

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا  
تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية



المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري  
لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذة:  
\* د. عيشاوي حياة

من إعداد الطالبة:  
\* دقدافي سعاد

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

2024

قال تعالى : أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ : بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}

أهْدِي عملي هذا إلى رب السماوات والأرض العلي القدير خالصا له،  
وإلى رسوله الكريم وخاتم الأنبياء محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم.  
كما أهدي عملي المتواضع إلى من غرس في نفسي وروحي حب العلم

ورعاني بكل إخلاص

والدي العزيز "أعمر" رحمه الله ووالدي "ربحة" أطل الله في عمرها.

إلى أخي وأخواتي الذي أتمنى لهم النجاح في حياتهم.

إلى عائلة دقداقي وعائلة شري صغيرا وكبيرا.

إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

إلى خريجي الدفعة 2024/2023 وفقهم الله والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.



# 2024 شكراً وعرفان

الحمد لله رب العالمين، أحمد ربي حمداً كثيراً ...

وأثني عليه ثناءً طيباً مباركاً

أتوجه بتشكراتي الخالصة، وامتناني الكبير الى الأستاذ

المشرف " عيشاوي حياة " التي كان نعم الأستاذة ونعم الموجهة بنصائحها القيمة في

إتمام هذه المذكرة، وجزاها الله عني

خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى جميع " اساتذة علم النفس تنظيم وعمل " الذين كانوا نبعاً

للأفكار النيرة، ومثالا يحتذى بهم.

كما أتقدم بالشكر الخالص الى جميع المدراء المدارس الابتدائية لولاية غرداية

كما اشكر كل من قدم لي يد المساعدة من قريب وبعيد .



تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية والوصول ما ادا كانت هناك فروق بين بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري متغير الجنس (ذكور-إناث) و متغير الخبرة المهنية أكثر من (10 سنوات وأقل من 10 سنوات) وقد افترضنا وجود عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية .

وقد شملت عينة الدراسة على مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية الذين بلغ عددهم 140 مدير مدرسة ابتدائية بواقع 77 ذكور و63 إناث .

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي وتماشيا مع طبيعة الموضوع استخدمنا أداتين لجمع البيانات والمعطيات الضرورية لهذه الدراسة وهما : مقياس المناخ التنظيمي ومقياس الإبداع الإداري الذي أدخناه من الدراسات السابقة ، وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها:

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S)
- النسب المئوية والتوزيع التكراري.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون .
- الاختبار الإحصائي One Way ANOVA .
- تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05 .

وخلصت النتائج الدراسة الى انه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية ، كما اشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق بين الذكور والإناث في درجات المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية، و عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية ، وتمت مناقشة هذه النتائج على ضوء الإطار النظري للدراسة وخصائص العينة و وفق ما يفترض أن يكون تحليلا موضوعيا ومنطقيا.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري.

---

**Summary:**

This study aims to investigate the relationship between organizational climate and administrative creativity among primary school principals in the province of Ghardaia, and to determine if there are differences in organizational climate and administrative creativity based on gender (male-female) and professional experience (more than 10 years and less than 10 years). It was hypothesized that there is no relationship between organizational climate and administrative creativity among primary school principals in the province of Ghardaia.

The study sample included 140 primary school principals in the province of Ghardaia, consisting of 77 males and 63 females.

The study employed a descriptive approach, and two tools were used to collect the necessary data: the Organizational Climate Scale and the Administrative Creativity Scale, both of which were adapted from previous studies. Statistical analysis of the data was conducted using the SPSS software, employing various statistical methods including:

- Kolmogorov-Smirnov test for normal distribution
- Percentages and frequency distribution
- Cronbach's alpha coefficient for questionnaire reliability
- Mean and standard deviation
- Pearson correlation coefficient
- One Way ANOVA test
- Hypotheses were tested at a significance level of 0.05.

The study findings revealed a relationship between organizational climate and administrative creativity among primary school principals in the province of Ghardaia. Additionally, the results indicated differences between males and females in the levels of organizational climate and administrative creativity among primary school principals in Ghardaia, while no differences were found related to professional experience. These

---

results were discussed in light of the study's theoretical framework, sample characteristics, and the expected objective and logical analysis.

**Keywords:** Organizational climate, Administrative creativity.



الصفحة	العنوان
I	الإهداء.....
II	الشكر و عرفان.....
III	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول والاشكال .....
IX	قائمة الملاحق .....
2-1	مقدمة عامة .....
<b>الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.</b>	
5	1. اشكالية الدراسة.....
6	2. التساؤلات الفرعية.....
6	3. فرضيات الدراسة.....
7	4. أهداف الدراسة.....
7	5. أهمية الدراسة.....
8	6. المفاهيم الإجرائية للدراسة .....
8	7. الدراسات السابقة.....
19	8. التعقيب على الدراسات السابقة .....
21	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.</b>	
23	تمهيد.....
24	1. تطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي.....
25	2. تعريف المناخ التنظيمي.....
26	3. أهمية المناخ التنظيمي .....
28	4. أهداف المناخ التنظيمي .....
28	5. أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره .....
33	6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي .....
35	7. قياس المناخ التنظيمي.....
36	8. المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية .....
48	خلاصة.....



## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الإبداع الإداري.	
50	تمهيد.....
51	1. مفهوم الإبداع :.....
52	2. ماهية الإبداع الإداري:.....
52	3. أهمية الإبداع الإداري:.....
53	4. خصائص الإبداع الإداري:.....
55	5. مراحل ومستويات الإبداع الإداري :.....
58	6. صفات القائد المبدع:.....
59	7. استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري.....
60	خلاصة.....
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة .	
63	تمهيد.....
63	1. منهج الدراسة.....
63	2. مجتمع الدراسة.....
63	3. حدود الدراسة.....
63	4. الدراسة الاستطلاعية.....
64	5. خصائص عينة الدراسة.....
66	6. أدوات الدراسة.....
73	7. الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.....
75	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
76	خلاصة.....
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
78	1. عرض وتحليل النتائج :.....
82	2. تفسير ومناقشة النتائج :.....
87	3. الإستنتاج العام.....
87	4. اقتراحات وتوصيات.....
90	المصادر والمراجع.....
96	الملاحق.....

## قائمة الأشكال

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
2.	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	65
3.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي .	67
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري.	70
5.	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ .	74
6.	نتائج اختبار كولموجروف –سمونوف في توزيع البيانات	74
7.	العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري .	78
8.	فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول المناخ التنظيمي بالنسبة للجنس.	79
9.	فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول الإبداع الإداري بالنسبة للجنس.	80
10	تحليل التباين الأحادي بين المناخ التنظيمي بالنسبة للخبرة المهنية .	81
11	تحليل التباين الأحادي بين الإبداع الإداري بالنسبة للخبرة المهنية .	81

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
2.	شكل يوضح توزيع أفراد العينة الخبرة المهنية	65

الرقم	عنوان الملحق
.1	الاستبيان
.2	مخرجات spss

# المقدمة

## مقدمة :

تكتسي المؤسسات في المجتمعات المعاصرة أهمية ومكانة كبيرة وهي عنصر بالغ الأهمية في التأطير وتطور المجتمعات وتسيطر على معظم أنشطتها بتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الايجابية وتقييم النواحي السلبية.

ولتحقيق ذلك يجب مراعاة جميع التغيرات المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في رفع الأداء وأهمها المورد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي في مستوى أداء المؤسسة.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل على الارتقاء بالصحة النفسية والرفع من الروح المعنوية للعاملين فيها واشباع حاجاتهم الفردية والجماعية من خلال خلق مناخ تنظيمي محفز ودافع لتحقيق الأهداف (بن صايفية 2014).

إذ يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها فهو يعبر عن كيان المنظمة اذ يشير الى القيم والمبادئ والمفاهيم الادارية للعمال كما ذهبت اليه النظرية المعرفية حيث يمكن القول أن يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها (خشعي عمر 2019).

وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الاتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والاسهام بين الإدارة والفرد.

حيث أن المؤسسات تواجه العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرارات فيها ضرورة تفعيها وتوظيف المنهج الإبداعي لتقليل من الإعتماد على التخمين والمصادفة والذهاب الى المجهول وذلك في ظل تزاخم المؤسسات وتنافسها للحصول على تواجد لها على مستوى السوقى لدى يتوجب على المؤسسات أن تبحث على مبدعين وتنمي قدراتهم ، فالإبداع اليوم عنصرا وداعما لأي مؤسسة ويعتبر من أكثر المواضيع حداثة .(مطر 2018)

حيث أن الإبداع الإداري هو جوهر التطوير وتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المؤسسات بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء المؤسسات وعاملين فيها ويعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة ،ويجمع علماء الادارة على أن المؤسسة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة مما جعل حاجتها الى الابداع ملحة اذ

يتعين على المديرين أن يتولوا إدارة المؤسسات الادارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية قدرات العاملين وتطويرها للمساهمة فب حل المشكلات والمشاركة فب اتخاذ القرارات وتوليد الافكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز. (علي وحاكم 2015).

وخلال دراستنا اعتمدنا على خمسة فصول ،ثلاثة فصول في الجانب النظري وفصلين الرابع والخامس في الجانب التطبيقي

ففي **الفصل الأول** : يتضمن اشكالية الدراسة و تساؤلات ومن تم صياغة الفروض والأهداف التي تهدف اليها الدراسة اضافة الى اهمية الموضوع والمفاهيم الأساسية للدراسة وعرض الدراسات السابقة .

أما **الفصل الثاني** يتضمن المتغير المناخ التنظيمي فحاولنا من خلاله المام بمجموعة من العناصر المهمة حيث تطرقنا الى تطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي وماهية المناخ التنظيمي ، أهميته وأهدافه وابعاده و عناصره ثم العوامل المؤثرة فيه ثم تطرقنا الى قياس المناخ التنظيمي و المناخ التنظيمي في المدارس الادارية . وكذلك تناولنا في **الفصل الثالث** : الى مفهوم الابداع و ماهية الابداع الإداري تم تطرقنا الى أهمية الإبداع الإداري و خصائصه وتطرقنا أيضا الى مراحل ومستويات الإبداع الإداري وصفات المبدع وفي الأخير تطرقنا استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري .

أما **الفصل الرابع** : تم التطرق الى منهج الدراسة و ميدان الدراسة وحدود الدراسة إضافة الى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائص عينة الدراسة وادوات الدراسة مع الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة و اختتمت الدراسة **بالفصل الخامس** الذي كان للعرض والمناقشة النتائج وتفسيرها وانتهت الدراسة بخاتمة ومجموعة من المراجع والملاحق.

الجانب النظري



## الفصل الأول

### مدخل عام للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة .
  - 2- التساؤلات الفرعية.
  - 3- فرضيات الدراسة.
  - 4- أهداف الدراسة.
  - 5- أهمية الدراسة.
  - 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة
  - 7- الدراسات السابقة.
  - 8- التعقيب على الدراسات السابقة .
- الخلاصة

## 1/- الإشكالية :

تعيش المؤسسات اليوم ظروفًا متغيرة سواء ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أو اقتصادية هي نتيجة العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة بسبب ثورة المعلوماتية والاتصالات مما جعل المؤسسات تواجه صعوبات وتحديات في كيفية مواجهتها ومواكبتها ذلك نظراً لشدة المنافسة الداخلية والخارجية كل هذه الأحداث فرضت على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ابتداعي وإيجاد طرق حديثة وابتداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على أحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبذ الإجراءات والطرق التقليدية وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير أساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة ووسائل لازمة والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق عديدة لمواجهة هذه التحديات .

من بين هذه الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتقرير الابداع استراتيجية تهيئة المناخ التنظيمي الذي يعتبر أحد محددات السلوك التنظيمي لأنه يؤثر على درجة رضا العاملين وأدائهم للعمل وعلى المؤسسة ككل ، فقد أدركت المؤسسات أهمية في توفير أجواء عمل ملائمة تدفع بالأفراد لإبراز قدراتهم الابتداعية ، كم أن المناخ التنظيمي يعبر عن كيان المؤسسة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية والمبادئ حيث يؤدي دور فعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين أداء العاملين وذلك من أجل تطويرهم ومحاولة تحفيزهم وخلق نوع من التحدي لديهم .

أن الاهتمام بالإبداع بشكل علمي لم يبدأ مع بداية الخمسينات من القرن العشرين حيث كان موضوعاً رئيسياً في علم النفس وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية ، أما في عصرنا الحالي فقد ارتبط الإبداع التنظيمي بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات وعليه فهو يعتبر منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية وأفراد التنظيم بين المديرين والموظفين وكذلك بيئة المؤسسة وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة . (مؤيد الساعدي 2010 ص35).

ولقد تزايد الاهتمام بالإبداع التنظيمي في الجزائر منذ أواخر القرن العشرين فاعتبر أخذ الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين و منعهم الحرية التصرف واتخاذ القرارات و تحقيق المشاركة تفاعلية في إدارة المؤسسات فالفرد

المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية بل أن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار نظرا لما يمتلكه من قدرات ابداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة .

إن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بالإبداع لا يقتصر على ادخال الادوات والتقنيات المتطورة فقط بل يتعدى الى الاعتماد على رأسمال البشري بكل ما يتوفر عليه من قدرات فكرية ومؤهلات ابداعية تساهم في صنع التطور وتحقيق التميز التنظيمي وهو أمر مرهون بطبيعة المناخ التنظيمي السائد وبناء على ما سبق، يمكن طرح تساؤلات الدراسة على النحو التالي : (ليلى سارة 2015ص43)

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية ؟

## 2/- التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ؟

## 3/- فرضيات الدراسة :

للإجابة على هذه التساؤلات نصيغ الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

#### 4/-أهداف الدراسة:

- يسعى كل باحث عند انجازه لأي عمل للوصول الى مجموعة من الأهداف وفي هذا الصدد تسعى الدراسة الى ما يلي :
- أ) معرفة وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية.
- ب) التعرف على الفروق في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية التي تعزى لمتغير الجنس.
- ج) التعرف على الفروق في درجات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية التي تعزى لمتغير الجنس.
- د) التعرف على الفروق في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
- هـ) التعرف على الفروق في درجات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية .

