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيمهم بعملهم و إنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم أنتجوا.

المبحث الثاني: مستويات المناخ التنظيمي، أنماطه ومعايير قياسه.

يعد المناخ التنظيمي مجموعة القواعد والأساليب التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، وستتناول في هذا المبحث مستويات المناخ التنظيمي و أنماطه وتحديد أهم معايير قياسه.

المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

يشير الباحثين إلى أن هناك 3 مستويات للمناخ التنظيمي وهي¹:

1-المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة:

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

2-المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

يتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ، حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على إتجاههم ناحية العمل، و أن الإتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والإتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة تكون لديهم إتجاهات وقيم مشتركة إتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة إتجاهاتهم تساعد في نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عن الإدارة الوسطى وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

3-المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص12، 13.

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص المنظمة والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية¹.

المطلب الثاني: أنماط المناخ التنظيمي.

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح على جميع المنظمات ويرجع ذلك إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالإنطباع الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل المنظمة وأهدافها ومهامها وبالرغم من ذلك هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنماط هي²:

1- **المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد بإرتفاع مستوى الروح المعنوية، إرتفاع مستوى العمل الجماعي، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم إعاقة إرتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل، إرتفاع مستوى الدفع والإهتمام بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، إرتفاع مستوى الدفع والإهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الإجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لإستخدام أسلوب الرقابة)، حيث يشعر العاملون في هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الإعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ إحتياجات العاملين الإجتماعية.

2- **المناخ الإستقلالي:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية و إشباع الإحتياجات الإجتماعية.

الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، إهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية

¹ - عمران محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية، للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص 42.

² - محارمه ثامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993، ص 39.

في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع إحتتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر، يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الإجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقبل فيه الأعمال الروتينية.

3- المناخ المسيطر عليه: يركز على الإهتمام بالعمل مع إنعدام العلاقات الشخصية وإهمال إحتياجات العاملين حيث يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قيمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي وجو الإبتكار مع وجود إجتاهات سلبية إبتجاه العمل.

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يصل القائد إلى الإستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين، فضلا على أنه يعتنق نظرية في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويمثل إلى إستخدام الحوافر السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثير على المرؤوسين من الحوافر الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين إهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.

4- المناخ المألوف: في هذا المناخ يشبع العاملون إحتياجاتهم الإجتماعية دون الإهتمام بالضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم.

5- المناخ الأبوي: تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الإجتماعية ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة لا يحققون قدرا من الإنجاز¹.

¹ - حمد عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014، ص65.

6- **المناخ المغلق:** ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء، وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث أن العاملين لا يستطيعون إشباع حاجاتهم الإجتماعية وذلك لعدم إحساسهم بالرضا في إنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في العمل ويشيع إنخفاض الروح المعنوية ويقل إهتمام المدير بالعمل، يركز على الإنتاج فقط بالإضافة إلى إنخفاض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط الأشخاص نحو إنجاز العمل¹.

المطلب الثالث: معايير قياس المناخ التنظيمي.

يساهم المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، حيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ². ويعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة³.

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الإتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والآداء والعطاء والإبداع الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد على أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على إلتمائهم وولائهم.

كما أن هناك مؤشرات فرعية لها أهمية لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات دوران وفترات العمل، معدلات الإصابة والشكاوي و تعد اللقاءات والزيارات بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج

¹ - محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² - عمران، محمد عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ - الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987، ص 24.

والسياسات وإتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملين في وسطه¹.

ويعتبر أسلوب الإستقصاء الذي طوره (إلتون وسترنجر) من أفضل نماذج التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث إستخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلائم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية العاملة، وتحتوي قائمة الإستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من²:

- شعور الأفراد إتجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
- شعور الأفراد بمدى إستقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- شعور الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الإختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن إستغلالها لصالح التنظيم.
- الإحساس بوجود دعم ومساندة من رؤساء ورفقاء العمل.
- مدى شعور الفرد بأهميته و إلتماؤه لفريق العمل والمنظمة.

¹ - عامر الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - الطجم عبد الله، السواط طارق، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية، الطبعة الثالثة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000، ص 260.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال إستعراضنا لمختلف مفاهيمه وعناصره وأهميته، خصائصه بالإضافة إلى أبعاده ونماذجه، ثم تطرقنا لمستوياته و أنماطه ومختلف معايير قياسه.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي إتضح لنا أنه يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة ويتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنظمات الأخرى، ويكتسي أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين، فهو إنعكاس للسلوك والإتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم و مساهمتهم في تنمية وتطوير منظماتهم، ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي ومحاولة تجنّب العوامل المؤثرة لأن المناخ الجيد يشجع على خلق عمل إيجابي.

الفصل الثاني:

انعكاسات السلوك

الإبداعي على المناخ

التنظيمي

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة حيث يساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور الحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات الحضارية الأمر الذي يتطلب أن يكون المدير مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به والعمل على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة للإبداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على إستمرارها في بيئة تنافسية، ولقد أصبح السلوك الإبداعي موضع إهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين حيث أجريت عدة دراسات تبرز الإهتمام بالعنصر البشري الذي هو أساس المنافسة، وجاءت العديد من الدراسات الحديثة تؤكد تطوير الأداء في المنظمات المختلفة وبيان العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية السلوك الإبداعي، وكذا التعرف على العلاقة التي تربطه بالمناخ التنظيمي.

المبحث الأول. ماهية السلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

المبحث الأول: ماهية السلوك الإبداعي.

يتوقف دفع المورد البشري نحو تحقيق الإبداع بشكل أساسي على الإهتمام بسلوك الأفراد داخل المؤسسات والتكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسة وبما أن السلوك الإبداعي هو منح العاملين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى: ماهية السلوك الإبداعي وعناصره ومراحلته بالإضافة إلى أبعاده ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي.

يخلط البعض بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل. قبل التطرق لمفهوم السلوك الإبداعي يجب أن نتعرف على الإبداع أولاً.

أولاً: مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي.

يعرف الإبداع على أنه: المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتذكير وإتباع نمط جديد من التفكير¹. كما عرف على أنه: أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى خلق نتائج فريدة².

ومن زاوية أخرى يعرف السلوك الإبداعي على أنه السلوك الذي يكون أمراً سابقاً لأي عمل إبداعي إذ أنه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة ومهنية لذلك السلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم إذ لا يمكن الحديث عن منظمة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها³.

¹- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورة في المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص3.

²- عاكف لطفي، حضائنة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص37.

³- Csikszentmihalyi , Motivation and creativity. Toward asynthesis of structural and energistic approaches to cognition (vol. 6(2)), New ideas in psychology, 1988.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

وإلا تصبح هذه المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي و التطور والتقدم والحدثة حسب المتغيرات والظروف التي تطرأ على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه.

يرى البعض أن السلوك الإبداعي هو إبتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى أشياء بطرق جديدة¹.

كما عرف على أنه كيفية تفكير الفرد بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحويلات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع².

ويعرف السلوك الإبداعي على أنه: جميع الأفعال الفردية أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم³.

ويعرف أيضا: السلوك الذي ينفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجاباته مختلفة على استجابات الآخرين⁴.

كما يعرف على أنه كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي⁵.

¹ - محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 51.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي، اثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، قطر، المجلد 36 (العدد 94)، 2013 ص 321.

³ - يوسف كامل الزيادين، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005، ص 20.

⁴ - حسام عبد الله الأحد، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008، ص 65.

⁵ - لؤي فواز محمد بطانية، اثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2008، ص 21.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

وبالتالي يصبح السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع وعليه فإنه ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، و إنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة تسعى للإبداع و الابتكار والتميز، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظروف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الإهتمام به و جمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام بإختيار البديل المناسب، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان.

وهنا لابد من ملاحظة بأن هناك فرق واضح بين السلوك الإبداعي والإبداع حيث إن الإبداع يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى أشياء بطرق و أساليب جديدة فهو بالتالي أحد مخرجات السلوك الإبداعي (كنتيجة)، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد أو الجماعة الإيجابي في مكان العمل فهو بالتالي الوسيلة أو الأداة التي لابد من العمل على توفيرها لخلق الإبداع (فعل) وبالطبع فإنه لابد من الإشارة هنا إلى أنه لا يشترط أن ينتج عن السلوك الإبداعي خدمات أو منتجات جديدة (إبداع) فقد تكون النتيجة عكسية تماما (المخاطرة) لكن في كل الأحوال ينبغي أن تكون نية الإبداع و الابتكار هي المنطلق والمحرك الأساسي لوجوده، وذلك لما للإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات والمؤسسات، فهو يعد متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية باستمرار والتي تفرض على المنظمات تقديم كل ما هو جديد في حقل الممارسة والتطبيق.

المطلب الثاني: عناصر السلوك الإبداعي ومراحله

أولاً: عناصر السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع في وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي والاستعدادات الفردية للفرد والتي تتمثل في الأصالة، الطلاقة، المرونة، حساسية المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة حيث حلل كيرتون الإبداع إستنادا إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها وقدم هارت نموذجا للسلوك الإبداعي على أنه الإستعداد التام عند الفرد لتقبل الإبداع.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

- **الأصالة:** وهي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب الخطيب الأصالة تشمل ثلاث جوانب رئيسية¹:
 - الإستجابة الغير الشائعة: وتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
 - الإستجابة البعيدة: تتمثل في القدرة على إستحضار التداعيات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة.
 - الإستجابة الماهرة: تتمثل في القدرة على إنتاج إستنتاجات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذه الجوانب تعد محكا أساسيا إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيعو وحده كمحدد للأصالة.
- وهي أكثر الخصائص إرتباطا بالإبداع وتعني إنتاج ما هو غير مألوف وهناك من العلماء من يقول: " إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق " وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات إرتباطات بعيدة وذكية².
- وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة فعلى سبيل المثال إذا كان المؤلف أن يتم تنشيط المبيعات من خلال طرق مثل الخصومات، وبيع عدد من القطع بسعر العدد الأول (مثل شراء ثلاث قطع من الصابون بسعر قطعتين) فإن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار المعروفة³.
- **المرونة:** وهي قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار حدود معينة بحيث يتمكن من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية وهناك نوعين من المرونة.
 - المرونة العفوية: توحى مدى مرونة تفكير الفرد.
 - المرونة التكوينية: وهي توحى بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

¹-علي الخطيب، التربية الإبداعية تعلم في العمق و استمطار الأفكار، منشورات دار التربية، 1955، ص 137.

²- رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³- نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق الابتكاري، (القاهرة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص64.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

المرونة هي سرعة الفرد في التكيف والانتقال والتحول بالتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة من البعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الإستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة والإرتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر وهي عكس ما يطلق عليه التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليوجه بها الموافقة المتنوعة.

- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل العناصر وفهمه للعلاقات بين العناصر، وإملاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والإحتفاظ بها عند الحاجة إليها كما يمكنه أيضا من إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك إحداث تغيير أو تحديد الواقع العلمي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا¹.

- **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص أو الفجوات في الموقف المثير، لا يدركها الأفراد العاديون. إن الشخص المبدع يعني وجود المشكلة أو عناصر الضعف في البيئة أو الموقف، واكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها وحساسية تدفعه لأن يلاحظ الأشياء الغير مألوفة وغير العادية والمغيرة في محيط الفرد وإثارة تساؤلات حولها. ويقصد بها الوعد بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر أو ضعف في البيئة أو الموقف.

- **سعة الاتصالات:** بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة وبالإطلاع على المعلومات التي من خلالها تتحقق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقة بين العاملين ومرؤوسيههم وزملاء العمل والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الإختصاص خارج المؤسسة.

ثانيا: مراحل السلوك الإبداعي.

يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض. ومن بين هذه المراحل مراحل العملية الإبداعية نذكر ما يلي:

¹ - خالد علي، اثر الإبداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، المركز الجامعي العربي التقسي، تبسة، 2007، 2008ص19.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

- مرحلة الإعداد والتحضير: هي مرحلة أولية وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد ويقول عنها جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه ففي هذه المرحلة يقوم الفرد باستكشاف الميدان والتركيز على موضوع محدد بحيث يسعى بإحاطة المشكلة ووضع تعريف واضح ومحدد لها، وهذا من خلال جمع المعلومات ويكون ذلك بالقراءة والاتصال بالآخرين عندما لا تتوفر له تلك المعلومات ضمن إطاره المعرفي.

ثم الربط بينها وإستحضار الخبرات المتجمعة والمعلومات الموزعة التي لم تكن منظمة فتقوم بترتيبها وتنظيمها كي يصل إلى تصور دقيق للمشكلة وتتميز هذه المرحلة باستغراق المبدع واندماجه العميق مع المشكلة فينشغل ذهنه كلياً بها لذا ينبغي أن يكون الفرد في حالة وعي وإدراك قوين لفترة زمنية قد تطول أو تقصر. — ويظهر في هذه المرحلة التخبط وعدم التناسق ويمكن تحديد الوظائف الأساسية لهذه المرحلة في النقاط التالية:

- خلق الإتجاه العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة أو للموضوع.
 - تحديد جانب معين من الإهتمام خاصة في مجال البحث العلمي.
 - التهيؤ لعملية جمع المعلومات والبيانات الملائمة وإستيعابها لتغذية الفكرة بها.
 - العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة وإثرائها¹.
- في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الإتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث عن الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى الأمر الذي يشكل الإعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً.
- مرحلة الإحتضان أو الإختمار: تتضمن هذه المرحلة تنظيم وترتيب المعلومات والخبرات المتعلقة بالمشكلة وإستيعابها وهضمها هضمًا عقلياً، شعورياً ولا شعورياً، لذا فإنها تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

¹ - إبراهيم عبد الستار إبراهيم، الإبداع أفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت، وكالة المطبوعات، ص51.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي العقل فرصة التخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو تعطل الأجزاء الهامة فيها كما يقول. (هزي ايرنج) "ليس الإبداع مجرد لحظة حدس مفردة إنما هو تدريب دائم لعزل العوامل الهامة عن العوامل العارضة."

وتتميز هذه المرحلة بتحول المبدع بتفكيره عن المشكل ويأخذ مسافة بعيدة عنه فيختفي المشكل من ساحة الشعور، أي أن المبدع يتجنب معالجة المشكل بشكل مباشر ويحدد تفكيره منه ولكن يبقى هناك عمل لاشعوري في جو من الهدوء يصفه "كون" بالجو التأملي ويفسر ذلك بأن عملية مواجهة المشكل بشكل مباشر يتنفذ مصادر التفكير المباشر والمنطقي، ويكون من الأفضل أن يستخدم طريقة ملتوية تقوم على التفكير في مواضيع أخرى ليست على علاقة بالمشكل نفسه.

ويعتبر "جيلفورد" هذه المرحلة شرطاً من شروط الإبداع أكثر من إعتبارها شكلاً من أشكال النشاط، وفي تلك الفترة يعاني الشخص من أقصى درجات القلق والتوتر على الإطلاق وينتابه الشعور بعدم الاستقرار أو عدم الهدوء ويصبح المبدع كما عبر عنه (فان جوخ) "شخصياً يتأكل قلبه بفعل ضمأه الشديد للعمل". تعتبر من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

- **مرحلة الإلهام:** يطلق على هذه المرحلة الشرارة الإبداعية، الإلهام أو الحث الإبداعي، حيث يقوم المبدع فيها بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة والنتائج التي تكون بعيدة عن التنبؤ بحيث تظهر الأفكار وبوادر الحل وكأنها إنتظمت تلقائياً دون تخطيط وتوضح العمليات والأفكار الغامضة وتصبح شفافة، وتظهر للمبدع على شكل مسارات محددة وواضحة المعاني في سياق إبداعي جديد له معنى.

ويرى العلماء أن ما يفسر الإلهام هو طبيعة العملية الإبداعية بإعتبارها عمل إعدادي داخلي بشرط ترك المشكلة لوقت معين، بحيث يفترض أنها لا تغيب عن وعي الفرد لأنها تعاود الظهور على مستوى الشعور بين وقت وآخر لذا فإن الحل الجزئي يمكن أن يحصل دون جهد مركز على المشكلة فتشرق الفكرة كاملة على ذهن المبدع وتبدوا في ظاهرها كومضة وكأنها آتية إليه من مكان مجهول وكأن تلك الومضة قد جاءت جواباً على سؤال كان المرء منذ أمد يكذب ويسعى من أجل العثور عليه، ويشبه الباحثون الإلهام بعملية البحث عن اسم تم نسيانه وبعد فترة من إهماله يحضر فجأة إلى الذهن.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

ويعد الإلهام أهم عامل في الإبداع فالإلهام يميز المبدعين فيما بينهم كقوة لها خصائصها ويتحدث الكثير من المبدعين عن الطبيعة المبالغية للإلهام "دلاكروا" صدمة الإنفعال التي يختل ساعاتها إتران المبدع فيحاول أن يمضي إلى إتران جديد وتتولد في الذهن حالة وجدانية عنيفة ذات شحنة عاطفية كبيرة تبلغ حد الحماس وينساب في الذهن الكثير من الأفكار والصور.

ويصف "ارنست همنجواي" الحالة التي اعترته عند كتابته روايته الموسومة "الشمس تشرق أيضا" _"لقد شعرت وقتها إنني ممتلئ". "بالعصارة حتى خيل لي إنني سأصاب بالجنون وتجمعت في خيالي نحو 6 قصص مرة واحدة أردت أن أكتبها".

إن هذه الحالة التي يتحدث عنها المبدعون في حالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما في مكان ما وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دورا في تحريك هذه الحالة.

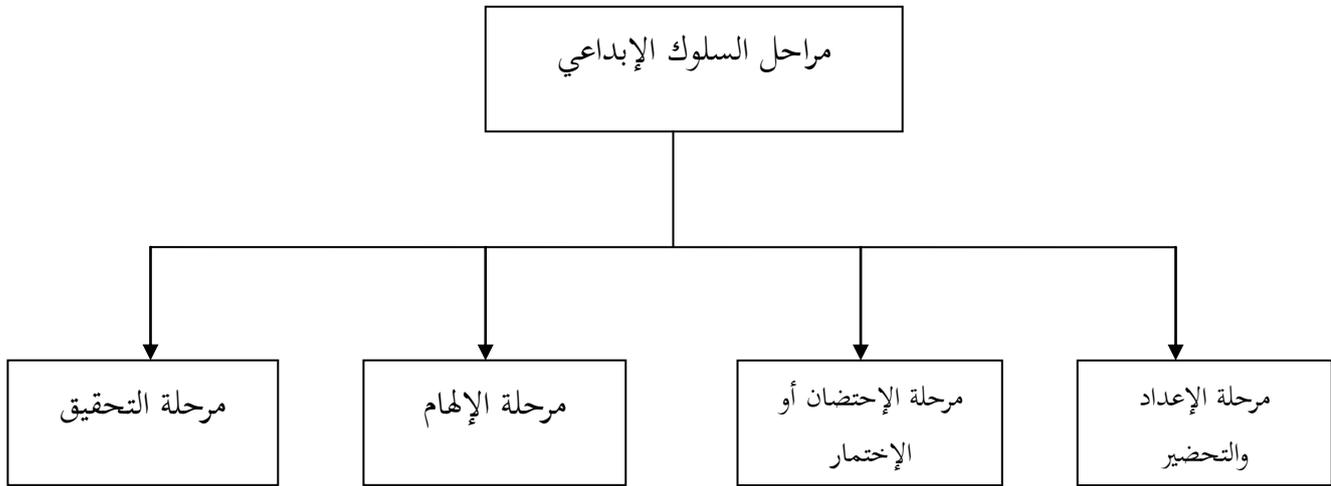
- **مرحلة التحقيق:** تدخل العملية الإبداعية في هذه المرحلة طورها النهائي، ويتعين على المبدع فيها أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مفيدة أي أنها مقبولة إجتماعيا أو أنها تتطلب شيئا من التهذيب، ذلك أن خبرة الإلهام لا تضمن لنا ملائمة الحل وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر تبعا لنوع التهذيب الذي قد يكون بسيطا أو معقدا، وعلى هذا فقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإلهام إلى مرحلة التحقيق الفعلي سنوات عدة. إن مرحلة التحقيق هذه هي مرحلة العودة إلى الواقع حيث يوجد تواصل مع النتائج وتتقارب أهميتها بتقارب الميدان النوعي الذي تصب فيه العلاقة الإبداعية ففي مجال العلم تزداد حاجتنا لتحقيق الفكرة وتعديلها نظرا لطبيعة الابتكار العلمي وحاجته للتوثيق وجمع الأدلة والشواهد، أما في مجال الفن الإعتماد على الرؤية الذاتية للواقع يجعل للخيال الدور الرئيسي فيه.

