

دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى

أثير حسو اسحق | مدرس مساعد
الكلية التقنية الإدارية | الموصل

ملخص الدراسة

تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئات التنافسية، إذ يعد الإبداع أحد أهم مقومات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع يتطلب الأمر توفر أرض خصبة للإبداع، إذ يعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن الإبداع والمبدعين، من هنا تتأتى أهمية دراستنا هذه إذا تحاول بيان أثر بعض إبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات عينة البحث، فمن خلال منهجية البحث العلمي سعى الباحث إلى إثبات صحة فرضيتها وذلك لخدمة المنظمات الصناعية، من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة للبحث التي تنص على "توجد علاقة ارتباط واثري بين أبعاد المناخ التنظيمي وعملية الإبداع الإداري" في ضوء تحليل إجابات المبحوثين، ومن خلال المعالجة المنهجية لمشكلة وفرضيات البحث توصل إلى المجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها، تحقق وجود تأثير معنوي لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة، إذ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود هذا التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتقدم الدراسة مجموعة من المقترحات لعل أهمها، دعم المنظمات في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع، وذلك من خلال استخدام إبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى العاملين.

Abstract

Seeking organizations and strive to achieve excellence in competitive environments, as it is a creative one of the most viable and successful, and to achieve creativity is required provide a breeding ground for creativity, as it is the organizational climate environment that embraces creativity and creative people, here comes the importance of this study if you are trying to describe the impact of some removal of the regulatory climate in the promotion of innovation management in organizations, the research sample, it is during the methodology of scientific research has sought researcher to demonstrate the correct premise, the spectrum for the service industry organizations, through hypothesis testing key to research which states that "there is a correlation and effect between the dimensions of organizational climate and innovation process management" in the light of analysis of answers of respondents, and during treatment methodology to the problem and hypotheses The research to the group of conclusions Perhaps most important, check the existence of significant effect for most of the dimensions of organizational climate in the process of innovation management in the organization surveyed, as the findings suggest the existence of this effect, directly or not directly. The study provides a set of proposals, perhaps most important, support organizations in the adoption of strategies to build organizational climate (in support of innovation management) by providing the means and conditions for creativity, the spectrum through the use of removal of the organizational climate and directed towards the promotion of creative thought individually and collectively with the workers.

المقدمة

أسهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الأسواق الحاضرة، إذ تسعى المنظمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئات التنافسية، ويعد الإبداع أحد أهم مقومات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع يتطلب الأمر توفر بيئة ملائمة للإبداع، إذ يعد المناخ التنظيمي البيئة التي تحتضن الإبداع والمبدعين، ومن أجل بيان أثر توفر مناخ تنظيمي ملائم للإبداع في المنظمة تم عرض منهجية البحث التي أعتمد عليها الباحث في ضوء تحديد مشكلة البحث، وأهميتها وأهدافها وبناء أنموذجها وفرضياتها وبيان الواقع الميداني لعمل المنظمات لمجتمع البحث حيث تضمن البحث المحاور الآتية:

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب العملي

المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

المحور الأول : منهجية البحث**أولاً : مشكلة البحث :**

إن بيئة الأعمال الحالية توجب المنظمات بتبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان الاستمرار في الأسواق، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أحد مقومات النجاح والاستمرار، إذ يرتبط تواجد الإبداع الإداري بتوفر بيئة تنظيمية ملائمة لنمو وظهور الأفكار الإبداعية بصورة مستمرة، ومن خلال الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحث في المنظمة المبحوثة تبين وجود قصور في إدراك دور تهيئة مناخ منظمي ملائم للإبداع في المنظمة وهذا ينعكس بدوره على أداء المنظمة في الأسواق مقارنة بالمنظمات العالمية وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات التي تمثل بمجموعها مشكلة البحث:

1- ما هي طبيعة المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمة الصناعية المبحوثة.

2- هل يرتبط تحقق الإبداع الإداري بتوفر بيئة ملائمة متمثلة بالمناخ التنظيمي الملائم.