#### 5/-أهمية الدراسة :

##### أ) الأهمية النظرية :

- القاء الضوء على المناخ التنظيمي ومكوناته والمفاهيم المتعلقة به .
- تسليط الضوء على مفهوم الابداع الاداري ومعرفة الأسباب التي لا تؤدي الى تحقيقه في المؤسسات -التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية
- ب) الأهمية التطبيقية :
- الوصول الى نتائج يمكن أن تفيد مديري المدارس الابتدائية في تجسيد هاذين المفهومين داخل المؤسسات التربوية .

- تقديم بعض الاقتراحات تبعاً لما تم التوصل إليه من نتائج والتي من شأنها التحسين من أداء المديرين داخل المؤسسات التربوية .

#### 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

- **المناخ التنظيمي** : محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها ويفسرها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلفوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكياتهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة .

- **المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي** : هي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة اليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج ، التهوية ، الإضاءة (منال احمد بارود 2015).

- **الابداع الإداري** : هو المبادرة والقدرة على خلق شيء جديد وإخراجه الى حيز الوجود بينما يقصد بها البعض الآخر العمليات وخصوص السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة يعرفه: Robbins and Coulter التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد .

- **المفهوم الإجرائي للإبداع لإداري** : هو القدرة على التحكم في الوضع ومسايرة مختلف التغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية المتوقعة. (بلال خلف الله 2011).

#### 7- الدراسات السابقة:

#### 7-1/ الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

#### 7-1-1/ الدراسات العربية:

#### أ/ الدراسة الأولى :

دراسة شامي صليحة بعنوان (2009) : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة /2010. محمد بوقرة، بومرداس، 2009 وتدور إشكالية البحث حول ما يلي:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وتشير الكثير من الدراسات أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض

المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي. وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية البحث والمصاغة على النحو التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

فرضيات البحث:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كذلك كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة فيرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

ب/الدراسة الثانية :

دراسة خالد محمد احمد الوزان(2006) بعنوان :المناخ التنظيمي وعلاقته

بالالتزام التنظيمي " رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 1427 هـ 2006 م.

إشكالية البحث: تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، وخلق جو مناسب للعمل وبيئة تنظيمية جيدة مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، إذ تعتبر دراسته والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

وتكمن إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟

فرضيات الدراسة:

- وجود علاقة طرد بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- تحسين المناخ التنظيمي يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة معنوية أقل من (1%) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد ان تحسين المناخ

ج/ الدراسة الثالثة :

**دراسة مزياي سنة 2016** بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأستاذة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر- وهران-ورقلة-قسنطينة، مجلة الدراسات النفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 16 جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى:

محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعي في ظل التغيرات الشخصية، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي آخر في جامعة أخرى، كما هدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على واقع أداء الأساتذة في الجامعات المعنية بالدراسة.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي المقارن كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع، أم الأدوات المنهجية التي استعملها هي: تصميم استمارات، استمارة المناخ التنظيمي، استمارة الرضا الوظيفي، واستمارة الأداء، وتكونت عينة الدراسة من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :



لجامعات ورقلة، الجزائر قسنطينة، وهران، حيث بلغت العينة 309 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية قيد الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الكليات قيد الدراسة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها :

- حل الصراعات بواسطة المواجهة (الاتصال) واستقصاء الروح المعنوية للأساتذة.
- استراتيجية دعم عملية التكوين للأساتذة قبل الخدمة.
- إلزامية إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتكوين في الجامعة للأساتذة ذوي الخبرة.
- ترسيم مدونة لأخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي التي تصون حقوقه وواجباته مع إعطاء قيمة للبحث والاستفادة من نتائجه.

#### د/ الدراسة الرابعة :

**دراسة الشهري عبد الله بن محمد عامر : 2004** بعنوان أثر المناخ التنظيمي على

الرضا الوظيفي بإشراف كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الدار العامل - للمركز الرئيسي وفرعي جدة، الدمام- وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية، توصلت الدراسة إلى أن هنا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف وبين الرضا الوظيفي لديه، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم المحتوى الوظيفي من قبل الموظف وبين الرضا الوظيفي لدى ذلك الموظف، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى موظفيه، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المكافآت المعمول بها في المعهد وبين الرضا لدى الموظفين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المعهد وبين

رضاهم الوظيفي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية (المكان، الإضاءة التهوية، الأثاث) وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المعهد.

- حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي، وفي مجال ظروف العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح مديري ومديرات المدارس الابتدائية، كما أن هناك مجموعة من العوامل يرى مديرو ومديرات المدارس أنها معوقات للرضا الوظيفي لديهم أهمها عدم أخذ المسؤولين برأي مديري ومديرات المدارس أثناء تعيين معلمين ومعلمات جدد في المؤسسة ، عدم استطاعت مديري ومديرات المدارس توفير قسط كبير من الراتب لتلبية احتياجات المستقبل، عدم توفر المتطلبات المادية اللازمة في العمل، المكافآت المادية والامتيازات المرتبطة بالعمل. عدم تعاون الأولياء في الأمور التي تخدم أهداف المؤسسة وعدم العدالة في استحقاقية منح الترقية

7-1-2/الدراسة الاجنبية :

أ/دراسة براون (Brown) 2001 بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس حضرية متوسطة في مقاطعة كلارك(نيفادا

«THE RELATION SHIP BETWEEN

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB

SATSFACION SELECTED URBAN MIDDLE TEACHERS CHARK

COUNTRY SCHOOL DISTRICT NEVADA»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مدارس مقاطعة كلارك " لاس فيغاس"، نيفادا "بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية من معلمي المدارس المتوسطة الحضرية في هذه المقاطعة وقد شارك في الدراسة 19 مدرسة، حيث تم اختيار 15 مدرس من كل مدرسة للإجابة على الأدوات المستخدمة في الدراسة وهما استبانة وصف المناخ التنظيمي، واستبانة الرضا الوظيفي لولاية منيسوتا تم توزيع 285 من هاتين الأدوات، حيث تم إعادة 197 أي نسبته % 70 ثم أيضا جمع البيانات الديموغرافية من كل المستجيبين على الاستبانتين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين وكانت هذه العلاقة عالية الارتباط من حيث مكونات المناخ التنظيمي الثلاثة، الجد والإحباط، التصرفات الجوهرية وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاثة، الرضا العام والرضا الداخلي والرضا الخارجي.

- أن هناك علاقة ارتباط قوية أيضا بين مميزات الرضا الوظيفي ومميزات المناخ التنظيمي.

- أظهرت تلك الارتباطات الإيجابية أنه كلما ارتفع سلوك الجد ارتفع معدل الرضا الداخلي والسلوك الأساسي، كما أظهر الارتباط السلبي أنه كلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا والعكس صحيح.

- أشارت الدراسة إلى الارتباط بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي، كما أفرزت الدراسة معلومات هامة تختص بالعلاقة بين المناخ المدرسي ومخرجات الرضا الوظيفي، ولم يلاحظ علاقة مهمة بين متغيرات الجنس، سنوات الخبرة في التدريب، المستوى التعليمي، العرق، البيئة والرضا الوظيفي.

## 7-2/ الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

### 7-2-1/ الدراسات العربية:

#### أ/ الدراسة الأولى:

دراسة **بلهادي سعيدة** قامت الطالبة بلهادي سعيدة بإجراء دراسة تحت عنوان تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين لئيل شهادة الماجستير لسنة 2008 انطلقت من سؤال رئيسي مفاده : ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟ تفرعت منه أربعة أسئلة جزئية هي:

- ما المقصود بثقافة الإبداع و التفكير الابتكاري لدى القادة؟
- ماهي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟
- ما علاقة التفكير الابتكاري بفعالية تسيير المؤسسة؟
- أين الإدارة الجزائرية من هذه التطورات؟
- وهل يدرك القادة والمدراء حجم هذه التطورات؟

■ وهل يخططون للتفاعل معها؟

- و بناءا على السؤال الرئيسي السابق جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:  
إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال للعمل الجماعي والتغيير والإبداع.

-وجاءت الفرضيات الفرعية بناءا على الأسئلة السابقة بالصيغ التالية:

✓ لامعنا للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه.

✓ الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإدارة.

✓ الوعي، المعرفة والتغيير يشكلون متغيرات للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة.

✓ الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطوير.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أحد المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي القيادة في ظل بيئة مرنة ومتغيرة تستدعي من المنظمات التطوير والإبداع المستمر، وبالتالي ثم الاعتماد على المنهج الوصفي لتفسير المشكلات التنظيمية، وكذلك المنهج المقارن لتوضيح ما هو وما هو ميداني وشملت عينة البحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

-هناك جانب من الاهتمام بالسلوك الإبداعي لا يستهان به.

-هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها.

-هناك مؤشرات تدل على التمكين وهذا يبعث بالأمل لتعزيز المدخل وكان أهم ما أوصى به الباحث.

-ضرورة تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.

-تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية الاتصالات الفعالة.

-ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

-وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية.

-أفادتنا هذه الدراسة من خلال نتائجها فيما يخص وجود ممارسة للإبداع الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة، من خلال المؤشرات الدالة عليه وهذه نتيجة إيجابية بالنسبة لبحثنا في الموضوع.

### ب/الدراسة الثانية :

دراسة محمد كريم/ حسني سعيد خلف: (2010) أجريت دراسة بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، صاحب الدراسة "محمد كريم/ حسني سعيد خلف" سنة 2010 هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟  
معتمدا في هذه الدراسة على فرضيتين:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين امتلاك القيادات

الأكاديمية (العمداء ونوابهم) بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيه

(رؤساء الأقسام) بالمهارات والقدرات الإبداعية.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية

بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

والشخصية التالية: السن، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص

القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة خلال:

-التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات.

- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام.
- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام اتجاه واقع امتلاك القيادات لسمات القائد التحويلي.

وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع من الناحية العلمية كموضوع حضي وما زال يحظى باهتمام بالغ في إطار تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد على ما تملك من قدرات ابتكارية و خاصة القيادة التحويلية التي لم تأخذ نصيبها من البحث في الدراسات العربية وأما الأهمية العلمية فترجع إلى أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها وما تستدعيه من تنمية للقدرات الإبتكارية للموظفين وهذا من أجل مواكبة التحولات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة وما تفرضه من تحديات، وقد استخدم في هذا المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع البحث تتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة، والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي، وقد استخدم عينة الحصر الشامل وتم استرداد 45 استبيان وأهم النتائج المتوصل إليها:

توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80,6%).

يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة بنسبة (83,94%) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تعزى إلى (السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وأهم ما أوصى به الباحث:

أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية.

ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالإبداع من خلال التحفيز وتحسين البيئة التعليمية.

التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة مع محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية لعملية التغيير.

توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين فيما يخص علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري أي التأكيد على وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع والإبداع، ومنه وجود تأثير وتأثر بين المتغيرين.

### ج/الدراسة الثالثة :

دراسة عبد المحسن نعياني: (2007) كدراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير قام الباحث "عبد المحسن نعياني" بدراسة تحت عنوان: "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري" سنة 2007، سؤاله الرئيسي:

ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية؟

ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي و توافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.

وقد تم توظيف المنهج المسحي الوصفي الكيفي والكمي، ثم اعتماد الاستمارة في جمع البيانات، أما عينة البحث فقدرت ب 300 موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة التعليمية بسوريا. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها على الإبداع كالتالي (تشجيع الإبداع، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي). وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، يفرض تعزيز القدرات لدى مرؤوسيهـم.



أفادتنا هذه الدراسة من خلال تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، والتي قد تتوفر في أنماط قيادية معينة وبالتالي إمكانية تعميم النتائج عليها.

#### د/ الدراسة الرابعة :

كما أجرى الشراري (2008) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

#### 7-2-2/ الدراسات الأجنبية :

أجرت اثاناسولا وريبما وماكري وكاليبوي وفسكارس

ATHANASOULA, REPPA, MARKI, KALLIOPI AND PSYCHARIS, (2010)

دراسة في اليونان هدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان، 4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول اثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقية على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، واطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض

تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

#### 8-/-التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض للدراسات السابقة وجدنا ندرة في الدراسات التي جمعت بين المتغيرين مع بعض والتي تناولت كامل متغيرات بحثنا منها تناولت المناخ التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات وكذلك الابداع الاداري وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

**8-1/من حيث الهدف :** أهداف الدراسات السابقة تختلف باختلاف المتغيرات التي تناولتها حيث هدفت بعض الدراسات الى التعرف على متغير المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى كدراسة شامي صليحة 2010 ودراسة مزياني 2016 ودراسة الشهري عبد الله بن محمد عامر 2004، و بعض الدراسات تناولت متغير الابداع الاداري وعلاقته بالمتغيرات الأخرى : كدراسة بلهادي سعيدة 2008 دراسة شراري 2008 ودراسة محمد كريم حسني 2010 ودراسة عبد المحسن نعساني 2007 .

**8-2/من حيث الفترة الزمنية :** نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية انحصرت من سنة 2004 الى سنة 2016، ودراسة الحالية في سنة 2023-2024 وهذا يدل على أن هذا الموضوع لايزال التطرق اليه حديثا كونه من بين أبرز المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق الرضا عن العمل وبالتالي تحقيق الابداع الاداري في وسط العمل .

**8-3/من حيث المنهج :** معظم الدراسات ركزت على المنهج الوصفي وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية بإعتمادنا على نفس المنهج ، أما دراسة مزياني 2016 استخدم فيها المنهج المسحي المقارن كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع.

**8-4/من حيث أدوات الدراسة :** استخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان التي تم تصميمها من دراسات سابقة وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية في اعتمادنا على مقياس المناخ التنظيمي والابداع الاداري .

**8-5/من حيث العينة :** من ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة معظمها طبقت في المدارس والجامعات كدراسة مزياني 2016 ، دراسة شامي صليحة 2009 و دراسة بالهادي 2008 .