في هذه المرحلة يتم تجريب وإختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها ويعلن عليها بان يتأكد من صحتها وفعاليتها متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع أنه يستعد لعدم إستبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

التعرف على مواطن الضعف والقصور نهائيا في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية ونهائية¹.

الشكل رقم (02- 01): مراحل السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: ابراهيم عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي ومعوقاته.

أولا: أبعاد السلوك الإبداعي.

إهتم الباحثون بتحديد أبعاد السلوك الإبداعي وبعضهم حلل السلوك الإبداعي باستخدام بعد واحد وهو الإستعداد التام لتقبل الإبداع، أو درجة إستعداد الفرد لحل المشكلات بطريقة إبداعية وبعضهم حلل أبعاد السلوك الإبداعي إلى:

- توليد أفكار جديدة: تتم من خلال عملية البحث عن كل ما هو جديد لتوليد الأفكار الجديدة لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما للوصول إلى أفكار جديدة لإستخدام شيء ما، تستخدم العصف الذهني الذي يساعد على توليد أفكار جديدة، حيث أن الأفراد هم مصدر أي فكرة جديدة².

¹-محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين في تنمية الفكر والإبداع، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2003، ص 96.

²-Munford , Managing Geative people:Strtgeries and tactics for Innovation ,Human resources management review. v01 10,no (3)2001 ,p313.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

و عملية توليد الأفكار هي إمتلاك أفكار جديدة و شرط ضروري للإبداع، و يبرز توليد الأفكار من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار المالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء¹.

توليد الأفكار الجديدة هي عملية إيجاد وتطوير الأفكار إنطلاقاً من السلوك الإبداعي في تطوير الفكرة وتطبيقها من قبل الرؤساء والتي يحصلون عليها من البيئة الداخلية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، و يبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من خلال مزج وإعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.

- **حل المشاكل:** هو الأسلوب الذي يتمثل من خلال موقف جديد وغير مألوف يتعرض له الفرد، و لحل ذلك المشكل عليه إستخدام جميع خبراته ومعلوماته السابقة لذاكرته، و يعتبر حل المشاكل بأنه عملية تفكيرية، يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف مكتسبة سابقة من أجل الإستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً لديه، و تكون الإستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف. حل المشكلات هو نوع من أنواع النشاط العقلي فيه يتفاعل التمثيل المعرفي للخبرات السابقة مع مكونات الموقف المشكل لإنتاج الحل المستهدف².

و يعتبر حل المشكلات هو قدرة الفرد على إتخاذ القرارات بشأن المشاكل التي يمر بها في الوقت المناسب بالإضافة إلى إمكانية التعرف عن المشكلات والبحث عن الحلول الإبتكارية.

- **التحدي:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى كلاسيون و ستريت أن العاملين يتحملون المسؤولية الأساسية في تقديم الإبداع في اغلب الأحيان، دون تكليف رسم من الإدارة إنما الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي إتجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على إقناع الآخرين بها والمتحدي

¹-Kleysen ,R ,and streetc .**Toward aMulti Dimensioal Measure of Individual Inovative.behavior.** journal of Imtellectual capital v.01, é No (3) 2001 ,p 284.

²-الزيات فتحي، علم النفس المعرفي، جزء 1، مصر، دار النشر للجامعات 2003، ص 91.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية، ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة¹.

- **التحقيق:** ويتعلق باستخدام الوسائل العلمية في صياغة الأفكار الإبداعية المطروحة وهو يعني صياغة الأفكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية، ومن ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة ويرى غريفنت أن التحقيق يقرر صلاحية الأفكار المطروحة حيث أن إجراء إختيار الأفكار المطروحة يقدم لنا الواقعية للنتائج المتوقعة².

- **إكتشاف الفرص.** وهو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والإستفادة منها وهي شرط ضروري للإبتعاد عن الروتين الموجود في المنظمة.

وهي عملية تحليل المواقف من قبل الفرد صاحب الذكاء البيئي لكي يستطيع من خلال التحليل السليم والنظرة المنفحصة في إكتشاف الفرص بتعرف على أهم العوامل المؤثرة على نجاح الفرد.

إن عملية الإبداع تبدأ عادة من ما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن وهذا ما يدفع العاملين على إكتشاف الفرص الجديدة كما أن عملية استكشاف الفرص هي شرط ضروري لبدء عملية الرحيل عن الأنظمة أو روتين الراسخ في المنظمة³.

حيث أن عملية إكتشاف الفرص هي عملية البحث عن الفرص الإبداعية و تطبيقها بقصد التعلم والاستفادة منها.

- **التطبيق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

¹- أ / د مكيد علي، أ. يحياوي فاطمة، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأسمال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنطيبونيكال) مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، المدينة، 2015، ص 192.

²- أ / د مكيد علي، أ. يحياوي فاطمة، مرجع سابق، ص 192.

³- Kleysen ,R. and. street. Op. cite. p192.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي.

بما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية لتوجه نحو الأحسن و الأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة سيصادف العديد من الصعوبات والعقوبات التي تواجهه من بين هذه العراقيل نذكر ما يلي.:

أولاً: المعوقات التنظيمية. تشمل العوامل التي تحد من الإبداع في المنظمات الناتجة من البيئة التنظيمية الداخلية وتتمثل في¹:

- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتعويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ضعف الولاء التنظيمي و إنتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.
- إرتفاع تكاليف العملية الإبداعية، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع.
- هيمنة المديرين الإداريين المقترين للمعرفة والمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.
- الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- الفواصل الرسمية أو صعوبة الإتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ليناقشوها معهم.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي.

ثانيا: المعوقات الشخصية يقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والإجتماعي وأهمها ما يلي:

- أ. **ضعف الثقة بالنفس:** الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المألوفة وعواقبها.
- ب. **الميل للمجاراة:** النزعة للإمتثال إلى المعايير السائدة تعيق جميع المداخلات الحسية، وتحد من إحتتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدودا للتفكير الإبداعي.

¹ المعاني أجن، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط و أنجاز مبدع، مركز أحد ياسين للخدمات الطلابية (الطبعة 1)، عمان، ص 91، 93.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

ت. **الحماس المفرط:** تؤدي الرغبة الفردية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى إستعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون إستنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.

ث. **التسرع وعدم احتمال الغموض:** ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جوانب للمشكلة من خلال إنتهاز أول فرصة ساحت دون إستيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها، ومن ثم أفضلها. وتنحصر أيضا المعوقات الشخصية في:

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى إجحام وتردد والحذر من تجريب كل جديد.
- القيود وقلة الحركة التفكيرية.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج من المألوف أو إتباع المنهج العلمي في التفكير¹.

ثالثا: المعوقات الوجدانية: تتمثل في الخوف من المبادرة، والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

تجنب طرح أفكار أو حلول إبداعية لمواجهة مشكلة ما بمعنى أن الفرد سيحتفظ بها، وهذا مما يعيق الإبداع ويبدد الأمل في الابتكار².

غياب العوامل الداخلية للإبداع هي الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي كالإثارة والتحدي والرغبة في تحقيق الذات، وهذا ما سيؤدي إلى إخفاقه في الوصول إلى الحلول الإبداعية³.

رابعا: المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والإتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا للإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية

¹-علي حسن رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جدة، 2005 ص 45.

²-عبد الفتاح، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، مسقط. (العدد60)، 1995، ص49.

³-هيجان عبد الرحمان، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (1)، 1999، ص77.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية، أما إذا كانت بيئة الفرد التي يعيش فيها بيئة سميحة ومرنة تساعد على الإبداع، فإنه من المنتظر أن يأتي الأفراد بأشياء وأفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين.

المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

يؤثر المناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها السلوك الإبداعي لدى العاملين لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفعالية المنظمات لكي يبدع الفرد لا بد من توفر بيئة تقبل الإبداعات بأنواعها، إذ لا يمكن للفرد أن يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد لكي تصبح المنظمة مبدعة لا بد من الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا أو يبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم و أن تعيد النظر في القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى العاملين.

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي.

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها و شكلها وإختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وإرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازنة، وليساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الإختصاص، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فاعل و مؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعدهم في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية¹.

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسة إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان لا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بهم إلى التخوف من أية اتصالات خارجية، ويجعلهم غير متحمسين لإقتراح ما من شأنه تحسين العمل، فالجهود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الإتصالات تؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل، بعكس الهيكل التنظيمي المرن الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب التغييرات المستجدة، فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للموقف فإنها تكون مشجعة على خلق الإبداع والتكيف مع الحالات مما يساعد على تحقيق الأهداف.

¹-عاكف لطفي، مرجع سبق ذكره، ص101.

الفصل الثاني انعكاسات السلوك الإبداعي على المناخ التنظيمي

تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة كما توجد عدة أنماط للهيكل التنظيمية المعروفة في الإدارة وسنميز بين نوعين من الهياكل.

هياكل تقليدية وأخرى حديثة وأكثر قبولاً لتشجيع السلوك الإبداعي ومن خصائص الهياكل التقليدية¹:

- هيكل هرمي مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقاً للوظائف.

- غلبة الإتصالات العمودية على الأفقية.

- تعريف صارف (غير قابل للنقاش) للوظيفة الموضوعية من طرف الإدارة.

- القدرة والسلطة مبنية على الأقدمية الهرمية.