3- هل هنالك تباين في تأثير إبعاد المناخ التنظيمي منفردة في تعزيز الإبداع الإداري

ثانياً : أهمية البحث : تتلخص أهمية البحث في جانبين رئيسيين هما .

1. الأهمية النظرية: وتتجسد من خلال تناوله مواضيع مهمة في العلوم الإدارية. متمثلة بالمناخ التنظيمي ومفهومه وأهمته وأهدافه، فضلاً عن إبعاد المناخ

التنظيمي، وتناول البحث الإبداع الإدارية من حيث المفهوم والأنواع والمستويات الأهمية بالنسبة للمنظمات وبيان العلاقة بينهما .

2. الأهمية الميدانية : المتمثلة بالتحقق من دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري اعتمادا على علاقات الارتباط والتأثير بينهما .

ثالثا : أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

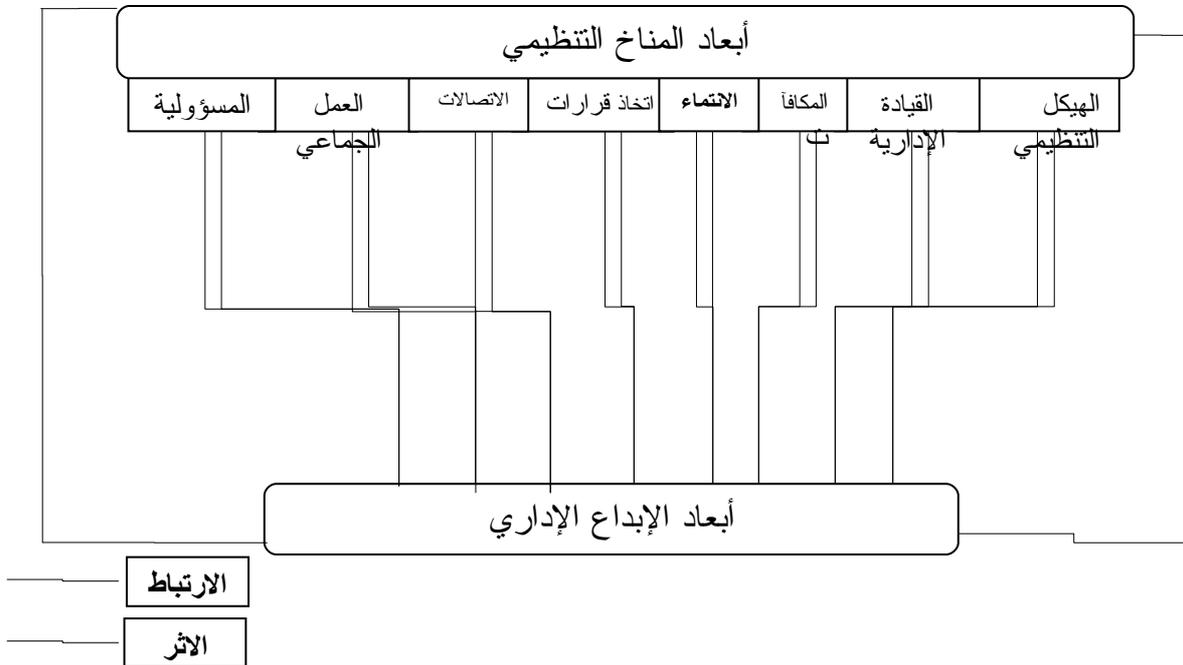
1-محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه.

2-تقديم المقترحات المناسبة التي من شأنها تمكين المنظمة المبحوثة من التعرف على المناخ التنظيمي وأبعاده ومدى تأثيره في عملية الإبداع الإداري .

3-بيان إمكانية استدامة الإبداع الإداري داخل المنظمة من خلال توفر بيئة ملائمة .

رابعا : أنموذج البحث وفرضياته :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج افتراضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يصور الفرضيات الرئيسية التي تشكل إجابات مؤقتة للظاهرة المبحوثة التي سيقدر الجانب الميداني من البحث قبولها أو رفضها وعلى النحو الآتي:



خامساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) و الإبداع الإداري .