8-6/ من حيث النتائج: بالرغم من ندرة الدراسات لعلاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري إلا أن هناك بعض الدراسات تحصلت على وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وهناك دراسات أخرى أثبتت عدم وجود علاقة بين المتغيرين كدراسة مزياني 2016 إلا أن معظمهم توصلوا إلى وجود علاقة بين المتغيرين.

## خلاصة:

بعد التعرض لموضوع الدراسة و لجميع الجوانب الممكنة لفهمه ، تم التطرق الى اهم العناصر المحددة للإطار العام لإشكالية البحث فحاولنا من خلالها توضيح موضوع الدراسة بطرح الإشكالية مع تحديد التساؤلات التي تتمحور حول الدراسة، كما استعرضنا الفرضيات انطلاقا من تلك التساؤلات ولكي تكون الدراسة ذات قيمة علمية ،استعرضنا الأهمية التي تكمن وراء الدراسة وما تسعى الى تحقيقه كما قمنا بتوضيح متغيرات الدراسة من خلال التطرق الى تعريف الإجرائي لكل متغير وفي الأخير تم ذكر بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة .

## الفصل الثاني

# المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1/- تطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي
- 2/- تعريف المناخ التنظيمي
- 3 /- أهمية المناخ التنظيمي.
- 4/- أهداف المناخ التنظيمي.
- 5/- أبعاد المناخ التنظيمي و عناصره.
- 6/- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- 7/- قياس المناخ التنظيمي
- 8/- المناخ التنظيمي في المدارس الادارية

الخلاصة

## تمهيد

أن الفرد بوصفه عامل في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل منها المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل ولما له من تأثير على قيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته و اتجاهاته مما يجعله يمارس مهامه بالشكل الغير مطلوب ومتوقع من طرف.

وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما تلك الظاهرة من العلاقة بالعناصر التنظيمية والأداء ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهداً المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم في احسن حال.

وفي هذا الفصل سوف يتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على تطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي و ماهية المناخ التنظيمي وأهميته، أهدافه، عناصره وأبعاده العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وقياس المناخ التنظيمي المناخ التنظيمي في المدارس الادارية .

1- التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي: لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخيا كما يلي:

1-1/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينات: أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (Lewin) سنة 1951 الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، والمناخات الشهيرة هي الأوتوقراطية والديموقراطية، ودعاه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة، وهذه التجربة أكدت صحة الصيغة  $C=f(PXE)$  علما أن C يمثل سلوك الانسان و P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط [ والتي من خلالها السلوك (c) هو دالة للشخص (p) بالفاعل من المحيط أو البيئة (E) الموجود فيها .

حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة لشخص معين ومحيطه، بتعديل (E) يمكن نظريات الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E) أكيد شدة التغيير في التصرفات الفردية تغيير من فرد إلى آخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E) هذه المعادة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم، تغيير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط، وهذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين وليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، وإن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذا بعين الاعتبار في هذه المعادلة لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل لتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم. (شامي، 2010، ص 4،3)

1-2/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات : في سنة 1960 حسب جيلرمان (Gellerman) فهذا المفهوم يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.

وفي سنة 1967 م نظرا للأعمال التي قام بها رنيسليكرت (Rensislikert) خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن، نشر عملا له «the human organisation» الذي يشكل علميا مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل.

وفي سنة 1968 م حسب أعمال تاجيري وليتوين مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية، التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين كما أن هذه الفترة



عرفت الدراسات التنظيمية المناخ كمتغير هام يؤثر في اتجاهات وسلوكيات العمل، ويشير هذا المناخ لمجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها ويتشابه هذا التعريف مع مفهوم الشخصية بل وغالبا ما يشير تعبير المناخ التنظيمي إلى شخصية المؤسسة.

**1-3/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات:** عرفت هذه الفترة سيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل بروني (Brunet) إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و 15 (درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، ودرجة الرقابة على عمله الخاص وجودة المحيط الفيزيائية المباشر، اعتبارا واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة). (شامي، 2010، ص 3، 4).

وان جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاث (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضي، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرز للموظف كيف يعامل، ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع. (شامي، 2010، ص 3، 4)

**1-4/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات:** بحيث في هذه الفترة كان

مفهوم المناخ التنظيمي مرادفا لمفهوم الثقافة التنظيمية.

**1-5/ مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات:** استعمال الاستراتيجيات

والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنموية.

**2/- تعريف المناخ التنظيمي:**

يعرف المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم

على البيئة الداخلية للمؤسسة، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

يعرفه **علي السلمي** بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المؤسسة و التي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفه **فورهان** و**لجمر** المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المؤسسة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المؤسسات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.

ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين المؤسسة وأخرى. (مصلح حمدان البقمي 2010 ص10).

**عرفه القربوتي:** المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (قربوتي محمد القاسم 2009 ص170) يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المؤسسة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

**عرفه العميان:** المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في المؤسسة الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة. (عميان محمود سلمان 2008 ص305)

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المؤسسة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المؤسسة. (خطير كاظم محمود 2009 ص258)

### 3/- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي كالتالي:

- للمناخ التنظيمي دور هام في تأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة والمعنويات العالية بين العاملين. (القطامنة، 2000 ، ص 27).
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكمي للمؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وادراكه له (السكران، 2004 ، ص 18).
- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي مؤسسة يسهل في التعريف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (لعوامة، 1994 ، ص 241)
- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا هاما ويمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تكمن إدارة المؤسسة في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتمكن المؤسسة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل . (القطامنة، 2000 ، ص 28).
- 5- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة . (السكران، 2004 ، ص 1).
- ومن الشائع أن معظم أفراد المؤسسة قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وامكانياتهم في العمل ويعود السبب في ذلك إلى قمة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيد عن العلاقات الإنسانية للعاملين ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون . ( الصباغ وآخرون ، 1982 ، ص 117).

#### 4/- أهداف المناخ التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف يتسم بها المناخ التنظيمي وتتمثل في:

- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي، والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.
- تعريف المؤسسة بكيفية تحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- تعزيز قدرة المؤسسة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها. (أثير حسو اسحاق، 2012، ص99)

#### 5/- أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره:

##### 5-1 / أبعاد المناخ التنظيمي:

أ/ **طبيعة البناء التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين الفرصة في المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالمؤسسات غير الرسمية ولا تتعامل معها.

ب/ **النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتدمير والغياب وخلافه.

ج/ **التدريب:** يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية

لدى الأفراد لا تتحقق، إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

**د/التركيز على الانجاز:** حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

**ه/الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (كامل محمد المغربي 2010 ص 303-204)

### 5-2/عناصر المناخ التنظيمي:

**أ/الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المؤسسة. (حمود خضير كاظم 2002 ص 169)

وهو يشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فان ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما، من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشبع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فأهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق الأهداف لها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين وضمان عدم

الازدواجية في المسؤوليات، وكذا طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة وبين العاملين فيما بينهم وكذا نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. (محمد قاسم القربوتي 1993ص219)

**ب/ نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء.

- بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز المهتم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها **الديكتاتورية** والتي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع. (محمد قاسم القربوتي 1993ص219)

**ج/ نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المؤسسات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء الى كافة الجسم، فان الاتصالات بالنسبة للمؤسسات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

- والاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الاتصال ذو الاتجاه الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

- وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك كخاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطيء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي المؤسسة ، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي

والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. (حمود خضير كاظم 2002ص170 )

**د/المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة ، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذا تجمع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد، من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمؤسسة ، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المؤسسة أو ألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. (محمود سلمان العميان 2004 ص308 )

**ه/طبيعة العمل:** ويقصد بها ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي الى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافز للتحسين في الأداء. (محمود سلمان العميان 2004 ص308)

**و/تكنولوجيا العمل:** وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حيث الآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا

كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فان ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في المؤسسات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

**ز/الحوافز:** وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم إيجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009ص365)

**ح/العمل الجماعي:** تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المؤسسة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

**ط/نظم وإجراءات العمل:** هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المؤسسة، فعلى سبيل المثال فان نظام الإجراءات تبين كيفية تسليم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المؤسسة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009ص366)

**ي/العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المؤسسة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، و العلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى المؤسسة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المؤسسة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما إن تمون صاعدة أو



هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء. (حمود خضير كاظم 2002ص171 )

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفون تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009ص298)

**6/-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:** تشير الدراسات والبحوث إلى أن المناخ التطبيقي يتأثر بعدد العوامل وهي:

**1-6/الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:** فمن الناحية الاقتصادية فتحقيق حاجيات الأفراد وتوفير لهم الأمن الوظيفي الكافي يشعر العاملين بالثقة أما إذا كان هناك عسرا أو جمودا على المستوى الاقتصادي فهذا يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم ويشعرون بالاستياء والتذمر.

أما من الجانب المادي أيضا فكفاية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج وجميع أعمال المؤسسة والمندرجة تحت زمن محدد يزيد من أداء العمال واتقان عملهم والشعور بمسؤولياتهم أما التقصير في هذا الجانب يزيد من إرباك العمال في العمل ويحطم معنوياتهم وحماسهم ويقدررون الثقة بالمرؤوسين وبالتالي تفقد المؤسسة سمعتها ومكانتها.

فتمط القيادة المتبع من طرف المشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا مهما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنطقة والبقاء بها والعمل بمهارة وكفاءة وفعالية. على خلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الحقوق والملل في النفوس ومن ثم يتبعه نقص في الأداء أو ترك المؤسسة.

ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، فإذا كانت طبيعة هذه العلاقات تعاونية وتتسم بالمرونة والتفاعل فيما بينهم واهتمام المرؤوسين بأوضاع عملهم ومشاكلهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل يخلق جوّ من الأمن والشعور بالرضا والانتماء والولاء لتلك المؤسسة ويزيد من إخلاصهم وأدائهم أما إذا كانت طبيعة هذه العلاقات تتسم بالمركزية والتسلط وذو نظام مغلق ولا تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية فيحدث

العكس أي الاستياء وعدم الارتياح وظهور صراعات ويؤدي هذا إلى ترك المؤسسة ويؤثر سلبا على العمل. (محمود سلمان العميان 2005 ص 106-107)

**6-2/ السياسات الإدارية المحددة للاختبار والترقيات والأجور:** وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا لأداء العمل بكل ارتياحية، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا بمعنى غيابها، أو عجزها أو سوء تطبيقها يؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا لمهارات وكفاءات الأفراد ومضعفا لمعنوياتهم ويقتل روح الإبداع والابتكار لديهم.

**6-3/ القيم المهنية للإداريين وللعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:** فالمنطقة التي تشبع فيها القيم الخبرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح بمثابة المأوى الدافئ للبقاء فيه والعطاء أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة.

وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ أو تلك الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد و المؤسسة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسات والتي تؤدي إلى عدم انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها.

**6-4/ الهياكل التنظيمية:** فكلما كانت نوع الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات والمستجدات الحاصلة على بيئة المؤسسة أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرقمية في الإجراءات الهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي عائقا أمام الأفراد ومثبطا لابتكاراتهم وابداعاتهم.

بالإضافة إلى أن إبراز المشكلات التنظيمية هي عدم إكمال مقومات وعناصر التنظيم، والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية غير المحددة المهام والأهداف، أو عدم الوضوح في خطوط السلطة أو الاعتماد على مبدأ التخصص الدقيق، أو كان ذلك سبب عدم توافق المؤسسة مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يسمى بجمود المؤسسة.

## 7/- قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائر داخل المؤسسة و كذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المؤسسة وجمع البيانات عن الخصائص هذا المناخ. (عمران، 1996 ، ص 69)

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. (الشريبي، 1987 ، ص 24)

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الانجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان الحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أنه هناك مؤشرات فرعية وتفصيلات و يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابة والشكاوي وتعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدم المؤسسة لمعاملين و اشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتميز نمط المناخ التنظيمي الذي يربط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه. (الكبيسي، 1998 ، ص 65)

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره **لتون وسترنجر** من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المؤسسة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعاملية وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من حجم : (الطجم والسواط، 2000 ، ص 260)

1- شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.

- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
  - 3- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
  - 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
  - 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
  - 6- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
  - 7- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة.
  - 8- الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفقاء العمل.
  - 9- مدى شعور الفرد و بأهميته وانتماؤه لفريق العمل و المؤسسة.
- 8/- المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:
- 8-1/ النظريات الكلاسيكية:

أ/نظرية الإدارة العلمية: كان رائدها "فريدريك تايلور" الذي اعتبر أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، حيث يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح. (محمد قاسم القريوبي 2008.2010 ص 77).

وافترضت هذه النظرية أن الأفراد كسالى ولا يحركهم الدافع المادي فقط وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وقدمت لنا مجموعة من المبادئ التي تراها مناسبة لتنظيم الأعمال وتحقيق الربح والزيادة في الإنتاجية وهي كانت كالتالي:

- 1- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب كذلك أن يدرب بالطريقة المصممة والسليمة.
- 3- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الأفراد والعمال، وأن الإدارة هي من تملك حق إدارة المهام وتصميم الوظائف والأجور والتعيين، ووظيفة العمال هي التنفيذ لتلك المهام الموكلة لهم فقط.
- 4- الاعتماد على التحفيزات المادية فقط واعتبارها أحد الطرق التي تدفع بالعمال للأداء الجيد وبدل الجهد (محمد الصيرفي 2003 ص 173).

ونخلص إلى أن نظرية الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي و الإطلاع عن أسلوب التخمين أو التقليدي، أو المحاولة والخطأ وتركيز اهتمامها على الحوافز المادية من أجل زيادة الإنتاجية والتركيز كذلك على التدريب وهما يعتبران مؤشرات المناخ التنظيمي، ولكن من جهة أخرى أغفلت الجانب الإنساني كإهمالها للفروق الفردية بين العاملين كما أنها كذلك ركزت على التخصص الدقيق في العمل وهو يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه العامل بالملل والروتين ويحطم طموحاته وقدراته ويعطلها بالرغم من ارتفاع معدلات أدائه.

كما أن الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف، يعوقان حرية الأفراد في التصرف ويقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم، وهذا ما يؤدي كذلك إلى خلق مناخ جامدا خاليا من المشاركة وهذا الأمر يؤثر على أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وبالتالي عدم رضاهم.