بينما تمتاز الهياكل الحديثة بالخصائص التالية:

تعريف مرن للوظيفة ثم تحديدها من طرف الأفراد المنفذين للمهام.

تغيير القوة و التناوب على السلطة مبني على قدرات الأفراد ومهاراتهم².

سيطرة الإتصالات الجبائية.

هيكل أفقي منبسط مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقاً لمشروعات محددة.

المطلب الثاني: أثر القيادة والاتصال على السلوك الإبداعي للعاملين.

أولاً. أثر القيادة على السلوك الإبداعي.

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية تضمن للمنظمة النجاح إذا ما إتفقت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إلهام والتأثير في الآخرين يجعلهم يعملون بمتابعة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة بإتقان وإبداع ونبين أثر القيادة على السلوك الإبداعي فيما يلي³:

¹-عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2015، ص53.

²-سيد عبد الخبير، التحديدات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17، 21 فبراير، 2008، ص35.

³-أمل رجراجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص73.

من الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها والتطبيق الجيد فيها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية، حيث أن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية دوره في المنظمة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد هي عوامل محفزة تدفع العاملين إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع.

إن أسلوب القائد في صنع القرارات أثر كثيرا في دعم الإبداع لدى العاملين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لإستخدام قدراتهم الفكرية، وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة، وتدعيم فعالية القرار من جهة أخرى.

يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي في المنظمات ويتبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق بإتخاذها للقرارات وإستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر، كما تتصل الأنماط بثلاثة أبعاد وهي: الإهتمام بالعمل، الإهتمام بالعاملين، العمل، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال السلوك الإبداعي أن النمط المشارك (الديمقراطي) والإيجابي والمهتم بالعمل والعاملين معا، وهو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو التجديد أو الابتكار ومن هنا يتضح أن لأثر نمط القيادة دورا أساسيا في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المنظمات تتأثر بالنمط السائد في المؤسسة ويمدى إيمان القيادة الإدارية فيها للإبداع فلسفة ومنهجها.

ثانيا: أثر الاتصال على السلوك الإبداعي.

تساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن الفعالية تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطئ الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا هاما في المناخ التنظيمي إن الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر

كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود الاتصالات الفعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فعالية الأداء الوظيفي¹.

فوجود نمط الاتصالات الفعال يمكن من خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات. لأن الإتصال وسيلة إجتماعية تتم من خلال التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الإتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الإتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

يعتبر الإتصال أداة فعالة للتأثير في السلوك الإبداعي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينهي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالإنتماء وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الأفكار ومقترحات جديدة، وبالتالي تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة كما يحقق الإتصال الفعال تقارب وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل، وكما يساهم في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين².

المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا على السلوك الإبداعي.

تكون العلاقة متبادلة بين التكنولوجيا والسلوك الإبداعي، إذ يمثل التقدم التكنولوجي ضغوطاً على المنظمة في تغيير طرقها التقليدية التي تتبعها والتي قد لا تتيح الفرص أمام تطبيق الفرص الإبداعية كما تتطلب عملية إستيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة في مجالات العملية والمنتج إلى الإبداع وبما يهدف إلى تحسين منتجات وعمليات المنظمة، وتتطلب عملية قياس التغيير التكنولوجي تحديد الميزة التكنولوجية بإعتباره أسلوباً ملائماً لتشخيص وقياس التغييرات المطلوبة في التقنيات المستخدمة إعتقاداً على مراجعة وتحقيق المنظمة مستويات

¹ - سليمان مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات السلاسل، 1992، ص 101.

² - المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2006 ص 14، 16.

إبداعية مقارنة بمنظمة أخرى متشابهة في طبيعة أداء عملياتها وتمثل منتجاتها، وتكون مستويات أداء الإبداع بمثابة مقاييس أساسية للمؤشرات التكنولوجية في المنظمة¹.

- عدد المنتجات الجديدة.
 - تطوير الحصة السوقية.
 - نسب الأرباح إلى المبيعات
 - عدد الأفكار الجديدة لتطوير مسار العمليات والمنتجات (البحث والتطوير).
 - يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من العوائد التي تعود على المنظمة والأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد، وكذلك حيلة المنظمة من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة.
- يعتبر تشكيل التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية الهامة في التأثير على الإبداع لدى العاملين، فكلما كانت التكنولوجيا في المنظمة تقوم على طبيعة تقليدية غير متجددة إتجاه المناخ التنظيمي نحو السلبية مما يؤثر على روح الثقة بين العاملين وتقليل عرض المبادرة وتحجيم إمكانيات إبداعاتهم وبعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على التفكير والإبداع والعكس صحيح، بمعنى أن التوجه نحو الإنفتاح والتجديد في التكنولوجيا يساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة والتقليص والضياع في الجهود البشرية، ومن هنا يتضح أن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن يحقق الأجواء التنظيمية بعيدة عن الروتين في الأداء وتساعد الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في خلق العمل وتحقيق المناخ الملائم لإنجاز فعال.

¹ -غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المنتج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص130-131.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية السلوك الإبداعي للعاملين وتبيان عناصره ومختلف مراحله وأبعاده ومعوقاته.

بعد دراستنا لمختلف جوانب السلوك الإبداعي إتضح لنا أنه له دور كبير وأهمية واضحة في كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة وله أثر إيجابي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح.

كما تناولنا في هذا الفصل العلاقة بين السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي من خلال أبعاده (الهيكلي التنظيمي، القيادة والإتصال، التكنولوجيا).

الفصل الثالث : دراسة

المناخ التنظيمي وأثره

على السلوك الإبداعي

للعاملين.

الفصل الثالث دراسة المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين

تمهيد:

بعد إستيفائنا للجانب النظري في الفصلين السابقين أين تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ، ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى تأثير المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي فقد وقع إختيارنا على مؤسسة نفضال للوقود بتيارت ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات عن المؤسسة بالإضافة إلى إستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في حزمة برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ spss وما يندرج تحته من تحميل للإجابة عن الفرضيات المطروحة، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم المؤسسة .

المبحث الثاني: نموذج ومنهجية الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى لمحة تاريخية عن مؤسسة محل الدراسة والمهام الرئيسية لها وأهداف التسيير داخلها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال للوقود

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية والتي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد إسترجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة إقتصادية قوية خاصة و أنها تمتلك إحتياطي هام من المحروقات، وذلك بإنشاء مؤسسة التي أسندت إليها المهام التالية: البحث، الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، الإستغلال، النقل، التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمشتقات البترولية¹.

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا مهما وحساسا، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط، كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية 1963 إنشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 63 آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة الطاقة.

ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سوناطراك تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى من أجل ضمان السير الجيد للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك (NAFTEC) مهمتها التكرير وكذلك (NAFTAL) التي أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية والمواد البترولية، وقد تم إنشاء مؤسسة نفطال بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 1982/01/01 و إنطلقت في أداء مهمتها في 1982/01/01 وفي 1987/08/27 أخذت نفطال شكل شركة ذات أسهم (SPA).

يرجع مصطلح نفطال إلى:

NAFT أي النفط وهو المصطلح العلمي للبترول.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 31/1 المؤرخ في 1963/494.

AL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر (ALGERIE) أي أن كلمة "نفطال" تعني نفط الجزائر. ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سوناطراك ابتداء من سنة 1967، لاسيما في مجال البيتروكيميا. ولقد تم إنشاء المؤسسة الوطنية للتكرير والتوزيع للمنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية المناجم آنذاك، وفي 1987/08/25 انحلت ERDP بموجب المرسوم 87-189 الذي تم من خلاله الفصل بين نشاطين التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة NEFTEC الخاصة بنشاط التصفية والتكرير ومؤسسة نفطال الخاصة بعملية التوزيع يبلغ رأس مال مؤسسة نفطال 15.560.000.000.00 دج وهي من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني.

مقاطعة الوقود تيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد للوحدة الأم نفطال وتقوم هذه المنطقة بجلب الوقود من المصفاة الموجودة عبر المقاطعة الصناعية أرزيو. وتقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري وعن طريق السكك الحديدية وهذه المواد متمثلة في البنزين العادي والممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة. من مناطق الوقود هذه مقاطعة تيارت ولديها سبعة مراكز تخزين منها إثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

كما تحتوي مقاطعة وقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء وأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت. وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها. وكذا دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر ومراكز التخزين.

كما توجد إتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني (مقاطعة تيارت معنية بإتفاقية حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجود عبر الولاية).

المطلب الثاني: المهام الرئيسية لمؤسسة نفطال للوقود وأهداف التسيير داخل المقاطعة

أولا: المهام الرئيسية لمؤسسة نفطال للوقود:

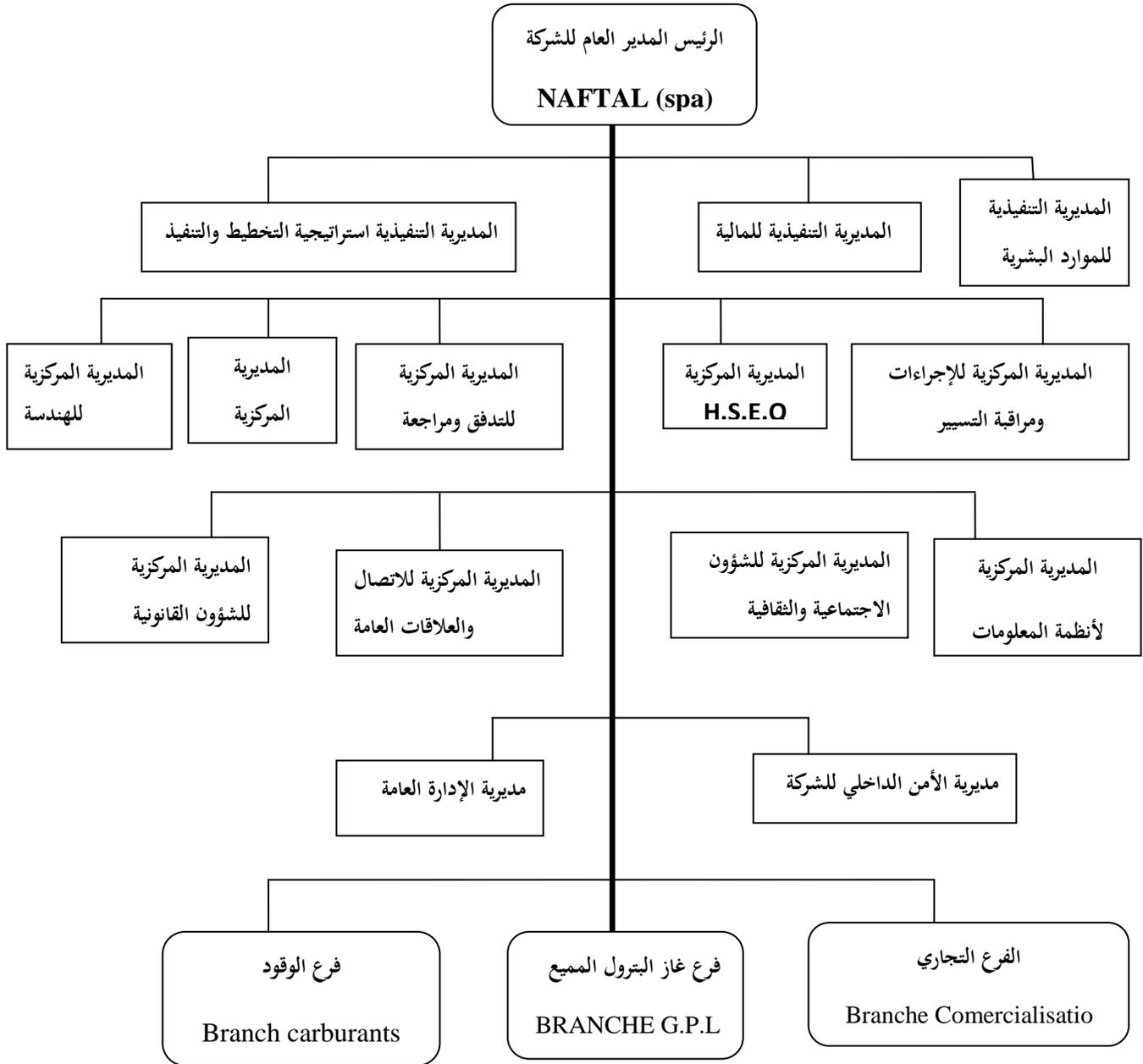
تمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نفطال كما يلي:

- 1-تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية .
- 2-تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.
- 3-تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق.
- 4-الحرص على تطبيق وإحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.
- 5-القيام بجميع دراسات السوق التي تخص إستهلاك المواد البترولية.
- 6-تطوير صورة وجود العلامة ونوعيتها.
- 7-تأمين وصيانة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.
- 8-تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تربصات متوالية.
- 9-وضع الميزانية التقديرية.
- 10- تسويق الوقود والزيوت.

ثانيا: أهداف التسيير داخل المقاطعة:

- ضمان تسويق وتوزيع الوقود في المنطقة.
- إعداد واتباع خطط التمويل.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الإستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الإستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
الشكل (03- 01): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: مديرية الإدارة العامة.

المبحث الثاني: نموذج ومنهجية الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بعرض طريقة الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة وعينتها وتحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها بإستعمال Spss، جداول الإحصاء القياسي.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1- طريقة الدراسة:

بناء على المعلومات التي تم جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتدنا أسلوب "الإستبيان" وقبل التعرف على نتائج الإستبيان سنقوم أولاً بشرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الإستبيان من أجل وصف وتقييم أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بمقاطعة نفظال للوقود بتيارات على النحو التالي :

عناصر الإستبيان :تم إعداد الإستبيان المتكون من جزئين :

الجزء الأول :يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة والتي تتعلق بالجنس ،المستوى العلمي ،السن ،الأقدمية .

الجزء الثاني :يتكون من المتغير التابع للدراسة يتضمن 24 عبارة مقسمة على محورين :

المحور الأول: المناخ التنظيمي يتكون من 12 عبارة.

المحور الثاني :السلوك الإبداعي للعاملين يتكون من 12 عبارة .

- ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية: (غير موافق بشدة ،غير موافق ،محايد ،موافق ،موافق بشدة).

وقد تم إعطاء لكل عبارة درجة ليتم معالجتها إحصائياً على التوالي(1,2,3,4,5) ، كما تم حساب الحدود

الدنيا والقصى للفتات عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمها على عدد الفئات فنتحصل على

(0.8 = 5 ÷ 4) ثم نضيف بالتدرج إبتداء من الفئة الأولى كالتالي :

من 1 إلى 1,8 تمثل غير موافق بشدة .

من 1,8 إلى 2,6 تمثل غير موافق.

من 2,6 إلى 3,4 تمثل محايد .

من 3,4 إلى 4,2 تمثل موافق .

من 4,21 إلى 5 تمثل موافق بشدة .

2- نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين إثنين: متغير مستقل هو المناخ التنظيمي و المتغير التابع السلوك الإبداعي، والذي يساند الافتراض كون أن المناخ التنظيمي له علاقة و تأثير في السلوك الإبداعي للعاملين ذلك أن تطبيق المناخ التنظيمي يوفر جوا ملائما للأفراد للإبداع وفي هذا السياق يمكن تمثيل نموذج الدراسة

$$Y=F(X) : \text{بالمعادلة التالية :}$$

حيث أن : المتغير التابع : (Y) السلوك الإبداعي .

المتغير المستقل: (X) المناخ التنظيمي .

3- عينة الدراسة :

تم توزيع الإستبيان على العاملين في مقاطعة نفظال للوقود بطريقة عشوائية على 20 عامل . الأدوات المستخدمة في التحليل : بعد أن تم بناء الإستبيان تم جمع الإستمارات دون الإشارة إلى إسم الشخص الذي ملأها وذلك تأكيداً لموضوع السرية و الموضوعية في المعلومات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها ، ثم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية الي يرمز لها باختصار Spss وذلك من أجل حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية و الوظيفية لعينات الدراسة .

معامل الفاكرونباخ في تحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور و أبعاد الدراسة .

معامل الارتباط لتحديد نوعية العلاقة بين متغيرات النموذج البسيط .

معامل الإنحدار البسيط وذلك لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

معامل التحديد لتفسير العلاقة بين متغيرات النموذج البسيط .

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.
أولاً: تحليل معاملات الثبات.

تم عرض إستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من إثنين مختصين في مجال علوم التسيير وقد إستجبنا لآراء المحكمين لإجراء ما يلزم وحذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبالتالي تحصلنا على الإستبيان في صورته النهائية:

الجدول رقم (03-01): معاملات الثبات للإستبيان والمحاور الدراسة بإستخدام معامل الثبات الفا- كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا- كرونباخ
المحور 01	12	0.976
المحور 02	12	0.538
المجموع	24	0.798

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الإستبيان العام مرتفع بلغ (0.798)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.7)، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز.
و بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بكل محور من المحاور الدراسة (أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بلغ على التوالي (0.976 و 0.538)، و هي القيمة التي تدل على أن المحورين يتمتعان بالثبات الممتاز.
ثانياً: تحليل بيانات مجتمع العينة.

يتميز أفراد عينة الدراسة بعدة خصائص يمكن توضيحها فيما يلي:

الجدول (03-02): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

النسبة المئوية	التكرار	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
100%	24	الذكر	الجنس
00%	00	الأنثى	
10%	02	من 20 إلى 30 سنة	السن
35%	07	من 30 إلى 40	
40%	08	من 40 إلى 50	

15%	03	أكثر من 50	المستوى العلمي
25%	05	أقل من ثانوي	
20%	04	ثانوي	
55%	11	جامعي	
25%	05	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
25%	05	من 06 إلى 10 سنوات	
20%	04	من 11 إلى 15 سنة	
30%	06	أكثر من 11 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: نلاحظ أن نسبة الذكور 100 % و نسبة الإناث معدومة وهذا بسبب طبيعة العمل الخاص بالمقاطعة

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب العمر: تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين المركز يمثلون الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 40 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (30 إلى 40 سنة) بنسبة 35 % و في الأخير تأتي فئتين (20 إلى 30 سنة) و أكثر من 50 سنة بنسبة 10% و 15 % على التوالي.

2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 25 % بالنسبة للمؤهل أقل من الثانوي و نسبة 20 % بالنسبة للمؤهل الثانوي ثم تليهما فئة الجامعي بنسبة 55 % ويبدو أن المقاطعة تميل إلى توظيف الأشخاص الذين يحملون شهادات.

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة : يتبين أن نسبة سنوات الخبرة (لفئة من 11 فما فوق) هي مرتفعة بنسبة 30%، ثم تلتها و بالتساوي أقل من 05 سنوات و من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 25 % أما الباقي بلغ نسبة 20 % بالنسبة لفئة أكثر من 11 سنة مما يفسر أن هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة .

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (المناخ التنظيمي)
 الجدول (03-03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعدد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
01	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة	3.550000	0.99868	2
02	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة	3.500000	1.00000	4
03	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة إيجابية و تدعم العمل الجماعي	3.900000	1.07115	1
04	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي أنه قابل للتغيير حسب عروض المؤسسة	3.550000	0.88704	3
	الدرجة كلية	3.62	0.98	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساري (3.62) و إنحراف معياري يساوي (0.98) وهذا يدل على أنه ينتمي إلى الفئة الرابعة التي تمثل موافق، و هذا يدل على أن مجال الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة " العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة إيجابية وتدعم العمل الجماعي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.90 و إنحراف معياري 1.07، هذا يدل على وجود روح العمل الجماعي والتفاهم بين العاملين، وجاءت عبارة "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55)، و إنحراف معياري (0.998) هذا يدل على أن هناك تناسب وتوافق في الهيكل التنظيمي من حيث توزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة، وجاءت عبارة "يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي أنه قابل للتغيير حسب عروض المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55)، و إنحراف معياري (0.887)، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي قابل لتغيير من فترة إلى أخرى حسب التغييرات الطارئة، وفي الأخير جاءت

عبارة "خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة" بمتوسط حسابي (3.50)، و إنحراف معياري (1.00) هذا يدل على وجود هرم سلمي حسب درجة السلطة.