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) السائد في المنظمة في الإبداع الإداري .

سادساً : أساليب جمع البيانات وتحليلها

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث فقد اعتمد الباحث على الأساليب الآتية :

أ- الإطار النظري

بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحث على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع .

ب- الإطار العملي

أما الجانب العملي فقد اعتمد الباحث فيه على عدد من الوسائل الضرورية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذا الجانب حيث تم استخدام استمارة الاستبيان : وتعد الوسيلة الرئيسة في الحصول على البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة . وقد تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي واعتمد الباحث بعد جمعه لاستمارات الاستبيان على البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة .

سابعاً : وصف المنظمة المبحوثة والإفراد المبحوثين

تأسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى التابعة لوزارة الصناعة والمعادن سنة 1997 , واعتمدت الدراسة أراء عينة من العاملين في هذه المنظمة والجدول (1) يبين وصف لعينة البحث. إذ تم توزيع (55) استمارة على عينة من العاملين بتاريخ 2011\6\3 وتم استلام (51) استمارة بتاريخ 2011\6\18 بنسبة استجابة بلغت (93%) إذ تكمن الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذه الشركات الصناعية إلى ما يلي:

1. كونها من اكبر الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى .
2. امتلاك هذه الشركات سوقاً لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى .

الجدول (1) يبين وصف لعينة البحث

النسبة المئوية	العدد	البيان	البيان
58,8%	30	ذكر	الجنس
41,2%	21	أنثى	
69%	35	45 - 20	العمر
31%	16	55 - 45	
23%	12	ماجستير	الشهادة
45%	23	بكالوريوس	
20%	10	دبلوم	
12%	6	إعدادية	
19,6%	10	1-5 سنوات	مدة الخدمة في الوظيفة
29,4%	15	6-10 سنوات	
25,5%	13	10-15 سنة	
25,5%	13	15 فأكثر	

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة عدد الذكور هي أعلى من نسبة عدد الإناث حيث تمثل نسبة الذكور (58,8%) بينما تمثل نسبة الإناث (41%) أما متغير العمر فقد تبين لنا أن الفئة العمرية (20-45 سنة) هي أعلى نسبة حيث بلغت (69%) ، تليها الفئتين (45-55 سنة) وبلغت نسبتها (31%). بالنسبة للتحصيل الدراسي فيبين الجدول أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس هي النسبة الغالبة حيث بلغت (45%) يليها حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (23%) وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم إذ بلغت نسبة (20%). أما المرتبة الأخيرة فهي حملة الشهادة الإعدادية إذ بلغت النسبة (12%) أما المتغير الرابع وهي مدة الخدمة فكانت النسبة الأعلى هي المدة (6-10 سنة) هي أعلى نسبة حيث بلغت (29,4%) ، تليها الفئتين (10-15 سنة) و (15 فأكثر) إذ بلغت نسبة كل فئة (25,5%) والمرتبة الثالثة كانت من نصيب الفئة العمرية (1-5 سنة) وبلغت نسبتها (19,6%) يتبين إن أغلب العاملين يمتلكون الخبرة الملائمة ، هذه الخبرة تؤكد أهلية عينة البحث .

المحور الثاني : الجانب النظري المناخ التنظيمي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي :

تتناول العديد من الباحثين هذا المفهوم إذ يعرف على أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد. وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، 2005، 305). ويرى (Neal, et al, 1998,5) بأن المناخ التنظيمي (إدراك للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية التي سيشترك فيها الأفراد ضمن المنظمات). ويعد المناخ التنظيمي بمثابة مقياس لتصورات فردية أو مشاعر حول المنظمة. المناخ التنظيمي يشمل الإدارة أو أنماط القيادة، المشاركة في صنع القرار، وتوفير فرص العمل ملائمة للموظفين، والحد من الملل والإحباط وتوفير الفوائد، وتوفير ظروف عمل جيدة وخلق السلم الوظيفي مناسبة للعاملين. (Nicholson, Miljus, 1992,5) ويعرف على أنه تصورات لدى الأفراد العاملين للسياسات الرسمية وغير الرسمية والممارسات والإجراءات داخل المنظمة (Schneider, 2008,4) إما (المحارمة، 1994، 31) فيرى ان المناخ التنظيمي هو (مجموعة الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها). ومن اجل بيان مفهوم المناخ التنظيمي يتطلب الأمر التطرق الى بعض خصائص المناخ التنظيمي كالاتي :