**ب/نظرية التكوين الإداري "هنري فايول":** جاءت هذه النظرية كمحاولة لتعديل بعض أفكار "تايلور" على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز تطوير المؤسسات الإنتاجية والصناعية والإدارية وقد ركزت على العمليات الداخلية للمؤسسة والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفيزيولوجي للعمال وقسم وظائف المؤسسة إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخر وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، والمالية المحاسبية والإدارية وقد انصب تركيزه على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وحدد لها خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. وقد وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة ونادى بتطبيقها في المنظمات بشيء من المرونة وتلاؤمها معها، وهو يرى أن المؤسسة ليست جامدة بل متغيرة وأن تطبيق تلك المبادئ يحقق قدر عال من الإنتاجية ويحقق الالتزام للعمال داخل عملهم و اشركهم في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي مركزا في ذلك على العناصر الداخلية فقط وتمثل هذه المبادئ في:

1-التخصص وتقسيم العمل

2-السلطة والمسؤولية

3-وحدة الأوامر

4- الطاعة والانضباط

5- وحدة التوجيه

- 6- المركزية
- 7- تدرج السلطة
- 8- التنظيم والترتيب
- 9- المساواة والعدالة
- 10- مكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم. (محمد علي محمد 2003 ص42)
- 11- استقرار العمالة.
- 12- روح المبادرة الفردية
- 13- التعاون الجماعي
- 14- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (محمد علي محمد 2003 ص142)

ويلاحظ من خلال استعراض هذه المبادئ أن المحاور الأساسية التي تركز عليها هذه المبادئ هي الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية حيث اعتبر "فايول" أن تبني هذه المبادئ من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها وهذا هو الأمر الذي يضمن بقائها واستقرارها.

ولكن هذه النظرية كذلك تعاني من بعض النقائص من خلال اهتمامها بالجهد العضلي لدى الإنسان و إهمال الجهد النفسي عند تحديد إنتاجية العامل والتركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات وهو لا يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوباً متكاملًا لمواجهةها كما تفترض أن الإنسان مادي وأن الحوافز المادية هي الوسيلة المحفزة للأفراد والدافعة لهم لأداء جيد وتجاهلت الحوافز المعنوية، وركزت كذلك على عناصر البيئة الداخلية وتجاهلت البيئة الخارجية وهو ما يجعل مناخ المؤسسة يتسم بالجمود والروتين.

ج/ النظرية البيروقراطية: كان أرنلدا ماكس فيبر 1864-1920 ورأى أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند على مفهوم، الشرعية لأن أي تنظيم لكي يؤدي وظائفه ويقوم بدوره وبصورة متماسكة لا بد أن يستند على الشرعية وقد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة وهي:

**1-السلطة التقليدية:** وتتسم المجتمعات التي يمر في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة والجاه والسب، أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفى.

**2-السلطة الكاريزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بان السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما،ولكن المشكلة الرئيسية للدول في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة.

**3-السلطة القانونية(العقلية):** وهي تقوم على أساس القواعد والمعايير وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بالبيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا وقد حدد " فيبر " خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

-تقسيم العمل والتخصص

-التسلسل الرئاسي

-وضوح خطوط السلطة

- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

-اعتبار الإدارة مهنة تحتاج التأهيل والتدريب

-وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

-الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات

-الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا

-الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين. ( محمد قاسم القريوني 2008.2010 ص77).

وفي الأخير نخلص إلى القول بأن ماكس فيبر اهتم بمظاهر العمل وشكلياته وذلك من خلال الخصائص التي وضعها وأهمل محتوى العمل ومصالح العمال وهذه تعكس آثار واضحة وتتمثل في انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية للعاملين عامة نتيجة عدم الشعور بالرضا والانتماء وقتل روح الإبداع والابتكار لديهم وهذا ما يجعل العمال يعملون في مناخ متوتر ويتسم بالروتين والجمود لأنه أعقل المؤشرات البيئية الخارجية وركز على تنفيذ

ما جاءت به اللوائح والأنظمة حرفيا فقط دون مراعاة العلاقات الاجتماعية واعتبر التنظيم نظاما مغلقا.

### 8-2/ النظريات النيوكلاسيكية:

أ/مدرسة العلاقات الإنسانية: في بداية القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية والمؤثرة على أداء وكفاءة المؤسسات، وقد وجد اتجاه العلاقات الإنسانية صدار كبيرا لدى الباحثين، حيث افترضت أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل حيث ترى أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب ان تعتمد عليه الإدارة من خلال الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم، وترتبط هذه المدرسة بالإشتراكي "إلتون مايو" ( 1880 م - 1949 م) الذي يعتبر الأب الروحي لها. (بوقرين إيمان 2015.2014 ص44)

وقد استمر اتجاهه الإنساني إلى يومنا هذا، وذلك من خلال تجارب "هاو طورن" التي كانت من أكثر أبحاثه الشهيرة. (بوفلجة غايث 2006 ص25).

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: ظروف العمل، ساعات العمل ونظام الأجور على الإنتاجية والتي أفرزت النتائج التالية: (حسين حريم 2010 ص61)

- للعوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل.  
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. (بشير العلاق 2008 ص47)

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام يحدد الأدوار ومعايير لسلوك الفرد.

-من الضروري تطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المؤسسة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات. (حسين حريم 2010 ص61)

من خلال ما جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية يتضح جليا اهتمامها بالبيئة الداخلية من خلال الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والضوضاء وعلاقتها بالإنتاج وأن تحسين هذه الظروف يؤدي إلى رضا العمال والتزامهم اتجاه المؤسسة



التي يعملون بها، وكذلك اهتمامها بالعوامل النفسية والاجتماعية للعامل، بالإضافة إلى أنها سعت إلى منح العمال حوافز مادية ومعنوية تساعدهم على العمل وبدل المزيد من الجهد، وإشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها لهم المؤسسة، بالإضافة إلى أنها وضعت قواعد غير رسمية سمحت للعمال بالتواصل مع بعضهم البعض في جماعات متماسكة، إذ نجد أنه ركز على التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية باعتبار أن المؤسسة نسق اجتماعي.

### ب/ نظرية الفلسفة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى "دوغلاس ماك غريغور" 1906-1964 الذي عمل أستاذًا بمعهد "ماساشوستين" للتكنولوجيا حيث وضع كتاب "البعد الإنساني للمؤسسة" وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف الطاقة الكاملة للموارد البشرية داخل المؤسسة، كما عرضت نظريتين مختلفتين حول الطبيعة البشرية أسماها X وY وقامت على مجموعة من الافتراضات وهي:

#### ○ الافتراضات التقليدية (افتراضات X السلبية)

حيث ترى أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي وهو نفس الواجب، حيث كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية في الأفكار السائدة وانطلقت من:

- أن الإنسان كسول بطبيعته ويتصف بكرهه اتجاه العمل.
- أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بمعنى عمال يرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورة كي يعمل.
- أن الإنسان يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

○ الافتراضات  $\gamma$  الإيجابية:

وتسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وذلك من خلال:

- أن الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.

- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.

- أن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

- المرونة في تصميم العمل مما ينتج للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.

- أن الفرد يسعى لتحمل المسؤولية.

- ليست الإدارة هي التي تصنع العاملين في مواضيع الإحساس وتحمل المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافها بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعادتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية.

- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباتهم قدر إيفاء المؤسسة بوعودها المادية والمعنوية. (بوشلاغم حنان ص 121-122)

يتضح أن نظرية "ماك غريغو" جاءت بنظرية  $X$  و  $\gamma$  حيث أنه ركز على نظرية

$\gamma$  وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل طموح ويجب العمل، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات و إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، وذلك نتيجة تركيزها على البيئة الداخلية والخارجية التي تسمح للفرد بالالتزام بما يطلب ويقدم له ومن هنا يتحقق الرضا عن العمل.

8-3/ النظريات الحديثة

أ/ نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون: يعد كتاب "هريت سيمون" الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان السلوك الإداري، نقطة الانطلاق لإسهامات "هريت سيمون" في مجال التنظيم والإدارة، ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام سيمون، فهي أساس العمليات التنظيمية، وهي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي ولوظائفه. (جبلي فاتح 2006 ص 90)

وقد انطلق "هربرت سيمون" من نقطة أساسية تمثلت في أن المؤسسات هي بناء لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوك هادف لأن الأفراد يتشكلون في المؤسسات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويعتبر "سيمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في المؤسسة وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات، وقد قسم صور الرشد في القرارات

وقسمها إلى ستة أنواع وتتمثل في:

**1- قرارات الموضوعية:** ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

**2- القرارات الشكلية:** هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التواصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة.

**3-القرارات الواعية:** تقوم على عملية لتطويع الوسائل التي تلائم الغايات الموجودة.

**4-القرارات القصدية:** تقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

**5-القرارات الشخصية:** القرارات التي توجه لتحقيق الأهداف الشخصية. (العزاوي خليل محمد 2006ص103 )

من خلال هذه القرارات يتضح أن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المؤسسة في ضمان بقاء الموظفين بها وتحفيزهم وجلبهم نحو الإسهام في نشاطهما، إذ أن الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها أداؤها هو خلق التوازن بين إسهامات الموظف والمغريات المقدمة إليه وأن عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة في المؤسسة والتي تساعد على خلق مناخ تنظيمي مناسب باعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا ما يساعد على استقرار و رضا الموظف. (عامر سعيد ياسين، عبد الوهاب ، علي محمد).

وعليه فهذه النظرية تؤكد على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار كعنصر مهم في تشكيل المناخ التنظيمي بالمؤسسة، حيث أنه إذا تم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من شأنه أن يخلق مناخ عمل تسوده علاقات تعاونية داخلية بين جماعات العمل ويجعل الأفراد العاملين يشعرون بالإشباع النفسي والرضا، وهذا الأخير الذي يعد من أهم مؤشرات لقياس

مدى فعالية التنظيم، في حين أن المناخ التنظيمي يكون متدني عندما يكون متخذ القرار هو المدير وحده بدون إشراك العاملين يؤدي إلى تدني مستوى التنظيم الأمر الذي يؤثر على فعالية المؤسسة.

ب/ النظرية الموقفية "لورانس" و"لورش": هي نظرية حديثة، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعنية للمواقف التي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعمالها وتصرفاته تتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله، بمعنى أن تخصص المؤسسة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على توعية المهام والبيئة التي يتعين على المؤسسة النهوض بها.

ويتبين من خلال هذا أن هذه النظرية تقوم على فكرة جوهرية مفادها: ليس هناك طريقة واحدة مثلى للأداء العمالي وتحقيق أهداف التنظيم. (بشير العلاق 2008 ص 89)

وترى هذه النظرية أنه ليس هناك نظرية معينة وأسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات في كل الظروف والأزمنة، وأما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة أو موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة. (حسين حريم وآخرون 1998 ص 72)

ونجد من بين روادها "برن (Burn)" و"ستولكر (Stalker)" اهتم كل منهما بدراسة أثر المحيط أو البيئة على تسيير العمل في 20 شركة بريطانية وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض الشركات الإلكترونية وكانت نتائج دراستهما أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية ويتقلب ويعقد البنية والمحيط بشكل خاص.

هذا التقلب الذي يعاني بمعدل التغير التكنولوجي والسوق، وعليه اقترح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسة وهما البنى أو المؤسسات الميكانيكية، والبنى أو المنظمات العضوية.

-البنى الميكانيكية: تتميز هذه المؤسسات بقواعد واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات وتنفيذ مهمات روتينية تعتمد على الوضعيات الغير مألوفة بالنسبة لها، يتميز

العمل فيها بالعقلنة، والتخصص الدقيق، أما حل النزاعات فيهم فيتم عن طريق السلم الإداري بينهما ويكون متخذ القرار في أعلى الهرم الإداري، حيث الاتصال فيها يتم بشكل توجيه أي إصدار توجيهات وأوامر.

-**البنى العضوية:** تتميز بكونها أكثر مرونة من البنى الميكانيكية، ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط أو البيئة الخارجية مقارنة مع البنى الميكانيكية، وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الاتصالات التي تكون كعملية أساسية فيها أما النفوذ والتأثير ونظام السلطة هنا سيمد شرعيته من الخبرة والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد أكثر منه على المكانة أو الوضعية وتنميط العمليات ونظام حل الصراع على أساس تبادل الآراء، ويتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات والعمل بشكل جماعي والتأكيد كذلك على وظائف أقل تخصص وتنميطة. ( بشير العلاق 2008ص89).

نستنتج من دراسة "برن" و"ستولكر" حول بنية المؤسسات أنهما لا يعتبران بأن أحد هذين النمطين من التنظيم متميز أو أفضل من الثاني، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة للمناخ التنظيمي المستقر، بينما البنى العضوية ملائمة أكثر للمناخ التنظيمي الغير مستقر، وعلى المؤسسات التوفيق بين هذين البنيتين وذلك تبعا للبيئة والمحيط المتواجدة فيه.

كذلك من أنصار هذه النظرية الباحثان "لورنس" و"لورش" اللذان اهتمتا بالبحث عن العلاقة بين المحيط والبيئة التنظيمية، وقد حاول من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة عدم استقرار المحيط أو البيئة العلمية التكنولوجية والتجارية تؤثر بدرجة قوية على بيئة المؤسسة، وقد توصلا الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها. ( حسين حريم وآخرون 2009 ص33)

تبيان نوع التنظيم ضروري لمواجهة أو الاستجابة للبيئات المختلفة التي يمكن أن تتواجد فيها هذه المؤسسة.

وقد ركزت دراسة "لورنس ولورش" على متغيرين هما هيكل المؤسسة والبيئة، وأهم ما توصل إليه هو:

1- كلما كانت البيئة متنوعة ومتغيرة كلما تطلب ذلك درجة عالية من المفاضلة والتكامل للحصول على تنظيم ناجح.

2- البيئات الأقل تغيرا تتطلب درجة أقل من المفاضلة ولكن درجة عالية من التكامل.