الجدول (03- 04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
05	هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين	3.650000	0.98809	4
06	تتم معاملي بإنصاف بين الاخرين دون تمييز	3.9000	1.11921	1
07	يهتم مسؤولي بتشجيع الافراد و دعمهم	3.7000	1.341641	2
08	يشجع الرئيس العاملين لابداء وجهة النظر و الاقتراحات	3.7000	1.34164	3
	الدرجة كلية	3.73	1.19	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (3.73)، و إنحراف معياري يساوي (1.19) وهذا يدل على أنه ينتمي للفئة الرابعة التي تمثل موافق، وهذا يدل على أن مجال القيادة جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة "تتم معاملي بإنصاف دون تمييز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) و إنحراف معياري (1.11) مما يدل على أن هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين، وجاءت عبارة "يهتم مسؤولي بتشجيع الأفراد ودعمهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) و إنحراف معياري (1.34) أي أن هناك تحفيز وتشجيع من طرف رئيسهم وجاءت عبارة "يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والإقتراحات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70)، و إنحراف معياري (1.34) هذا يدل على أن الرئيس يقبل إقتراحات ووجهات النظر ويضع الثقة في مستخدميه، وجاءت عبارة "هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65)، و إنحراف معياري (0.988) أي أن هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين وهو عنصر أساسي والكافي لجعل المناخ التنظيمي ملائم.

الجدول (03- 05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم التكنولوجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
09	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تناسب و أعمالها	4.2000	0.76777	2
10	للمؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت	4.450	0.60481	1
11	تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البيئات المحيطة	4.100	0.5525	3
12	تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعدك على العمل	4.050	0.8870	4
	الدرجة الكلية	4.20	0.69	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال التكنولوجيا أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (4.20) و إنحراف معياري يساوي (0.69) هذا يدل على أنه ينتمي للفئة الرابعة التي تمثل موافق، وهذا يدل على أن مجال التكنولوجيا جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة "المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) و إنحراف معياري (0.604) وهذا يدل على تسهيل الإتصال والتواصل بين العاملين، وجاءت عبارة "تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تناسب وأعمالها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20)، و إنحراف معياري (0.767)، وهذا يعني أن التكنولوجيا لا تخرج عن سياق العمل، وجاءت عبارة "تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البيئات المحيطة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10)، و إنحراف معياري (0.552)، وهذا يدل على أن للتكنولوجيا الحديثة تأثير إيجابي في السلوك الإبداعي ولكي تتماشى الأفكار مع متطلبات العصر والبيئة التنافسية، وجاءت عبارة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05)، و إنحراف معياري (0.887)، وهذا يدل على أن التكنولوجيا تسهل في رفع مستوى الأداء وريح الوقت.

رابعاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (السلوك الإبداعي) الجدول (03- 06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد إكتشاف الفرص

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
13	تسعى المؤسسة لتمييز الفرص الإبداعية عن غيرها من الفرص المتاحة	3.000	0.79472	4
14	يسعى الرؤساء للإطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية	3.5000	0.82717	2
15	تخطط المؤسسة لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل ليتم حلها و تحويل المشكلة إلى فرصة	3.4500	1.09904	3
16	زملائي في العمل هم الرغبة في الإستفادة من الفرص الإبداعية	3.800	1.105	1
	الدرجة الكلية	3.43	0.95	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال إكتشاف الفرص أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (3.43) و إنحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أنه ينتمي الفئة الرابعة التي تمثل موافق، وهذا يدل على أن مجال إكتشاف الفرص جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة "زملائي في العمل لهم الرغبة في الإستفادة من الفرص الإبداعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) و إنحراف معياري (1.105)، هذا يعني أن لديهم وعي بضرورة وحتمية الإستفادة من الفرص الإبداعية في البيئة المتغيرة، وجاءت عبارة " يسعى الرؤساء للإطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.50) و إنحراف معياري (0.827) وهذا يدل على تحقيق أهداف المنظمة وقد تساهم هذه التجارب في حل المشكلات التي تواجههم، وجاءت عبارة "تخطط المؤسسة لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل ليتم حلها وتحويل المشكلة إلى فرصة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.45) و إنحراف معياري (1.09) وهذا يدل على تخطيط لمواجهة المشكلات يكتسب العاملين خبرات ومعارف، وجاءت عبارة "تسعى المؤسسة لتمييز الفرص الإبداعية عن غيرها من الفرص المتاحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) و إنحراف معياري (0.794) وهذا يدل على إكتشاف شيء مختلف عن الأشياء السابقة في المؤسسة.

الجدول (03- 07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده

التحدي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
17	تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل و مناقشتها بدلا من التهرب منها أو تجنبها	3.900	0.9679	1
18	أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة	3.550	1.23438	2
19	أستطيع التأثير على آخرين بجدوى الفرص المتاحة	3.550	0.82558	3
20	تؤدي روح التحدي لرفع مستوى أداء العاملين	3.400	1.18766	4
	الدرجة كلية	3.60	1.04	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية و انحرافات معيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال التحدي أن المتوسط الحسابي يساوي (3.60) و انحراف معياري (1.04) هذا يدل على أنه ينتمي للفئة الرابعة التي تمثل موافق، وهذا يدل على أن مجال التحدي جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة "تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل ومناقشتها بدلا من التهرب منها أو تجنبها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) و انحراف معياري (0.967) وهذا يدل على العاملين يناقشون ويواجهون مشكلات العمل وعدم التهرب منها وجاءت عبارة "أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) و انحراف معياري (1.23) وهذا يعني أن الفرع يعتمد على التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي، وجاءت عبارة "أستطيع التأثير على الآخرين بجدوى الفرص المتاحة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (0.825) وهذا يدل على أن يهيئ بيئة مناسبة وممكنة للإبداع والتجديد، وجاءت عبارة " تؤدي روح التحدي لرفع مستوى العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) و انحراف معياري (1.18) وهذا يدل على أن روح التحدي يمنحهم حافزا قويا لإنجاز المطلوب منهم بالطرق الصحيحة ويسهم في خلق جو يساعد على تحسين أدائهم.

الجدول (03- 08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعث توليد أفكار جديدة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
21	لدي القدرة على تطوير الافكار و الحلول الخاصة بالفرص الإبداعية	6.4000	11.49554	1
22	تسعى المؤسسة للإستفادة من الخبرات لدى رؤساء و تحويلها إلى أفكار جديدة	3.8000	0.83351	2
23	أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية	3.650	0.87509	3
24	تهتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفكرية الفردية لدى رؤساء	3.5000	1.23544	4
	الدرجة كلية	4.33	3.51	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابة أفراد عينة الدراسة على أن مجال توليد الأفكار الجديدة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يساوي (4.20) و إنحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أنه ينتمي للفئة الخامسة التي تمثل موافق بشدة، وهذا يدل على أن مجال توليد الأفكار الجديدة جاء بدرجة مرتفعة، وحسب آراء العينة جاءت عبارة "لدي القدرة على تطوير الأفكار والحلول الخاصة بالطرق الإبداعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.40) و إنحراف معياري (11.49) وهذا يدل على أن سياسة الفرع مدعمة للتمكين، وجاءت عبارة "تسعى المؤسسة للاستفادة من الخبرات لدى رؤساء وتحويلها إلى أفكار جديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) و إنحراف معياري (0.833) وهذا يدل على مواجهة المواقف الجديد في العمل والإستفادة من الأفكار وجاءت عبارة "أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالطرق الإبداعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) و إنحراف معياري (0.875) وهذا يدل على ان المسؤولون يقومون بترتيبها حسب أولويات وإمكانيات الفرع، وجاءت عبارة "تهتم المؤسسة بتشجيع القدرات الفكرية الفردية لدى رؤساء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) و إنحراف معياري (1.23) وهذا يدل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

من أجل اختبار صحة فرضيات البح تم تحليل معطيات البرنامج Spss حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول (03 - 09): جدول معاملات الارتباط للأبعاد

المحور 02: السلوك الإبداعي للعاملين	المعاملات	المتغيرات	
0.727**	معامل الارتباط	أولاً: الهيكل التنظيمي	ارتباط المتغيرات المستقلة بالارتباط المتغير التابع
0.000	Sig. (bilatérale)		
20	المجموع		
0.685**	معامل الارتباط	ثانياً: القيادة	
0.000	Sig. (bilatérale)		
20	المجموع		
0.786**	معامل الارتباط	ثالثاً: التكنولوجيا	
0.000	Sig. (bilatérale)		
20	المجموع		
0.740**	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين	الارتباط الكلي
0.000	Sig. (bilatérale)		
20	المجموع		

** : دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

الهيكل التنظيمي: نستنتج من خلال جدول أنه يوجد علاقة قوية بين معاملات الارتباط للبعد الهيكل التنظيمي مع المحور سلوك الإبداعي للعاملين التي بلغت قيمتها أعلى قيمة (0.727) اذا أنها تقترب من 1 ، و أنها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01 ، أي لها احتمال أقل من 1% أن تكون معدومة.

- القيادة: نستنتج من خلال جدول أنه يوجد علاقة قوية بين معاملات الارتباط للبعد القيادة مع المحور سلوك الإبداعي للعاملين التي بلغت قيمتها (0.685) اذا أنها تقترب من 1 ، و أنها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01 ، أي لها احتمال اقل من 1% أن تكون معدومة .

- التكنولوجيا : نستنتج من خلال جدول أنه يوجد علاقة قوية بين معاملات الارتباط للبعد التكنولوجيا مع المحور سلوك الإبداعي للعاملين التي بلغت قيمتها اعلى قيمة (0.786) اذا أنها تقترب من 1 ، و أنها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01 ، أي لها احتمال اقل من 1% أن تكون معدومة .

- المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين : نستنتج من خلال جدول أنه يوجد علاقة قوية بين معاملات الارتباط للمحور المناخ التنظيمي مع المحور سلوك الإبداعي للعاملين التي بلغت قيمتها اعلى قيمة (0.740) اذا أنها تقترب من 1، و أنها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01 ، أي لها احتمال اقل من 1% أن تكون معدومة .