- 1- ان خصائص المناخ التنظيمي لها تأثير فعال ومباشر في معنويات العاملين فيها وتحديد أنماط سلوكهم الوظيفي.
- 2- المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تعكس حالة مميزة للبيئة الداخلية للمنظمة.
- 3- ان المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء، قد تستغرق وقتاً وان عملية هدمه يمكن ان تحصل بشكل سريع.
- 4- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي نوعاً ما. (السالم، 1987، 145)

ثانياً : أهمية المناخ التنظيمي :

يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظراً لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة، في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، إذ يمكن تسخير المناخ التنظيمي من اجل بناء بيئة ملائمة للإبداع وتحقيق الاهداف .

ان وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الابداع داخل المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الاخرى. (Belbaly, et al, 2010, 2), ان المناخ التنظيمي يهيئ بيئة ملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك إذ يتكاتف العاملون لإيجاد طرق جديدة لانجاز المهام مثلاً، بالاعتماد على نظام الاتصالات المعتمد في المنظمة، حيث ان المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها عليها إسعاد وإرضاء العاملين فيها. (Hanges, et al, 2007, 263), وتظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة ويسهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين.

ولقد حاول كل من (Schneider & Reichers) دراسة وفحص المناخ التنظيمي واثره على ابداع العاملين والذي يفهم بشكل واضح من مشاعر العاملين ومواقفهم واتجاهاتهم السلوكية وتأثيرها على ابداع المنظمة ككل، كما لاحظ (Pagne & Pugh) ان المناخ الضعيف لا يشجع على الابداع والعاملين لا يشعرون بقيمة الإبداع ولا يستطيعون تقديم فكرة جديدة، على عكس المناخ القوي للإبداع يمكن الإدارة من تنبيه العاملين وتشجيعهم على تقديم منتجات جديدة أو تطوير العمليات أو المنتجات وبالتالي يقلل من حالة الملل والميل إلى الروتين لدى الافراد، وبهذا ستزداد قدرة العاملين على تحديد المشكلات مباشرة والعمل على حلها بسرعة. (حمدي , 2009 , 26)

فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. (الزعيبي و العزب , 2007, 15)

ثالثاً : أهداف المناخ التنظيمي (الدقس، وعليان، 1991 : 38) (الربيعي , 1998 , ص 44).

- أ- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض.
- ب- تنمية شعور الولاء لدى اعضاء المنظمة.
- ج- تسهيل الالتزام بالاهداف الكبرى والعامه لأي منظمة.
- د- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين اعضاء المنظمة.
- هـ- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- و- تحقيق التقارب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها.
- ز- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.

ح- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.

خامسا : أبعاد المناخ التنظيمي :

من الواضح إلى ان هنالك صعوبة في تحديد ابعاد المناخ التنظيمي، فقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في ايجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي إلا أن الظروف والاختلاف من بنية إلى أخرى ومن منظمة إلى منظمة لأخرى حالت دون تحقيق ذلك، حيث ان الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي هي ليست محددة، وفيما يلي جدول (2) يبين بعض آراء الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي:

جدول (2) يبين آراء الباحثين في تحديد إبعاد المناخ التنظيمي

البحاثين الإبعاد	Camp bell, et. al,1970	Litwin & stringer 1968	الزعبى و العزب 2005	أبو شيخه 2005	ملحم 2006	حمدي 2009	بحر ، سويرح 2010
الهيكل التنظيمي	*	*		*		*	*
القيادة				*		*	*
الاتصال				*		*	*
التكنولوجيا				*			*
العمل الجماعي					*		
الحوافز	*	*	*				
المسؤولية	*	*			*		
المخاطرة	*	*	*				
المعايير	*						
الدفع	*						
التعرض	*						
الانتماء		*	*		*		
اتخاذ القرارات					*		
درجة التماسك					*		
الدعم		*					
المشاركة			*	*	*	*	
طبيعة العمل			*	*			
التدريب			*				
الأهداف					*		