3- عندما تكون البيئة مستقرة يتم التكامل من خلال جهود الإدارة العليا، ومن خلال المستويات الإدارية الأخرى. (العتبي صبحي 2002 ص93)

من خلال ما قدمه "لورنس" و"لورش" نستنتج أنهما أكدوا على أهمية التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، من حيث التمايز والتكامل، وذلك من خلال تنوع المهام والوظائف واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلب الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع الزملاء في العمل، كذلك يشير إلى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود ومن الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل، وضوح خطوط السلطة والاتصالات، وجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل... الخ.

ج/نظرية Z لوليام أوشي: "وليام أوشي" أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفية اليابانية، وبدأ بالقيام ببحوث ودراسات لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة التي حاولت التوفيق بين ما يطمح إليه (Z) المنظمات الاقتصادية، فطرح نظريته التي سماها بنظرية الموظف والمؤسسة، وقد ظهرت هذه النظريات في بداية الثمانينات 1984، وكانت تدور نظريته حول فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله. (الضالعين علي 2005 ص71)

عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامها بالجانبين الاجتماعي والتنظيمي فيها، وذلك في إطار العلاقات الموجودة والقائمة بين مختلف المستويات التنظيمية مؤكدة على ضرورة تعاون أفراد جماعة العمال من أجل توحيد وتنسيق الجهود، ويتضح هذا من خلال المرتكزات التي تقوم عليها هذه النظرية. (التوهامي ابراهيم وآخرون 2012 ص80)

وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

- التوظيف يكون طويل المدى أي مدى الحياة.
- السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إجراءات التقييم والترقية قائمة على النزاهة.
- القرارات الجماعية مع التأكيد على الجماعات وعلى فريق العمل.
- تنوع خبرات الأفراد في المؤسسة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة، ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.

- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

- الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدراته فحسب.

- التقييم والإجراءات تكون وفقا لنتائج العمل الجماعي، وبالتالي بث روح الجماعة والتعاون بين أعضائها.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية. (الصلاحيين علي 2005 ص72)

نلاحظ من خلال مرتكزات نظرية (Z) لوليام أوشي " أن أهم ما تحتفظ به هذه النظرية هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للموظفين وبطء عملية التقييم والترقية وتُشارك العمال في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني، وهذا ما يسمح له بتطوير مهاراته الفنية والإدارية ويبنى فيه روح التعاون والتآلف في المؤسسة، كما يرى كذلك أن إتباع تلك المعايير في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة التي تهتم بتنمية العلاقات الإنسانية أي أنه جعل مناخ العمل بمثابة المناخ العائلي.

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بموضوع المناخ التنظيمي الذي يعد من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة ومتزايدة باستمرار فعالية المؤسسة وسيورتها. وقد توصلنا إلى أن المناخ التنظيمي بمختلف متغيراته وتفاعلاته الحاصلة فيه يلعب دورا مهما في نجاح المؤسسة، ويؤثر على سلوك الأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من العناصر تتمثل أساسا في الهيكل التنظيمي، نظم إجراءات العمل، القيادة، نمط الاتصالات، الحوافز، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وقد لوحظ أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد نوعية وعدد الأبعاد الأساسية المكونة له، وذلك يرجع إلى تباين أهمية المتغيرات الخاصة به. ومن هنا يتضح أن تحقيق المناخ الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المؤسسة وإدارتها، بتوفير ظروف عمل مساعدة على تأكيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين.



## الفصل الثالث الإبداع الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإبداع
  - 2- ماهية الإبداع الإداري
  - 3- أهمية الإبداع الإداري
  - 4- خصائص الإبداع الإداري
  - 5- مراحل ومستويات الإبداع الإداري
  - 6- صفات القائد المبدع
  - 7- استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
- الخلاصة

## تمهيد:

إن المؤسسات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل. لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول و أفكار جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو .

ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة و التغييرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات و الاتفاقيات الدولية و غيرها.

و قد أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ، و أن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و قد أصبح الإبداع امراً ضروريا و حيويا للمؤسسة، و ليس مجرد ترفا أو أمرا ثانويا مما له من تأثير على أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة.

## 1- مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع مفهوماً شاملاً يتعلق بالفرد وقدرته ومهارته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز، والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع.

**1-1/ تعريف الإبداع:** يوجد تعاريف كثيرة للإبداع، لذلك سيتم تناول مجموعة منها كما يلي:

- الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت فكرة صغيرة، ينج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله (جمال خير الله 2009 ص8)

- الإبداع "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (بلال خلف السكارنة 2011 ص18)

- الإبداع هو "وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والجماعة، حيث يظهر هذا الإنتاج في شكل حلول جديدة لمشكلات أو مناهج جديدة لإنجاز العمل.

- الإبداع هو: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية (الشماع خليل محمد حسن 2000 ص421)

- ويعرف أيضاً على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة (مؤيد عبد الحسين فضيل 2009 ص13.14)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف الإبداع على أنه: "إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة.

أو هو: "تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة.

## 2- ماهية الإبداع الإداري

2-1/ مفهوم الإبداع الإداري: لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه " إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة(احمد محمد السعيد الشايب 2011ص14)

- ويعرف أيضا على أنه: "المبادرة والتي يبيدها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير(بلال خلف السكارنة 2011ص 18)

- ويعرف كذلك: على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون(أسامة خيري 2012 ص 39)

- ويعرف أيضا على أنه: " هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج(صالح مهدي، طاهر محسن منصور 2007ص18)

من خلال ما تقدم من التعاريف، نستنتج أن الإبداع الإداري هو نوع مهم من أنواع الإبداع و يشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي و تصميم الوظائف و سياسات و استراتيجيات المؤسسة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

3- أهمية الإبداع الإداري: يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- - يعتبر جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها و عملياتها.
- إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة ،و القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.

- يساعد المؤسسة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات وأساليب ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها للجماهير المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات، و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات و خاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المؤسسات (أسماء جلولي 2013ص39).

**4- خصائص الإبداع الإداري:** فيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك، فقد توصل كل من "زاكثمان، ذنكن، هلبك" إلى تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

**4-1/ التكلفة:** إن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية هي تتضمن شيء جديد من التغيير والتطوير المحتمل حدوثه للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية أو المنفعة التي تعود عليهم، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب المحافظة عليه.

**4-2/ العائد:** الإبداع لا بد أن يأتي بفوائد يظهر أثرها، إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، كلما أدى إلى زيادة احتمال تبني هذه الفكرة خاصة في القطاعات التجارية، ويصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجماهير.

- 4-3/الكفاءة:** تتبنى المؤسسات الأفكار الإبداعية الأكثر كفاءة، مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها و تفضيلها على الوضع الراهن.
- 4-5/درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسات تتبنى الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية و التطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدل التغييرات المفاجئة.
- 4-6/درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتتضمن هذه الخاصية أن المؤسسات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطرة و عدم التأكد.
- 4-7/درجة التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المؤسسات تحرص على تبني الإبداعات المرنة و التي تتسم بقدرتها على التكيف و البعيدة عن التعقيد.
- 4-8/السمعة العلمية:** بمعنى ما من شأنه أن يطور ويحسن السمعة العلمية للمؤسسة حتى تصادق عليه الإدارة العليا (عنان الجعبري 2009ص24.25)
- 4-9/مصدر الإبداع:** تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المؤسسة أي الإبداع الداخلي. (عنان الجعبري 2009ص24.25)
- 4-10/توقيت الإبداع:** تعتمد المؤسسات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية.
- 4-11/ إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المؤسسات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه.
- 4-12/المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة، حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز.
- 4-13/التفاعل الاجتماعي:** ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المؤسسة ، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المؤسسة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة.

**4-15/ حجم تأثير الإبداع:** ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات.

**4-16/ سهولة وبساطة الإجراءات:** ويخص هذا الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملاً مشجعاً على قبول الإبداع، وعلى العكس من ذلك إذا كانت الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العادية فإن ذلك يحول دون القبول وإحجام رأي العمال حول الموضوع.

**4-17/ التحفيز على الإبداع:** بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة.

**4-18/ مرونة الإبداع:** أي الإبداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقاً لظروف المؤسسة.

ومن خلال استعراض هذه الخصائص، يمكننا القول أنه لا يمكن فصل الإبداع في أي حال من الأحوال عن واقع وظروف المؤسسة وبيئاتها، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمؤسسة أمر أساسي لقبول أو رفض الإبداع.

## 5- مراحل و مستويات الإبداع الإداري:

**5-1/ مراحل الإبداع الإداري:** توجد مجموعة من المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري ويمكن طرحها في ما يلي: (حسين أحمد طراونة 2012 ص 263 ص 264)

**أ/ مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

**ب/ مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة تفكير.

**ج/ الاحتضان:** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة ولا إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة باختصار هي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.

د/مرحلة البزوغ أو الإشراف: وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي منها يستطيع الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

و/مرحلة التحقق: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتأكد من صحتها أو لتحديد الطرق لتطبيقها، وماهية مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

5-2/مستويات الإبداع الإداري: هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع الإداري في المنظمات وهي (زاهد محمد 2011ص301ص302)

أ/الإبداع على مستوى الفرد.

ب/ الإبداع على مستوى الجماعة.

ج/ الإبداع على مستوى المؤسسة.

وهذه المستويات الثلاثة الضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسات، وذلك كما يلي:

أ/الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي تتوفر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.



● **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر أو عالي الدافعية، ومتشكك، و منفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

● **الطفولة:** طفولتها اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

● **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء من الآخرين.

**ب/ الإبداع على مستوى الجماعة:** يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

● **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

● **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكاره تعززان الإبداع الناجح.

● **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

● **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

**ج/ الإبداع على مستوى المؤسسة:** هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتمييز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

## 6/- صفات المبدع:

يتصف المبدعون عموماً بعدد من الخصائص الشخصية، والتي تولد دوافع الإبداع، وينبغي الإشارة إلى أنه ليس من الضروري توفر كل صفات المبدع في شخص واحد، ولا سيما أننا ارتأينا أن نقوم بتجميع كل صفات المبدع التي توصل إليها الباحثون، علماً أن العديد من الباحثين وضعوا صفات ولم يضعوا أخرى، ولكن رأينا أن وضعها كلها يكون أفضل:

- ✓ مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر.
- ✓ اليقظة والوعي والإحاطة بما يدور حوله.
- ✓ الاجتهاد والاهتمام الزائد بالعمل.
- ✓ الاهتمام المفرط في العمل.
- ✓ الميل للعزلة ومواجهة الصعوبات في التعامل مع الآخرين.
- ✓ الميل للتلاعب بالأفكار.
- ✓ حب الاستطلاع والمساءلة.
- ✓ حب التعلم والانفتاح على الخبرات الجديدة.
- ✓ الانتماء للعمل والاندماج فيه.
- ✓ التركيز على المهام وعدم التشتت.
- ✓ القدرة على التنظيم الذاتي.
- ✓ التأثير في الآخرين.
- ✓ الثقة بالنفس لدرجة كبيرة.
- ✓ تقدير الأصالة والإبداع.
- ✓ الحدس وسرعة البديهة.
- ✓ القدرة على جذب الجماهير.
- ✓ البحث على التشويق والإثارة.
- ✓ الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة.

- الانشغال الذهني والتخطيط والتبحر بالأمور. (أسامة خيري 2013 ص 238 ص 239).

## 7- إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

- يرى (عبد سيد) أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمؤسسات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي: (عبد السيد 2008ص31)
- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
  - ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
  - ✓ تشجيع الأفراد على المخاطرة.
  - ✓ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
  - ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات
  - ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع.
  - ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
  - ✓ تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
  - ✓ غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.
  - ✓ تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع.
  - ✓ تشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
  - ✓ توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
  - ✓ استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.
- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد وتظهر متى تهيأت بيئة صالحة لذلك سواء بيئة داخلية واو خارجية. (القاسمي أميمة 2002ص559)

## خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن عملية الابداع لدى العاملين تعبر عن القدرة على الاتيان بشيء جديد مغير مألوف في ما يخص الجوانب الادارية ، وللإبداع تصنيفات مختلفة لأنواعه منها الابداع الاداري الذي يهني قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي والإبداعي التكنولوجي إبداع منتج ، ابداع العملية كما أن قابلية الفرد للإبداع وحرصه على تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الابداعية .

والابداع عملية تتكون من مجموعة من المراحل تبدأ بمرحلة الاعداد ثم مرحلة الحضانة مرحلة الاشراف ثم مرحلة التحقيق ولتنمية الابداع وترسيخه في عقول العاملين لابد من تبني مجموعة من الأساليب من بينها العصف الذهني أسلوب دلفي مع محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وصولاً في الأخير إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين .

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1-/- منهج الدراسة .
- 2-/- مجتمع الدراسة.
- 3-/- حدود الدراسة.
- 4-/- الدراسة الإستطلاعية
- 5-/- خصائص عينة الدراسة .
- 6-/- أدوات الدراسة .
- 7-/- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة .
- 8-/- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الخلاصة

## تمهيد

تطرقنا في ما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها كما قمنا بتقديم الجانب النظري للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري وما توصل إليه الباحثون من دراسات ترتبط بهما و إنطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو إكتشاف ، حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مسبقاً وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة ولهذا تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة موضوعه وأهدافه وفي هذا الفصل سنقوم بالتعرف على الإجراءات المنهجية الخاصة بهذه الدراسة

### 1/- منهج الدراسة :

يتحدد منهج الدراسة في اطار أبعاد طبيعة المشكلة وأهدافها حيث أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي بطريقة عشوائية بل هي قضية تفرضها طبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها ، كلها تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج المناسب الذي يتبعه .  
ولقد اعتمدنا في دراستنا على منهج الوصفي بإعتباره مناسبا للظاهرة المدروسة والذي اعتمدنا فيه على وصف وتحليل الظاهرة بدقة وموضوعية وكذلك الكشف عن العلاقة بين المتغيرات الأساسية ( المناخ التنظيمي الإبداع الإداري ) لدى أفراد العينة (مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية ) .

### 2/- مجتمع البحث وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من 140 مدير مدرسة إبتدائية وقد تم

اختيار العينة بالحصر الشامل وفيما يلي توزيع العينة حسب الجنس والخبرة المهنية.