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر بين البعد للهيكل التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$.

H_1 : يوجد أثر بين البعد للهيكل التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$.

جدول رقم (03- 10): نتائج تحليل التباين للانحدار لبعده الهيكل التنظيمي و السلوك الإبداعي للموظفين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	19.757	1	19.757	20.209	0.000
الخطأ	17.597	18	0.978		
المجموع الكلي	37.354	19			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

معامل التحديد $R^2 = 0.529 \approx 0.53$

معامل الارتباط $R = 0.727$

$$Y = -0.183 + 1.096X1 + ei$$

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين ككل تبلغ قيمته (0.727) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.53) وهذا يعني أن 53% من التغيرات التي تحل على بعد الهيكل التنظيمي يفسرها سلوك الإبداعي للعاملين .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (20.209)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر بين بعد الهيكل التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر موظفي مقاطعة النفتال الوقود.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر بين البعد القيادة و محور سلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

H₁: يوجد أثر بين البعد القيادة و محور سلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (03-11): نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعد القيادة و السلوك الإبداعي للموظفين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	17.517	1	17.517	15.894	0.001 ^b
الخطأ	19.837	18	1.102		
المجموع الكلي	37.354	19			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

معامل التحديد $R^2 = 0.469 \approx 0.47$

معامل الارتباط $R = 0.685$

$$Y = 0.619 + 0.849X1 + ei$$

نجد أن معامل الارتباط بين بعد القيادة و محور سلوك الإبداعي للعاملين ككل تبلغ قيمته (0.685) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.47) وهذا يعني أن 47% من التغيرات التي تحل على البعد القيادة التي يفسرها سلوك الإبداعي للعاملين . ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (15.894)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تأكد على وجود أثر بين بعد القيادة و محور السلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر موظفي مقاطعة النفطال الوقود.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد اثر بين بعد التكنولوجيا و محور السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

H₁: يوجد اثر بين بعد التكنولوجيا و محور السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

جدول رقم (03- 12): نتائج تحليل التباين للانحدار لبعدها التكنولوجيا و السلوك الإبداعي للموظفين.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000 ^b	29.059	23.066	1	23.066	الانحدار
		0.794	18	14.288	الخطأ
			19	37.354	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

معامل التحديد $R^2 = 0.618 \approx 0.62$

معامل الارتباط $R = 0.786$

$$Y = -3.368 + 1.703X1 + ei$$

نجد أن معامل الارتباط بين بعد التكنولوجيا و محور سلوك الإبداعي للعاملين ككل تبلغ قيمته (0.62) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.78) وهذا يعني أن 78% من التغيرات التي تحل على البعد التكنولوجيا التي يفسرها سلوك الإبداعي للعاملين . ولدنا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (29.059)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر بين بعد التكنولوجيا و محور السلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر موظفي مقاطعة النفطال الوقود.

4- اختبار الفرضية الرئيسية :

H₀: لا يوجد أثر بين المحور المناخ التنظيمي و محور السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

H₁: يوجد أثر بين محور المناخ التنظيمي و محور السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة (α=0.01).

جدول رقم (03- 13): نتائج تحليل التباين للإنحدار لبعء المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي للموظفين.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000 ^b	21.775	20.450	1	20.450	الإنحدار
		9.39	18	16.904	الخطأ
			19	37.354	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

*مستوى الدلالة (α=0.01).

معامل التحديد R² =0.547 ≈0.55

معامل الارتباط R=0.740

$$Y = -0.738 + 1.175X1 + ei$$

نجد أن معامل الارتباط بين محور المناخ التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين ككل تبلغ قيمته (0.740) وهذا يدل على وجود إرتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.55) وهذا يعني أن 55% من التغيرات التي تحل على محور المناخ التنظيمي التي يفسرها سلوك الإبداعي للعاملين .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (21.775)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر بين محور المناخ التنظيمي و محور سلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر موظفي مقاطعة النفطال الوقود

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل لمحة تاريخية عن المؤسسة والمهام الرئيسية لمؤسسة نפטال للوقود ، وكذا هيكلها التنظيمي .

كما تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن المناخ التنظيمي السائد بمقاطعة نפטال للوقود بتيارت وكذلك تأثير هذا المتغير في مستوى السلوك الإبداعي لديهم . وقد كانت الإستبانة وسيلتنا إلى ذلك اين تم توزيعها على عينة 20 عامل ثم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى نتائج (للمناخ التنظيمي أثر على السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى (0.01) وله دور كبير في رفع قدرة السلوك الإبداعي ، وحسب نتائج الإستبيان ساهمت مختلف ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكـل التنظيمي، قيادة، والتكنولوجيا) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة

في الأخير يمكن القول بأن كل منظمة تتميز بمناخ تنظيمي يختلف عن المنظمات الأخرى لما يحتويه من مجموعة من الخصائص والسمات التنظيمية والاجتماعية ولدوره الكبير وأهميته الواضحة في كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة ، لذلك زاد الإهتمام بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح في تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والإستمرارية للمؤسسات ، في حين أن السلوك الإبداعي للعاملين يسهم في إطلاق قدرات الأشخاص لطرح أفكار إبداعية التي تساعد المنظمة في الوصول إلى التميز. فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل نجاح المؤسسات إيجاد مناخ تنظيمي ملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تحقيق اهداف النمو التي تسعى اليها .

وبناء على التحليل والدراسة التي قمنا بها فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- النتائج النظرية:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم مكونات البيئة الداخلية التي تختلف من بيئة إلى أخرى والتي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد .
- يتحدد المناخ التنظيمي بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم .
- يعتبر المناخ التنظيمي وسيلة تمكن المؤسسة من الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغييرات من أجل تحقيق مستوى الأداء بشكل متكامل.
- التأثير الكبير للمناخ التنظيمي على العاملين من خلال التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لديهم وأيضا على دافعيتهم للإنجاز.
- يعتبر السلوك الإبداعي السلوك الذي يسبق الإبداع وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتج جديد.

- النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين في مقاطعة نفظال للوقود .
- بينت النتائج ان المناخ التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة ، حيث جاء بعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 و إنحراف معياري 0.69، وجاء بعد القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

الخاتمة

3.73 و إنحراف معياري 1.19 ، وجاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.62 و إنحراف معياري 0.98.

- أظهرت الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط 0.74.

إختبار الفرضيات :

بعد دراستنا للموضوع يمكننا إختبار الفرضيات فيما يلي :

الفرضية الأولى: نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين، هذا الفرضية صحيحة توجد علاقة قوية بينهما حيث بلغت أعلى قيمة 0.727.

الفرضية الثانية: نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، فقد تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث أنه توجد علاقة قوية بينهما بلغت قيمتها 0.685.

الفرضية الثالثة : نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والسلوك الإبداعي للعاملين، فرضية صحيحة توجد علاقة قوية بينهما حيث بلغت قيمتهما أعلى قيمة 0.740.

التوصيات :

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

- تعزيز الجوانب الإيجابية للمناخ السائد بالمؤسسة و معالجة الجو أنب السلبية .

- السعي لمكافحة السلوك الإبداعي و تحفيزه ماديا و معنويا .

- الإهتمام بالأفراد عن طريق تنظيم دورات تدريبية لتطوير و إكتساب القدرات الإبداعية .

- العمل على تحسين طرق إتخاذ القرار بالمنظمة و إشترك العاملين في صنع القرارات و حل المشكلات .

- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة و المبادأة و تجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء و تحسين العمل .

الخاتمة

الإقتراحات:

- دعم المنظمات في تبني إستراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي من خلال توفير وسائل و الظروف الملائمة للإبداع ، وذلك من خلال إستخدام أبعاد المناخ التنظيمي و توجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي و الجماعي لدى العاملين .
- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي تراعي المبدعين و تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى ناتج إبداعي من خلال تقديم الدعم المادي و المعنوي اللازم للموظفين.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل ابعاد أوسع (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الإتصالات و غيرها من الأبعاد التي تعكس المناخ التنظيمي ، اذ أن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم و يوفر قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي .
- العمل على تحسين طرق إتخاذ القرار بحيث يتم إشتراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤولين و أصحاب القرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية و ذلك للأخذ باقتراحاتهم المتعلقة بسير عملهم .
- تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر و جعله أكثر مرونة من حيث إستيعاب المستجدات ، قواعد و إجراءات العمل .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- ابراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، القاهرة، دار غريب، 1982.
- 2- ابراهيم عبد الستار ابراهيم، الإبداع أفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت، وكالة المطبوعات.
- 3- أحد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة 2، (بدون دار نشر)، عمان، 2006.
- 4- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- د. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 1436 - 2015، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورة في المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 7- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دراسة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 8- الزيات فتحي، علم النفس المعرفي، جزء 1، مصر، دار النشر للجامعات 2003.
- 9- سليمان مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات السلاسل، 1992.
- 10- الطجم عبد الله، السواط طارق، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية، الطبعة الثالثة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
- 11- عاكف لطفي، حضاًونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 12- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- العديلي ناصر محمد، السلوك، الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 15- علي الخطيب، التربية الإبداعية تعلم في العمق و استمطار الأفكار، منشورات دار التربية، 1955.
- 16- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المنتج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 17- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 18- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 19- الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005.
- 20- محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين في تنمية الفكر والإبداع، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2003.
- 21- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 22- محمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2002.
- 23- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 25- المعاني أيمن، الولاء التنظيمي، سلوك منضبط و أنجاز مبدع، مركز أحد ياسين للخدمات الطلابية (الطبعة 1)، عمان.
- 26- نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق الابتكاري، (القاهرة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003. والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:

- 1- ابراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.
- 2- أكساس نرتمان، المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة (رسالة ماجستير في تنظيم وعمل)، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2012.
- 3- أمل رجراجة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، مذكرة تخرج، ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 4- حسام عبد الله الأحد، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2008.
- 5- حمد عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014.
- 6- خالد علي، اثر الإبداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، المركز الجامعي العربي التقبسي، تبسة، 2007، 2008.
- 7- ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها "رسالة ماجستير" في الإدارة التربوية، (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، 2012.
- 8- شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المستشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

- 9- عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2015.
- 10- علي حسن رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جدة، 2005.
- 11- عمران محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية، للعلوم والتكنولوجيا، 1996.
- 12- عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 13- لؤي فواز محمد بطانية، أثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2008.
- 14- المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية 2006.
- 15- محارمه ثامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993.
- 16- يوسف كامل الزبيدين، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.