وسوف نعتمد في هذا البحث الإبعاد الآتية :

1. الهيكل التنظيمي: يُعرف الهيكل التنظيمي على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، ويحدّد هيكل المنظمة نشاطات وتقسيم العمل فيها، كما يُبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويُبين أيضاً مستوى

التخصص في نشاطات أعمالها، أي يتضمن ترتيب النشاطات ومهام العاملين إلى هذه النشاطات لكي تتال وتُتجز أهداف المنظمة. أن الهيكل التنظيمي هو الأساس الذي تتشكل وفقا له أعمال المنظمة حيث يتم من خلال هذا الهيكل توزيع المهام والوظائف الموجودة بالمنظمة على الأقسام والإدارات المختلفة ويمكن في هذا الصدد تقسيم العمل في المنظمة وفقا للتقسيم الرأسي للعمل (الوزان , 2006 , 17) , وهو يشمل حجم المنظمة 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 جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. (القيوتي، 2000، 219)

2. القيادة التنظيمية: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة (العاني، 2002، 85) , أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (بحر , ابو سويح , 2010، 4) .

3. الحوافز: أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التعرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية (الوزان , 2006، 19) , ويرى الشمري ان الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم إلى سلوك معين. (البدري , 2006، 36). كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تؤثر في الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وتدفعه إلى مزيد من الجهد نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز (عباس

وحمادي، 2009، 107)، وهي العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة التميز في الأداء (النعيمي، 2008، 24).

4. **الانتماء** : ويتعلق هذا البعد بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها ولرسالتها ولأهدافها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها. (الزعبي والعزاب، 2005، 7) ، ان تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة. (بحر ، ابو سويح ، 2010، 4)

5. **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 المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. (بحر ، ابو سويح ، 2010، 5) من خلالها يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل الأنسب وفي الوقت المناسب ويتطلب ذلك إيجاد حلول ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة (حمدي، 2009، 50)، أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة.

6. **الاتصالات** : وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، 2005، 297).

فالاتصال هو عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى جماهير المنظمة (العاملين، والجمهور الخارجي) بهدف التأثير فيها وفي الإتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمنظمة. وهي وسيلة لإيصال الأفكار الإبداعية للإدارة العليا.

7. **العمل الجماعي:** ان الأفراد يميلون احيانا الى العمل الجماعي اي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي، ونجد كل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين في كل الأحوال لتحقيق أهدافهم (الربيعي ، 1998 ، 44)، يرى (-Hansen,2006,33) (38) بأن العمل الجماعي يُعرّف على إنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وان تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة.

8. **المسؤولية** هي الالتزام الشخصي بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة للعاملين، وعليه فإن الالتزام هو خلاصة وجوهر المسؤولية التي يمقتضاها يحاسب الشخص على أدائه للأعمال المكلف بها (حمدي ، 2009 ، 48)، وأشار (Keys, 2002, 14) بأن المسؤولية هي التزام الفرد نحو إنجاز الأعمال والوظائف المحددة. أن المسؤولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس له سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء أجر محدد، وهو مسؤول أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات بالشكل وفي الوقت المحدد وبأفضل ما يمكن ومن خلال المسؤولية يميل العاملون إلى الاندفاع في إنجاز المهام بشكل عام بدون الرجوع إلى المدراء، وهنا يقع على عاتق العاملين أن يتحملوا مسؤولية النتائج، وهذا يُعدّ تشجيعاً للعاملين على تحمل الأخطار والمسؤولية وبدون خوف من اللوم.

يمكن اعتبار إبعاد المناخ التنظيمي محفزات للإبداع الإداري داخل المنظمة، إذ تقدم الإبعاد دعماً لظهور الأفكار الإبداعية واستمرار عملية الإبداع .