### 3/- حدود الدراسة :

أ/الحدود البشرية :طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية

ب/الحدود الزمانية : اجريت هذه دراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023م و وذلك من شهر ديسمبر إلى غاية شهر أبريل 2024.

ج/الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في إبتدائيات ولاية غرداية

4/-الدراسة الاستطلاعية : قبل الاستقرار على خطة البحث يفضل القيام بدراسة إستطلاعية

والهدف هي دراسة إستكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول البحث كما

تسمح لنا كذلك بالتعرف على الظروف والإمكانات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المستخدمة قصد متغيرات البحث.

ولتحقيق هذا الهدف قمنا بزيارة المدارس الابتدائية لولاية غرداية قصد الحصول على معلومات نستفيد منها للوقوف على متغيرات الدراسة وأداة الدراسة وفي الأخير قمنا بتطبيق المقياسين على عينة إستطلاعية بلغ عددها 30 مدير مدرسة إبتدائية.

5- خصائص عينة الدراسة :

#### 5-1/ تحديد افراد العينة حسب متغير الجنس:

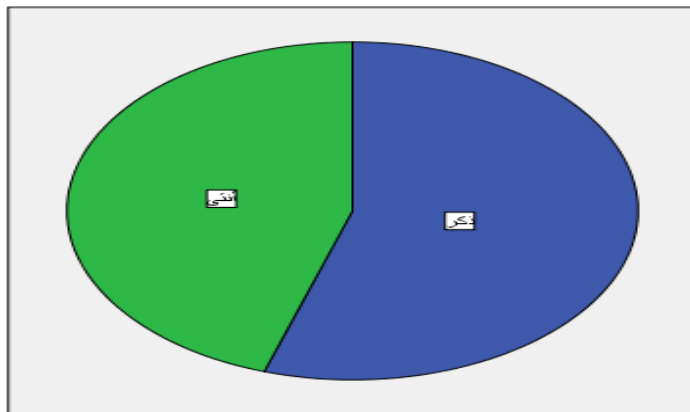
يبين الجدول والشكل أدناه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
55%	77	ذكر
45%	63	أنثى
100%	140	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20.



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور أي يمثلون ما نسبته 55% من عينة محل الدراسة ، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 45% من عينة الدراسة.

#### 2-5/ تحديد أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

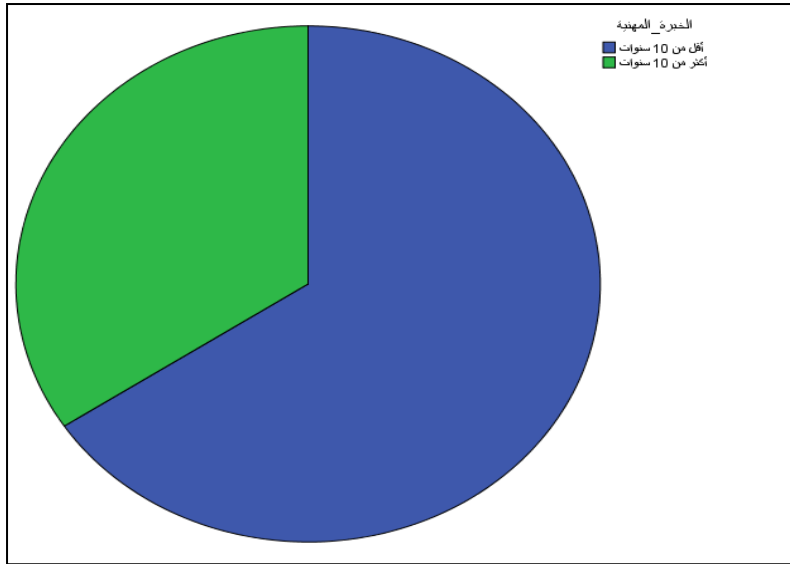
يبين الجدول والشكل أدناه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف خبرتهم المهنية وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
65,7	92	أقل من 10 سنوات
34,3	48	أكثر من 10 سنوات
100%	140	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر : بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS نسخة 20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث خبرتهم المهنية هم فئة أقل 10 سنوات أي يمثلون ما نسبته 65.7% من عينة محل الدراسة، وفي المقابل بلغت نسبة فئة أكثر من 10 سنوات 34.3% من عينة الدراسة.

6- أدوات الدراسة: وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة، وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 176 إستبيان على عينة الدراسة تم إسترجاع 140 إستبيان بنسبة ردود 82.35% وبعد الفرز أصبح عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة 140 إستبيان بنسبة 100% من عينة الدراسة، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى علاقة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في إبتدائيات ولاية غرداية كما تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، الخبرة المهنية) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (72) عبارة مقسمة على مقياسين :

أ/ إستبيان المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية وتشمل على (19) عبارة. البعد الأول: علاقة المدير بالأساتذة وتشمل على 11 عبارة.

البعد الثاني: شؤون الأساتذة ونموهم المهني وتشمل على 8 عبارات.

البعد الثالث: الدافعية وتشمل على 11 عبارة.

البعد الرابع: العمل والأداء وتشمل على 10 عبارات.

ب/ إستبيان الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية وتشمل على (53) عبارة.

البعد الأول: الأصالة وتشمل على 7 عبارات.

البعد الثاني: الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية وتشمل على 7 عبارات.

البعد الثالث: الحساسية للمشكلات وتشمل على 10 عبارات.

البعد الرابع: الاحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه وتشمل على 8 عبارات.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا.

6-1/ تحليل محاور الإستبيان: لقد تم الإعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد

درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان .

أ/ المناخ التنظيمي:

يعرض الجدول أدناه نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول المناخ التنظيمي في إبتدائيات ولاية غرداية كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
موافق بشدة	0.45	4.71	يقيم المدير علاقات إنسانية مع الأساتذة.	01
موافق بشدة	0.50	4.25	يراعي المدير المعايير الرسمية في تعامله مع الأساتذة.	02
موافق بشدة	0.55	4.69	يصارح المدير الأساتذة بنتائج تقييم الأداء كفرصة للتوجيه والإرشاد الإيجابي.	03
موافق بشدة	0.48	4.27	يتصل المدير بالأساتذة كل يوم.	04
موافق بشدة	0.54	4.26	يعمل المدير على إشباع حاجات الأساتذة ( تقدير للذات، والاحترام، والأمن).	05
موافق بشدة	0.47	4.28	يفوض المدير الصلاحيات لبعض الأساتذة لمد جسور الثقة	06
موافق بشدة	0.45	4.71	يوسع المدير قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات للأساتذة في مسائل التي تخص المدرسة.	07
موافق بشدة	0.50	4.26	يحترم المدير قرارات مجالس الأساتذة ويطبقتها.	08
موافق بشدة	0.50	4.25	يشارك المدير الأساتذة في المناسبات الخاصة بهم.	09
غير موافق	0.47	1.74	يلبي المدير رغبات بعض الأساتذة (تعديل جدول، تقليص حصص، السماح بإجازة، السماح بمواصلة الدراسة بالجامعة).	10
موافق بشدة	0.45	4.29	يتجاوب المدير مع جميع الأساتذة.	11
موافق	0.49	4.16	نتيجة البعد الأول	
موافق بشدة	0.45	4.29	يسعى المدير إلى رفع كفاءة الأساتذة باستمرار من خلال تزويدهم بالمعلومات الجديدة التي تمهم.	01
موافق	0.45	4.29	يؤكد المدير على أن تكون المعلومات المدرسية حديثة	02

علاقة المدير بالأساتذة

وتوهم  
الأساتذة

بشدة			(متجددة).		
موافق بشدة	0.45	4.71	يهتم المدير بالأساتذة الجدد ويعمل على توجيههم ومساعدتهم.	03	
موافق بشدة	0.45	4.71	يشجع المدير الأساتذة على الاحتكاك بزملائهم من أجل الحصول على خبراتهم.	04	
موافق بشدة	0.45	4.29	طريقة التقييمات المتبعة واضحة ومقبولة من طرف الأساتذة.	05	
موافق بشدة	0.45	4.29	تحرص إدارة المدرسة على معرفة احتياجات الأساتذة التدريسية من أجل تحسين مستوى أدائهم المهني.	06	
موافق بشدة	0.45	4.29	تهتم إدارة المدرسة بشؤون الأساتذة الاجتماعية.	07	
موافق بشدة	0.45	4.71	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الأساتذة في إدارة التأهيل التي تمهمهم.	08	
موافق بشدة	0.45	4.29	كل المعلومات تصل إلى الأساتذة دون تأخير أو حذف.	09	
موافق بشدة	0.45	4.71	تسمح إدارة المدرسة للأساتذة بالمشاركة في القرارات التي تخصهم	10	
موافق بشدة	0.45	4.46	نتيجة البعد الثاني		
غير موافق	0.45	1.71	يهيئ المدير الظروف المناسبة للعمل في المدرسة.	01	الدافعية
موافق بشدة	0.45	4.29	يكافئ المدير الأساتذة المتميزين في أعمالهم.	02	
موافق بشدة	0.45	4.29	يستخدم المدير أسلوبا علميا في حل المشكلات	03	
موافق بشدة	0.45	4.29	يوفر المدير المناخ المناسب للتفاوض حول مشكلات العمل بالمدرسة .	04	
موافق بشدة	0.45	4.71	يشجع المدير الأساتذة باستمرار على تحسين أدائهم مع التلاميذ.	05	
موافق بشدة	0.45	4.29	يعامل المدير الأساتذة معاملة حسنة يجعلهم يتشبثون بالبقاء في المؤسسة.	06	
موافق	0.45	4.29	يحرص المدير على توفير بيئة عمل مريحة للأساتذة تشجعهم	07	

بشدة			على الالتزام بالدوام الرسمي		
موافق	0.45	4.71	ينسب المدير العمل الجيد لصاحبه.	08	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	يطبق المدير مبدأ المشاركة في صناعة القرار واتخاذ.	09	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	يهتم المدير بالمبادرات الجيدة المقدمة من طرف الأساتذة ويشجعها معنويا وماديا.	10	
بشدة					
موافق	0.45	4.71	يشجع المدير كل الأساتذة خلال المناسبات.	11	
بشدة					
موافق	0.45	4.17	نتيجة البعد الثالث		
موافق	0.45	4.71	يحرص المدير على انجاز الأعمال في وقتها	01	العمل والأداء
بشدة					
غير موافق	0.45	1.71	يعتبر المدير إنجازات المدرسة هي محصلة جهود جماعية.	02	
موافق	0.45	4.29	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق أهداف العمل.	03	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	يشعر المدير الأساتذة برقابة مقبولة أثناء تأدية واجباتهم.	04	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	تعتمد إدارة المدرسية على الرقابة الذاتية للأستاذ.	05	
بشدة					
موافق	0.45	4.71	يسجل المدير الغيابات ولا يتسامح معها.	06	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	تخارب المدرسة كل أشكال التسبب في العمل.	07	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	يتابع المدير تقويم أداء الأساتذة.	08	
بشدة					
موافق	0.45	4.29	تنسب إدارة المدرسة مستوى التحصيل الجيد إلى جهود الجميع.	09	
بشدة					
موافق	0.00	5.00	كل الإمكانيات متوفرة للعمل.	10	
بشدة					
موافق	0.41	4.19	نتيجة البعد الرابع		
موافق	0.45	4.24	نتيجة المحور		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور المناخ التنظيمي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.45)، وهذا وقد جاء البعد الثاني " شؤون الأساتذة ونموهم المهني " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.46) وانحراف معياري (0.45) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة ، ويليهما البعد الرابع " العمل والأداء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.19) وانحراف معياري (0.41) فأن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما البعد الثالث " الدافعية" فقدر متوسطها الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.45) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما جاء البعد الأول " علاقة المدير بالأساتذة في المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.49) وكانت اتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون إلى للموافقة وبدرجة مرتفعة .

ب/ الإبداع الإداري:

يعرض الجدول أدناه نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في إبتدائيات ولاية غارداية كما يلي:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة

حول الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد.	4.29	0.45	موافق بشدة
02	يتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	5.00	0.00	موافق بشدة
03	يساهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل.	4.29	0.45	موافق بشدة
04	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية	3.00	0.00	محايد

			ويسر.		
موافق بشدة	0.45	4.29	مدير المدرسة مهتم بطرح أفكار جديدة	05	
موافق بشدة	0.45	3.29	لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	06	
موافق بشدة	0.45	4.29	يتبنى المدير الأفكار والأساليب الجديدة.	07	
موافق	0.32	4.06	نتيجة البعد الأول		
موافق بشدة	0.45	4.71	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار.	01	الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية
موافق بشدة	0.45	4.71	يمتلك مدير المدرسة الحجة والقدرة على الإقناع.	02	
موافق بشدة	0.45	4.29	يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين.	03	
موافق بشدة	0.45	4.71	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	04	
موافق بشدة	0.45	4.29	لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	05	
موافق بشدة	0.45	4.29	يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	06	
موافق بشدة	0.45	4.71	يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	07	
موافق بشدة	0.45	4.53	نتيجة البعد الثاني		
موافق بشدة	0.45	4.29	يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	01	الحماسية للمشكلات
موافق بشدة	0.45	4.29	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها	02	

			الآخرون في العمل.		
موافق بشدة	0.45	4.71	يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	03	
موافق بشدة	0.45	4.29	لدى مدير المدرسة القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة.	04	
موافق بشدة	0.45	4.71	لدى مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	05	
موافق بشدة	0.45	4.29	لدى مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	06	
موافق بشدة	0.45	4.29	يستغرق مدير المدرسة وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل.	07	
موافق بشدة	0.45	4.71	لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل.	08	
غير موافق	0.45	1.71	يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	09	
موافق بشدة	0.45	4.29	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	10	
موافق	0.45	4.16	نتيجة البعد الثالث		
موافق بشدة	0.45	4.29	مدير المدرسة غارق في التفاصيل وليس لديه القدرة على إنجاز عمله.	01	الاحتفاظ بالإنجاز أو تركيز الانتباه
موافق بشدة	0.45	4.29	يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.	02	
موافق بشدة	0.45	4.71	لا يتنازل مدير المدرسة عن أهدافه ويصر على تحقيقها.	03	
موافق بشدة	0.45	4.29	يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	04	
موافق	0.45	4.29	لدى مدير المدرسة القدرة عن الدفاع عن	05	



بشدة			أفكاره بالحجة والبرهان.	
موافق	0.45	4.71	القدرة على التغلب على صعوبات العمل.	06
بشدة				
موافق	0.45	4.29	لدى مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.	07
بشدة				
موافق	0.00	5.00	لدى مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	08
بشدة				
موافق			نتيجة البعد الرابع	
بشدة	0.39	4.48		
موافق			نتيجة المحور	
بشدة	0.42	4.28		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة بشأن فقرات محور المناخ التنظيمي بدليل أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.28) وإنحراف معياري (0.42)، وهذا وقد جاء البعد الثاني "الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4.53) وإنحراف معياري (0.45) وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح ليكارت الخماسي فإن آراء عينة الدراسة يميلون للموافقة بشدة بدرجة مرتفعة، يليها البعد الرابع "الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4.48) وإنحراف معياري (0.39) فأن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما البعد الثالث "الحساسية للمشكلات" فقدرة متوسطها الحسابي (4.16) وإنحراف معياري (0.45) أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة بدرجة مرتفعة، كما جاء البعد الأول "الأصالة" في المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وإنحراف معياري (0.32) وكانت اتجاهات آراء عينة الدراسة يميلون إلى للموافقة وبدرجة مرتفعة .