قائمة المجالات:

- 1- أ / د مكيد علي، أ. يحياوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيونيكال) مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، المدينة، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- 2- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار، محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد2، العدد1، 2012.
- 3- أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية ومستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية جامعة تكريت، العراق، المجلد8، العدد26، 2012.
- 4- أحد عبد إسماعيل الصفار، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، دراسة تحليلية في المعارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد05، العدد03، 2003.
- 5- سيد عبد الخبير، التحديدات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17، 21 فبراير، 2008.
- 6- الشرييني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.
- 7- عبد الفتاح، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، مسقط. (العدد60)، 1995.
- 8- محمد عبد الوهاب العزاوي، اثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، قطر، المجلد 36 (العدد 94)، 2013.
- 9- الهيتي خالد ويونس طارق، "العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد1، العدد4، 2005.
- 10- هيجان عبد الرحمان، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد (1)، 1999.

الجرائد الرسمية:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 01 / 31 المؤرخ في 1963 / 494.

قائمة المصادر والمراجع

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Brunet, L, Climat organisationnel et efficacité Scolaire, revue de la psychologie, N 07, université de Montréal, Québec, 2008.
- 2- Csikszentmihalyi , Motivation and creativity. Toward a synthesis of structural and energetic approaches to cognition (vol. 6(2)), New ideas in psychology, 1988.
- 3- Munford , Managing Creative people: Strategies and tactics for Innovation , Human resources management review. v01 10, no (3) 2001.
- 4- Kleysen , R , and Streetc Toward a Multi _Dimensional Measure of Individual Innovative behavior. journal of Intellectual capital v.01, é No (3) 2001.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإستبيان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

من اعداد طالبتين :

ساهر خديجة

قرميطة خالدية

إستبيان

تحية طيبة و بعد: نضع بين ايديكم مجموعة من الاسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين " و ذلك لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال لنا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء رأي بكل دقة و موضوعية بما ترونه مناسب علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الاخير تقبلوا منا جزيل الشكر و الاحترام.

معلومات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40

من 40 إلى 50 أكثر من 50

المستوى العلمي: اقل من ثانوي ثانوي جامعي

الأقدمية: اقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 11 سنة

الملاحق

المناخ التنظيمي

ما مدى ملائمة المناخ التنظيمي لمقاطعة نفطال للوقود من وجهة نظر العاملين؟

الرقم	ابعاد المناخ التنظيمي و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	---------------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أ- الهيكل التنظيمي.

1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة					
2	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة					
3	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية و تدعم العمل الجماعي					
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي أنه قابل للتغيير حسب عروض المؤسسة					

ب- القيادة

1	هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين					
2	تتم معاملي بإنصاف بين الاخرين دون تمييز					
3	يهتم مسؤولي بتشجيع الافراد و دعمهم					
4	يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر و الاقتراحات					

ج- التكنولوجيا

1	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تناسب و أعمالها					
2	للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الأنترنت					
3	تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل					

الملاحق

					في البيئات المحيطة
					4 تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في طرح افكار جديدة تساعدك على العمل

السلوك الإبداعي للعاملين

هل مقاطعة نافتال للوقود تتيح لكم فرصة لتنمية سلوك الإبداعي للعاملين؟

الرقم	أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أ- اكتشاف الفرص

1	تسعى المؤسسة لتمييز الفرص الإبداعية عن غيرها من الفرص المتاحة					
2	يسعى الرؤساء للإطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية					
3	تخطط المؤسسة المؤسسة لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل ليتم حلها و تحويل المشكلة إلى فرصة					
4	زملائي في العمل هم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية					

ب- التحدي

1	تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل و مناقشتها بدلا من التهرب منها أو تجنبها					
2	أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة					

الملاحق

					3	أستطيع التأثير على آخرين بجدوى الفرص المتاحة
					4	تؤدي روح التحدي لرفع مستوى أداء العاملين

د- توليد افكار جديدة

					1	لدي القدرة على تطوير الافكار و الحلول الخاصة بالفرص الإبداعية
					2	تسعى المؤسسة للاستفادة من الخبرات لدى رؤساء و تحويلها إلى افكار جديدة
					3	أقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الإبداعية
					4	تتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفكرية الفردية لدى رؤساء

الملحق رقم 02: تحليل البيانات الشخصية

جداول تحليل البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	100.0	100.0	100.0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	2	10.0	10.0	10.0
من 30 إلى 40	7	35.0	35.0	45.0
Valide من 40 إلى 50	8	40.0	40.0	85.0
أكثر من 50	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الملاحق

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	25.0	25.0	25.0
ثانوي	4	20.0	20.0	45.0
جامعي	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	5	25.0	25.0	25.0
من 06 إلى 10 سنوات	5	25.0	25.0	50.0
من 11 إلى 15 سنة	4	20.0	20.0	70.0
أكثر من 11 سنة	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الملحق رقم 03: معاملات ثبات الإستبيان ألفا- كرونباخ

المحور الأول: المناخ التنظيمي.

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة	88.2000	619.853	0.768	0.785
خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤسين واضحة	88.2500	616.724	0.832	0.784

الملاحق

العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة ايجابية و تدعم العمل الجماعي	87.8500	613.924	0.828	0.783
يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي أنه قابل للتغيير حسب عروض المؤسسة	88.2000	621.326	0.835	0.786
هناك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين	88.1000	617.147	0.833	0.784
تتم معاملتي بإنصاف بين الاخرين دون تمييز	87.8500	615.082	0.769	0.784
يهتم مسؤولي بتشجيع الافراد و دعمهم	88.0500	605.418	0.785	0.780
يشجع الرئيس العاملين لابداء وجهة النظر و الاقتراحات	88.0500	605.418	0.785	0.780
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا تتناسب و عمالها	87.5500	625.313	0.863	0.787
للمؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت	87.3000	634.011	0.810	0.790
تسعى المؤسسة لمواكبة مستجدات تكنولوجيا العمل في البئات المحيطة	87.6500	639.818	0.677	0.792
تساعدك التكنولوجيا المستخدمة في طرح افكار جديدة تساعدك على العمل	87.7000	618.116	0.910	0.784
تسعى المؤسسة لتمييز الفرص الإبداعية عن غيرها من الفرص المتاحة	88.7500	627.039	0.788	0.788
يسعى الرؤساء للإطلاع على تجارب الاخرين الإبداعية	88.2500	625.039	0.806	0.787
تخطط المؤسسة المؤسسة لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل ليتم حلها و تحويل المشكلة إلى فرصة	88.3000	611.168	0.859	0.782
زملاني في العمل هم الرغبة في الاستفادة من الفرص الإبداعية	87.9500	612.155	0.835	0.782

المحور الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين

الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تتم مواجهة أية مشكلة تتعلق بالعمل و مناقشتها بدلا من التهرب منها أو تجنبها	87.8500	619.082	0.810	0.785
أحصل على تشجيع معنوي مقابل الجهود المبذولة	88.2000	605.642	0.854	0.780
أستطيع التأثير على آخرين بجدوى الفرص المتاحة	88.2000	624.905	0.810	0.787
تؤدي روح التحدي لرفع مستوى أداء العاملين	88.3500	607.187	0.862	0.781
لدي القدرة على تطوير الافكار و الحلول الخاصة بالفرص الإبداعية	85.3500	435.397	0.191	0.990
تسعى المؤسسة للاستفادة من الخيرات لدى رؤساء و تحويلها إلى افكار جديدة	87.9500	626.155	0.772	0.787
أقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الإبداعية	88.1000	622.832	0.811	0.786
تهتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفكرية الفردية لدى رؤساء	88.2500	605.355	0.858	0.780

الملاحق

الملحق رقم 04: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية: الهيكل التنظيمي

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	هيكل ^b	.	Entrée

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.727 ^a	0.529	0.503	0.98876

اختبار الفرضية: القيادة

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة ^b	.	Entrée

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.685 ^a	0.469	0.439	1.04980

اختبار الفرضية: التكنولوجيا

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكنولوجيا ^b	.	Entrée

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.786 ^a	0.618	0.596	0.89094

الملاحق

اختبار الفرضية الرئيسية:

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20.450	1	20.450	21.775	0.000 ^b
1 Résidu	16.904	18	0.939		
Total	37.354	19			

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ، وإدراكا لأهمية الموضوع بوصفه أحد الموضوعات الحديثة التي ربطت بين متغيرين ، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين؟.

ولغرض الدراسة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على 20 عامل باستخدام برنامج إحصائي spss ، وتم قياس مستوى المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي بمؤسسة نפטال للوقود وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية : معامل ألفا كرونباخ ، حساب متوسطات ، الإنحرافات ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل التحديد ، حساب صدق الإستبيان . إتضح من نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إيجابيا و أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 للمناخ التنظيمي بأبعاده على الإبداعي لمؤسسة نפטال للوقود.

الكلمات المفتاحية : مناخ تنظيمي ، سلوك إبداعي ، مؤسسة نפטال للوقود .

Abstrace :

This study aimed to identify the impact of the organizational climate on the creative behavior of employees, and in recognition of the importance of the topic as one of the modern topics that linked two variables

For the purpose of the study, a questionnaire was designed and distributed to 20 workers using the SPSS statistical program, and the level of organizational climate and creative behavior was measured at Naftal Fuel Corporation, using a set of statistical tools: Cronbach's alpha coefficient, calculating averages, deviations, Pearson correlation coefficient, coefficient of determination, validity calculation Questionnaire. It was clear from the results of the study that the employees' evaluation of the organizational climate and creative behavior was positive and that there was a statistically significant effect at the significance level of 0.01 of the organizational climate with its dimensions on the creativity of the Naftal Fuel Corporation

Keywords: organizational climate, creative behavior, Naftal Fuel Corporation