الإبداع الإداري

المقدمة :

حين تتنازل المنظمات وتكافح وتجتهد من اجل تحقيق التفوق والازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة والمحافظة عليها فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية ان المنظمات التي تعيش في اقتصاديات غير ملموسة أو اقتصاد المعرفة تعتمد على السرعة والخيال والإبداع والمرونة والابتكار، ويضم هيكل المنظمة العديد من مصادر التحفيز والردع للإبداع والمبدعين .

ويرى (عساف ، 1994 ، 267) أن الإبداع مطلب أساسي من مطالب الإدارة وان أيّة منظمة أو قيادة ، أو عملية إدارية ، تغفل هذا المطلب تحكّم على نفسها بالتخلف والانهيار ، لان الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها .

أولاً : مفهوم الإبداع :

ويعرف الباحث (فضل الله) الإبداع بأنه "خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد".(حريم ، 2009 ، ص 353).

اما (الشّمَاع , 1999 , 122) فيعرف الإبداع بأنه " الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات.

ثانيا : مفهوم الإبداع الإداري :

هو عبارة عن تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة، وبرامج تدريب جديدة والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف (حريم 2003, 205) , اما (العواد، 2005, 16) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه : " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ."

وهو خروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار ونظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها (رضا 2005, 30)

أهمية الإبداع الإداري

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية ، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم، 2003, 160) .

متطلبات السلوك الإبداعي

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري ، 2005 ، 70)

مستويات الإبداع الإداري :

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات ومنها :

- 1- **الإبداع على المستوى الفردي** : بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص مطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته. (الفياض، 1995، 54-55) ويمكن تحديد خصائص الفرد المبدع بالآتي:
 - المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
 - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
 - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
 - الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
 - التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه. (العزاوي ونصير . 2011، 6)

1- الإبداع على مستوى الجماعات : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. (العزاوي ونصير. 2011، 6) بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الانتاج مثلاً.

2- الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. (الفياض، 1995، 54-55)

معوقات الإبداع الإداري

تعددت معوقات الإبداع في التنظيمات الإدارية، فهناك معوقات تنظيمية متمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك معوقات بشرية وهو ما يمثلها العنصر البشري نتيجة لقصور في المهارات والتفكير والعلاقات وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع ويمكن تحديد هذه المعوقات بالاتي: (اللوزي، 2003، 302).

1- القيادة

إن نمط القيادة المُتَّبَع يشكّل عقبة أمام إبداع الإداريين، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

2- الضغوط التي تمارسها الجماعة غير الرسمية

تشكل هذه الضغوط حاجزاً أمام الإبداع الإداري وتحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم آراء وحلول أو مقترحات جديدة .

3- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية

ذلك يؤدي إلى عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد.

4- عدم توفر الاستقرار الوظيفي

يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي مثل التنقل بين الشعب والوحدات والتغيير بالمناصب الإدارية إلى ضعف القدرة على الإبداع.

5- عدم وضوح الأهداف التنظيمية

يترتب على تشويش الأهداف تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعدُّ عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

المحور الثالث : الجانب العملي

يهدف هذا المحور إلى بيان علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد الدراسة ومتغيراتها المختلفة للتحقق من مدى سريان الفرضيات الرئيسية لها وذلك باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار معنوية الارتباط والأثر المعنوي وسيتم التحقق من صحة كل فرضية على حدا وكالاتي :

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين عوامل البحث

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (كمؤشر كلي , وعلى انفراد) والإبداع الإداري " ولأجل التوصل إلى ذلك استعان الباحث بمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (3) سعياً لتناول العلاقات المتحققة في هذا الإطار وكالاتي :

المتغير لمعتمد	الإبداع الإداري y
المتغيرات المستقلة	
الهيكل التنظيمي (x1)	*0.772
القيادة الإدارية (x2)	*0.678
المكافآت(الحوافز) (x3)	*0.802
الانتماء (x4)	*0.690
اتخاذ القرارات (x5)	*0.787
الاتصالات (x6)	*0.819
العمل الجماعي (x7)	*0.649
المسؤولية (x8)	*0.772
المؤشر الكلي	*0.836