#### 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

#### 7-1/ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

أ / الصدق الظاهري: تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية

الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الإستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس .  
ب / ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (05) : نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الكلي	72	0.819

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للإستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.819) ، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) ، وهذا ما يدل أن الإستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وبذلك تكون الطالبة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الإستبيان.

ج/ إختبار طبيعة توزيع البيانات

الجدول رقم (06): يوضح نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

عنوان	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	40	0,506	0,960
الإبداع الإداري	32	0,857	0,455

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.506)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.960) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.857)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.455) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاوله الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S )

- النسب المئوية والتوزيع التكراري.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط بيرسون .

- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA .

- تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05 .

### الخلاصة

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه ملائم لأهداف الدراسة و بعينة قوامها 140 مدير مدرسة الابتدائية حيث طبق عليها استبيات المناخ التنظيمي والابداع الإداري ثم التأكد من صلاحيتها سكوتمتريا (الصدق والثبات) والنتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

## الفصل الخامس

### عرض و تفسير النتائج

1- عرض وتحليل النتائج

2- تفسير ومناقشة النتائج

3- الإستنتاج العام

4- اقتراحات

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية وهي كالتالي :

### 1- عرض وتحليل النتائج:

#### 1-1/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى : والتي تنص على

"لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ،حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين 1 و-1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$r > 0$  علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$  علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

$r$  تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة  $r$  أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

#### الجدول رقم (07) : يوضح إختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري

المتغير التابع : الابداع الإداري		البعد
0,991*	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل : المناخ التنظيمي
0,000	مستوى الدلالة ( Sig )	
140	عدد الاستجابات ( N )	

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج

### SPSS

يتضح من خلال لوحة المخرجات أن هناك ارتباط طردي بين المناخ التنظيمي والابداع الإداري حيث تقدر قيمته بـ 0.991 وهي موجب وقوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي إن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في إبتدائيات ولاية غارداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى المناخ التنظيمي في إبتدائيات ولاية غارداية سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الابداع الإداري.

### 1-2/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية : والتي تنص على

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المناخ لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية

غرداية تعزى لمتغير الجنس:

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ( Independent-samples

(T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح إختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والاناث حول المناخ

التنظيمي بالنسبة للجنس

Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	قيمة T	إختبار Leven,s test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	المتغير
			Sig	قيمة F				
0.775	138	0.286	0.386	0.757	1.04	4.13	77	ذكر
					0.96	4.08	63	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من إختبار Leven,s test فقد تم استخدام  $F=0.757$  ومستوى دلالاته تقدر بـ

$Sig = 0.386$  وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن إختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين

متجانسين فان القيمة الاحتمالية للاختبار.  $Sig = 0.775$  وهي أكبر من 0.05 وعليه لانقبل

الفرضية القائلة أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بين المناخ

التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

### 1-3/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة : والتي تنص على

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية

غرداية تعزى لمتغير الجنس:

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ( Independent-samples

(T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح اختبار فرق متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول الإبداع الإداري بالنسبة للجنس

Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	قيمة T	إختبار Leven,s test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	المتغير
			Sig	قيمة F				
0.393	138	0.858	0.934	0.707	0.92	4.37	77	ذكر
					0.90	4.24	63	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من إختبار Leven,s test فقد تم إستخدام  $F = 0.707$  ومستوى دلالته تقدر بـ  $Sig = 0.934$  وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن إختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الإحتمالية للإختبار  $Sig = 0.393$  وهي أكبر من 0.05 وعليه لا نقبل الفرضية القائلة أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بين الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس .

#### 1-4/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة : والتي تنص على

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (10) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين المناخ التنظيمي بالنسبة الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1,038	1	1,038	1,024	0,313
	داخل المجموعات	139,834	138	1,013		
	المجموع	140,871	139			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي في إبتدائيات ولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 1.024، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.313 وهي أكبر من 0.05 .

### 1-5/ عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة : والتي تنص على

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : يوضح تحليل التباين الأحادي بين الإبداع الإداري بالنسبة الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0,469	1	0,469	0,562	0,455
	داخل المجموعات	115,052	138	0,834		
	المجموع	115,521	139			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار " F " والنتيجة عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري في إبتدائيات ولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة F للمتغيرين على التوالي 0.562، وأن احتمال المعنوية أخذ القيم التالية 0.455 وهي أكبر من 0.05 .

## 2- تفسير ومناقشة النتائج:

### 1-2/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن :

لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية.

ومن خلال تحليل النتائج الجدول المبين أعلاه في الجدول رقم ( 07) بين عدم صحة الفرضية إذ اثبتت النتائج أنه توجد علاقة طردية موجبة قوية مع الإبداع الإداري وهذا راجع الى أن المناخ التنظيمي بمعناه هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من ثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم و إتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم القربوي 2009.

ونرى من وجهة نظرنا إذا كان المناخ التنظيمي يشير الى البيئة التنظيمية في المؤسسة وكيفية تأثيرها على سلوك وأداء الموظفين فإنه يشجع على التعاون ويعزز الثقة ويساعد في تحقيق الرضى الوظيفي وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري .

فتهيئة المناخ التنظيمي للعامل يعتبر من استراتيجيات لإبراز القدرات الإبداعية فكلما توفر المناخ التنظيمي زادا من إبداع المديرين لدى مدارس الإبتدائية لولاية غرداية .

ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي دراسة **ايهاب محمود عايش الطيب 2008** أثر **المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي** هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر المناخ التنظيمي الجيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإتصالات .

ودراسة القطامنة 2000 هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة الاحصائية بين السلوك الابداعي وأبعاد المناخ التنظيمي.

ودراسة بوقال نسيم 2012 حيث ركزت هذه الدراسة على أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضى الوظيفي وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضى الوظيفي بديوان الترقية العقاري لولاية قسنطينة.

و دراسة بلكو مصطفى 2016 حيث تهدف الدراسة الى أثر المناخ التنظيمي على الابداع الإداري في المؤسسات الصغيرة حيث أظهرت النتائج الى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري .  
-وتوجد ايضا توجه ايجابي نحوى الابداع في المؤسسة محل الدراسة .

-توجد توجهات مرتفعة نحوى ابعاد المناخ التنظيمي السائد محل الدراسة.

ودراسة الذنبيان 1999 تتفق مع فرضيتنا وتهدف هذه الدراسة لتعرف على المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين ،وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة جوهرية بين ظروف العمل التي يعمل فيها العمال وأدائهم .

ودراسة ابو تاية الجباري القطاونة 2012 حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، حيث أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما يتفق مع فرضياتنا في توفير المناخ التنظيمي يؤدي الى الرضا وظيفي والابداع الاداري.

-نلاحظ أن فرضيتنا لم تتحقق حيث أن من خلال النتائج المتوصل اليها أثبتت وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية وهذا عكس ما افترضناه في بداية دراستنا.

## 2-2/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أن :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .

ومن خلال تحليل النتائج الجدول المبين أعلاه في الجدول رقم (08) بين عدم صحة الفرضية من إختبار Leven,s test فقد تم استخدام  $F=0.757$  ومستوى دلالته تقدر بـ  $0.386=$

Sig وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن إختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الاحتمالية للاختبار. Sig =0 775 وهي أكبر من 0.05 وعليه لانقبل الفرضية القائلة أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بين المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس . ، ومن الدراسات التي لا تتفق مع هذا الرأي.

دراسة الشريدة 1991 هدفت هذه الدراسة الى تصورات العاملين في الشركات المساهمة للمناخ التنظيمي السائد فيها وقد توصلت نتائج الدراسة، توجد فروق ذات دلالة احصائية في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي دراسة اللوزي 1994 ، حيث قام بدراسة تحت عنوان الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الافراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ،وقد توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس .

ونرى من وحت نظرنا أن متغير الجنس لا يؤثر في عمل المديرين سواء كانوا ذكورا أو إناث بل البيئة الداخلية للمؤسسة هي التي تؤثر في سلوك وأداء المديرين ، كلما كانت ظروف العمل مساعدة تشجع على التعاون وتعزز الثقة والإبتكار.

ومنه نلاحظ أن فرضياتنا لم تتحقق من خلال النتائج المتوصل اليها وهي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس وهذا عكس ما إفترضناه في بداية الدراسة.

### 2-3/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أن :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .

ومن خلال تحليل النتائج الجدول أعلاه في الجدول رقم (09) بين عدم صحة الفرضية من إختبار Leven,s test فقد تم إستخدام F= 0.707 ومستوى دلالته تقدر ب Sig =0.934 وهذا يبين أن تباين العينتين متساوي وأن إختبار T ستودنت وبما أن المجتمعين متجانسين فإن القيمة الإحتمالية للإختبار Sig =0.393 وهي أكبر من 0.05 وعليه لا نقبل الفرضية القائلة أنه

يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ما بين إجابات الفئة المستهدفة حول بين الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس .

ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي دراسة كل من أوزمن ومورتوجولو 2010 هدفت هذه الدراسة على التعرف على الكفايات الابداعية لمديري المدارس وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في التصورات الإبداعية يمتلكها مدير المؤسسة .

نلاحظ أن فرضيتنا لم تحقق من خلال النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس وهذا عكس ما افترضناه في بداية الدراسة.

و نرى من وجهة نظرنا أن إبداع مديري المدارس الإبتدائية لولاية غرداية مرهون ببيئة العمل فكلما كانت بيئة العمل جيدة ينعكس ذلك على أداء مديرين ويحقق الرضا عن العمل وبالتالي يحقق الإبتكار وإنشاء شئ جديد.

#### 2-4/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :تنص الفرضية الرابعة على أن :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ومن خلال تحليل النتائج الجدول أعلاه في الجدول رقم ( 10) تبين عدم صحة الفرضية ، ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي يوسف حمدونة 2010 أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي بغزة هدفت الدراسة الى تعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبرى عناصره التالية الهيكل التنظيمي ،القيادة، نمط الإتصالات ،إتخاذ القرارات ، التكنولوجيا ، التوافر على ابداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي حيث كان أفراد العينة 279 توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

ونرى من وجهة نظرنا أن المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها ، فمدير المؤسسة كلما كانت ظروف عمله الداخلية جيدة وكل الوسائل متوفرة تساعده في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الإبداع الإداري وحسب النتائج المتوصل اليها أن الخبرة المهنية لا يؤثر بل الظروف المحيطة بالعامل هي التي تعيق نجاحه وتميزه وابداعه .

## 2-5/ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أن :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

ومن خلال تحليل النتائج الجدول أعلاه في الجدول رقم ( 11 ) تبين عدم صحة الفرضية وهذا يتفق مع دراسة حويولة 2009 ،هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدى التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع ، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المديرين حسب متغير الخبرة.

وحسب رأينا فإن الإبداع الاداري لدي مديري المدارس لولاية غرداية حسب متغير الخبرة المهنية لا يؤثر في الإبداع فسواء كان مدير المدرسة لديه خبرة مهنية أو أقل خبرة لكي يتميز ويبدع ، لا بد من توفير جميع الوسائل في مكان عملهم لأنه ينعكس هذا بالإيجاب على سلوكياتهم في تحقيق الريادة والإبداع .

ودراسة توفيق عطية يوسف العجلة 2009 بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة وتوصلت نتائج الدراسة المديرين بقطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة لشخصية المبدعة بدرجة عالية .

## 3- الإستنتاج العام :

من خلال دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية وكذلك الكشف عن الفروق باختلاف الجنس والخبرة المهنية لكلا المتغيرين قمنا بتطبيقهما على عينة 140 مدرسة الإبتدائية و باستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة و بعد التفسير و المناقشة تم التوصل الى النتائج التالية :

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والابداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات المناخ التنظيمي لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الإبداع الاداري لدى مدري المدارس الابتدائية لولاية غرداية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

## 4-اقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة و الإستنتاجات التي خرجنا منها فإن يمكن طرح عدد من التوصيات وبعض المواضيع المقترحة للدراسة ، و التي نأمل أن تسهم في التطور والتحديث في المجال العلمي :

## 4-1/التوصيات

- الدفع نحو ترسيخ المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية بإعتباره الحجر الأساسي لتحقيق الإبداع الإداري لدى المديرين
- تعميم نتائج هذه الدراسة سواءا بما يتعلق بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية ليتلائم المديرين مع بيئة العمل وذلك الوصول الى الأهداف والغايات المنشودة .

- توفير كل وسائل التي تشجع مديري المدارس الابتدائية على الإبداع بتهيئة الجو المناسب للعمل .

#### 4-2/المواضيع المقترحة لدراسة :

- إجراءات دراسات مماثلة لهذه الدراسة في ميادين أخرى
- إجراء دراسات إرتباطية للمناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى ذات الكفاءة دافعية لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية غرداية.
- دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة في المؤسسات التربوية في مختلف الأطوار المتوسط و الثانوي.
- دراسة حول المناخ التظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال .



## المصادر و المراجع

### المراجع : أولا/ الكتب

- 1- اسامة قيسي: القيادة الإدارية، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط 4.
- 2- الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط 2، الكرك، 2005، ص 71.
- 3- العزاوي، خليل محمد: اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006، ص 103.
- 4- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2008، ص 47.
- 5- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 6- بلال خلف الله: الإبداع الإداري، دار المسيرة عمان، ط1، 2011، ص 18-19.
- 7- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1998، ص 72.
- 8- حمود، خضير كاظم، السموك الإداري . عمان: دار الصفاء لمنشر والتوزيع، 2002.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارة السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ص 18 سنة 2009.
- 10- مرسى، محمود، الصباغ زبير، إدارة الأداء، الرياض: معيد الإدارة العامة، 1988.
- 11- أثير حسو إسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية (لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم . 2012، ص 99، الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26.

## المصادر و المراجع

- 12- أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، . الأردن . 2011.
- 13- أسماء جلوي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي، . جامعة محمود خيضر، الجزائر، 2013.
- 14- التوهامي إبراهيم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012 .
- 15- العتيبي، صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002 ، ص 93.
- 16- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 4، دار وائل . للنشر، 2008.
- 17- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة . الخامسة، دار وائل، 2009 ، الأردن، ص 1700.
- 18- الكبيسي، عامر، السموك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقييد والمعاصرة، . الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998.
- 19- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، . 2011.
- 20- بوفلجة غايث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2 ، ص 25 . 2006.
- 21- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، مذكرة . ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 22- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، . 2009.

## المصادر و المراجع

- 23- -حسين أحمد طراونة، توفيق صالح عبد الهادي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 24- -حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009، ص 33.
- 25- -حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2 عمان -الأردن، 2010، ص 6.
- 26- -حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 27- -خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار إثراء. للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- الطجم، عبد الله، السواط طارق، السموك التنظيمي: المفاهيم والنظريات . التطبيقية. الطبعة الثالثة، جدة: دار حافظ لمنشر والتوزيع، 2000 .
- 30- -عامر سعيد ياسين، عبد الوهاب، علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد اليرقيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط 2، القاهرة، 1997، ص 104.
- 31- -كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 1، دار الفكر لنشر والتوزيع، 304- عمان، 2010، ص 3.
- 32- -عنان الجعبري: دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 33- -ليلى سارة (المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى ملائمة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، العلوم الإجتماعية)، جامعة باجي مختار عنابة العدد 3. 2015. ص 43.

- 34-** محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003 ، ص 173.
- 35-** محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتأثر والمشكلات والموضوع والمنهج) دار المعرفة الجامعية، ط الإسكندرية، 2003 ، ص 14.23
- 36-** محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2 و ط 3، الأردن، عمان، 2010 / 2008 ص 77.
- 37-** محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، عمان، 1993 . ص 219.
- 38-** مصلى حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي اماره منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010 ، ص 10.
- 39-** منال أحمد بارودي الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين المجموعة العربية للتدريب والنشر 2015 ص 83.
- 40-** مؤيد الساعدي (السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية) الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن ط 1. 2010. ص 35.
- 41-** مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.

### ثانيا/ المذكرات والأطروحات العلمية :

- 1-** بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم . الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015-2016.
- 2-** بوقرين إيمان: البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش ( لطاهير - SNC) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

## المصادر و المراجع

- الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015-2014 ، ص 44.
- 3-** السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية . العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 4-** شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة (ببومرداس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير . المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، 2009-2010.
- 5-** الشرييني، عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك . التجارية الكويتية( المجلة العربية الإدارية)، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.
- 6-** عبد سيد: ملتقى الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة (التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2008.
- 7-** عمران، محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. رسالة ماجستير غير . منشورة. كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996 .
- 8-** القاسمي أميمة: ملتقى مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت. 2002.
- 9-** قطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السموك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير الجامعة . الأردنية، 2000.

الملاحق

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

أخي المدير/المديرة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنونها:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية

-دراسة ميدانية بابتدائيات ولاية غرداية-

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس والعمل والتنظيم

ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على مقياس المناخ التنظيمي و مقياس الإبداع الإداري ، لذا يرجى منكم التفضل تعبئته، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علما أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في الخانة الفارغة أمام كل عبارة، والتي تنطبق عليك

01	الجنس	(1 ذكر (2 أنثى
02	الخبرة المهنية	(1 أقل من 10 سنوات (2 أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : المناخ التنظيمي لدى مديري المدرسة الابتدائية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
علاقة المدير بالأساتذة						
01	يقيم المدير علاقات إنسانية مع الأساتذة					



					يراعي المدير المعايير الرسمية في تعامله مع الأساتذة	02
					يصارح المدير الأساتذة بنتائج تقويم الأداء كفرصة للتوجيه والإرشاد الإيجابي	03
					يتصل المدير بالأساتذة كل يوم	04
					يعمل المدير على إشباع حاجات الأساتذة ( تقدير للذات، والاحترام، والأمن).	05
					يفوض المدير الصلاحيات لبعض الأساتذة لمد جسور الثقة	06
					يوسع المدير قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات للأساتذة في مسائل التي تخص المدرسة.	07
					يحترم المدير قرارات مجالس الأساتذة ويطبقها.	08
					يشارك المدير الأساتذة في المناسبات الخاصة بهم.	09
					يلبي المدير رغبات بعض الأساتذة (تعديل جدول، تقليص حصص، السماح بإجازة، السماح بمواصلة الدراسة بالجامعة).	10
					يتجاوب المدير مع جميع الأساتذة.	11
شؤون الأساتذة ونموهم المهني						
					يسعى المدير إلى رفع كفاءة الأساتذة باستمرار من خلال تزويدهم بالمعلومات الجديدة التي تهمهم.	01
					يؤكد المدير على أن تكون المعلومات المدرسية حديثة (متجددة).	02
					يهتم المدير بالأساتذة الجدد ويعمل على توجيههم ومساعدتهم.	03
					يشجع المدير الأساتذة على الاحتكاك بزملائهم من أجل الحصول على خبراتهم.	04
					طريقة الترقيات المتبعة واضحة ومقبولة من طرف الأساتذة.	05
					تحرص إدارة المدرسة على معرفة احتياجات الأساتذة التدريبية من أجل تحسين مستوى أدائهم المهني.	06

					07	تهتم إدارة المدرسة بشؤون الأساتذة الاجتماعية.
					08	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة الأساتذة في إدارة التأهيل التي تهتمهم.
					09	كل المعلومات تصل إلى الأساتذة دون تأخير أو حذف.
					10	تسمح إدارة المدرسة للأساتذة بالمشاركة في القرارات التي تخصهم
الدافعية						
					01	يرئى المدير الظروف المناسبة للعمل في المدرسة.
					02	يكافئ المدير الأساتذة المتميزين في أعمالهم.
					03	يستخدم المدير أسلوبا علميا في حل المشكلات
					04	يوفر المدير المناخ المناسب للتفاوض حول مشكلات العمل بالمدرسة .
					05	يشجع المدير الأساتذة باستمرار على تحسين أدائهم مع التلاميذ.
					06	يعامل المدير الأساتذة معاملة حسنة يجعلهم يتشبثون بالبقاء في المؤسسة.
					07	يحرص المدير على توفير بيئة عمل مريحة للأساتذة تشجعهم على الالتزام بالدوام الرسمي
					08	ينسب المدير العمل الجيد لصاحبه.
					09	يطبق المدير مبدأ المشاركة في صناعة القرار واتخاذها.
					10	يهتم المدير بالمبادرات الجيدة المقدمة من طرف الأساتذة ويشجعها معنوياً ومادياً.
					11	يشجع المدير كل الأساتذة خلال المناسبات.
العمل والأداء						
					01	يحرص المدير على انجاز الأعمال في وقتها
					02	يعتبر المدير انجازات المدرسة هي محصلة جهود جماعية.
					03	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق أهداف

					العمل.	
					يشعر المدير الأساتذة برقابة مقبولة أثناء تأدية واجباتهم.	04
					تعتمد إدارة المدرسة على الرقابة الذاتية للأستاذ.	05
					يسجل المدير الغيابات ولا يتسامح معها.	06
					تحارب المدرسة كل أشكال التسبب في العمل.	07
					يتابع المدير تقويم أداء الأساتذة.	08
					تنسب إدارة المدرسة مستوى التحصيل الجيد إلى جهود الجميع.	09
					كل الإمكانيات متوفرة للعمل.	10

#### المحور الثاني : الإبداع الإداري لدى مديري المدرسة الابتدائية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الأصالة</b>						
01	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد					
02	يباعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
03	يساهم مدير المدرسة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل.					
04	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
05	مدير المدرسة مهتم بطرح أفكار جديدة					
06	لدى مدير المدرسة القدرة على ادراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					
07	يتبنى المدير الأفكار والأساليب الجديدة					
<b>الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية</b>						
01	يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار.					
02	يملك مدير المدرسة الحجة والقدرة على الإقناع.					
03	يحكم مدير المدرسة بموضوعية على الآخرين					

					04	لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					05	لدى مدير المدرسة القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.
					06	يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأية للاستفادة منه.
					07	يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
<b>الحساسية للمشكلات</b>						
					01	يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					02	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					03	يتوفر لدى مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					04	لدى مدير المدرسة القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة.
					05	لدى مدير المدرسة القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .
					06	لدى مدير المدرسة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					07	يستغرق مدير المدرسة وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل.
					08	لدى مدير المدرسة القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل.
<b>الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه</b>						
					01	مدير المدرسة غارق في التفاصيل وليس لديه القدرة على إنجاز عمله.
					02	يركز مدير المدرسة على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.
					03	لا يتنازل مدير المدرسة عن أهدافه ويصر على تحقيقها .
					04	يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة
					05	لدى مدير المدرسة القدرة عن الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان .
					06	القدرة على التغلب على صعوبات العمل.
					07	لدى مدير المدرسة القدرة على تحليل مهام العمل.
					08	لدى مدير المدرسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

اختبار معامل ألفا كرونباخ:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	2

اختبار كولموجوروف - سمرنوف في توزيع البيانات:

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		التنظيمي_المناخ	الإداري_الإبداع
N		140	140
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	4,1086	4,3143
	Ecart-type	1,00671	,91164
Différences les plus extrêmes	Absolue	,043	,072
	Positive	,032	,072
	Négative	-,043	-,038
Z de Kolmogorov-Smirnov		,506	,857
Signification asymptotique (bilatérale)		,960	,455

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

التكرارات والنسب المئوية:

**الجنس**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	77	55,0	55,0	55,0
أنثى	63	45,0	45,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

**المهنية\_الخبرة**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

سنوات 10 من أقل	92	65,7	65,7	65,7
Valide سنوات 10 من أكثر	48	34,3	34,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
XA1	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XA2	140	3,00	5,00	4,2500	,49639
XA3	140	1,00	5,00	4,6857	,55081
XA4	140	3,00	5,00	4,2714	,47745
XA5	140	1,00	5,00	4,2571	,54140
XA6	140	3,00	5,00	4,2786	,46562
XA7	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XA8	140	2,00	5,00	4,2643	,50338
XA9	140	3,00	5,00	4,2500	,49639
XA10	140	1,00	3,00	1,7357	,47394
XA11	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB1	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB2	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
BX3	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XB4	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XB5	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB6	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB8	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XB9	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XB10	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XH1	140	1,00	2,00	1,7143	,45338
XH2	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH3	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH4	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH5	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XH6	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH8	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XH9	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH10	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XH11	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XN1	140	4,00	5,00	4,7143	,45338

XN2	140	1,00	2,00	1,7143	,45338
XN3	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN4	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN5	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN6	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
XN7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN8	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN9	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
XN10	140	5,00	5,00	5,0000	,00000
YC1	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YC2	140	5,00	5,00	5,0000	,00000
YC3	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YC4	140	3,00	3,00	3,0000	,00000
YC5	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YC6	140	3,00	4,00	3,2857	,45338
YC7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YD1	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YD2	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YD3	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YD4	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YD5	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YD6	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YD7	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YV1	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YV2	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YV3	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YV4	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YV5	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YV6	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YV7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YV8	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YL1	140	1,00	2,00	1,7143	,45338
YL2	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YL3	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YL4	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YL5	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
YL6	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YL7	140	4,00	5,00	4,2857	,45338
YL8	140	4,00	5,00	4,7143	,45338
N valide (listwise)	140				

إرتباط بيرسون:

	التنظيمي المناخ	الإداري الإبداع
التنظيمي المناخ		
Corrélation de Pearson	1	,991**
Sig. (bilatérale)		,000
N	140	140
الإداري الإبداع		
Corrélation de Pearson	,991**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	140	140

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار **T** للعينات المستقلة (**Independent-samples T-test**) المناخ التنظيمي:

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي_المناخ	ذكر	77	4,1307	1,04224	,11877
	أنثى	63	4,0816	,96913	,12210

Test d'échantillons indépendants



	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التنظيمي_المناخ									
Hypothèse de variances égales	,757	,386	,286	138	,775	,04909	,17159	-2,9020	,38837
Hypothèse de variances inégales			,288	135,716	,774	,04909	,17034	-,28778	,38595

اختبار **T** للعينات المستقلة (**Independent-samples T-test**) الإبداع الإداري:

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإداري_الإبداع	ذكر	77	4,3742	,92459	,10537
	أنثى	63	4,2412	,89747	,11307

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
1111 الإداري_الإبداع	,707	,934	,858	138	,393	,13294	,15502	-,17358	,43946
			,860	134,000	,391	,13294	,15455	-,17274	,43862

تحليل التباين الأحادي بين المناخ التنظيمي بالنسبة الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

التنظيمي\_المناخ

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,038	1	1,038	1,024	,313
Intra-groupes	139,834	138	1,013		
Total	140,871	139			

## تحليل التباين الأحادي بين الإبداع الإداري بالنسبة الخبرة المهنية

## ANOVA à 1 facteur

1111 الإداري\_الإبداع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,469	1	,469	,562	,455
Intra-groupes	115,052	138	,834		
Total	115,521	139			