جدول (3) يبين علاقات الارتباط بين العوامل المعتمدة في البحث وعملية الإبداع الإداري

*N = 51

p* = ≤ 0.05

حيث يُشير الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (المؤشر الكلي) وعملية الإبداع الإداري ، إذ بلغ المؤشر الكلي لمُعامل الارتباط (0.836), والتي تُشير إلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال دعمه وإسناده للعلاقات الإنسانية بين العاملين وتُشجيعهم نحو الإبداع والتميز من أجل

دفع عملية الإنتاج نحو الأمام، وهذا يتفق مع دراسة (الزعبي والعزب، 2005) التي تؤكد وجود هذه العلاقة، وتشير إلى وجوب مراجعة إبعاد المناخ التنظيمي بما يلاءم متطلبات الأفراد وبالتالي تعزز الإبداع لديهم.

وتبين من الجدول رقم (3) وجود تباين في علاقات الارتباط بين إبعاد المناخ التنظيمي منفردة والمتمثلة ب (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، المكافآت، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، العمل الجماعي، المسؤولية) والإبداع الإداري في المنظمة، إذ تبين أن ارتباط بعد الاتصالات وبعد المكافآت بالإبداع الإداري يعد الأقوى بين الإبعاد إما بعد العمل الجماعي يعد الأقل ارتباطاً بالإبداع الإداري وفقاً لآراء عينة الدراسة، وتباينت علاقات الارتباط للإبعاد الأخرى كما موضح بالجدول أعلاه.

إن هذه النتائج تعكس لنا حقيقة مفادها قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ما يلي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعملية الإبداع الإداري.

ثالثاً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث:

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضيات الدراسة سوف نتناول في هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية وقد تم اختبار هذه العلاقة وظهر التحليل النتائج التالية :-

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (4) تأثير أبعاد المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري

F		R ²	β ¹	β ⁰	المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
.4	114.112	0.7	0.836	0.769	الإبداع الإداري
			10.7	3.7	t المحسوبة

علماء إن قيمة (t) الجدولية تساوي (1.671) (P ≤ 0.05) (N = 51 DF = 8,42)

يتبين من الجدول (4) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في عملية

الإبداع الإداري إذ بلغت معامل التحديد (R²) (0.7) وهذا يعني أن (70%) من الاختلافات المفسرة في عملية الإبداع الإداري تعود إلى عوامل أبعاد المناخ التنظيمي وبلغت قيمة (F) المحسوبة (114.112) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.001)، ومن متابعة قيم (β¹) واختبار (t) تبين أن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير معنوي في بناء الإبداع الإداري، وهذا ما أكدته دراسة (أبو شيخة، 2005) والتي تشير إلى تأثير أداء العاملين بمكونات المناخ التنظيمي لمنظماتهم وحث المنظمات إلى الاهتمام بمكونات المناخ التنظيمي بما يلاءم الأداء المطلوب من

العاملين, وهذا بدوره ينعكس على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين أما عن علاقات الأثر التفصيلية والذي يبين تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري فهي كالآتي:

جدول (5) تأثير أبعاد المناخ التنظيمي منفردة على الإبداع الإداري

الإبداع الإداري							متغير معتمد	متغير مستقل
t		F		R ²	β ¹	β ⁰		
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					
1.671	8.5	4.084	72.25	0.596	0.772	0.695	الهيكل التنظيمي (x1)	
1.671	6.455	3.231	41.663	0.460	0.678	0.613	القيادة الإدارية (x2)	
1.671	9.4	2.838	88.46	0.644	0.802	0.729	المكافآت(الحوافز) (x3)	
1.671	6.664	2.606	44.408	0.475	0.690	0.66	الانتماء (x4)	
1.671	8.92	2.449	79.53	0.619	0.787	0.711	اتخاذ القرارات (x5)	
1.671	9.98	2.335	99.66	0.670	0.819	0.748	الاتصالات (x6)	
1.671	5.958	2.249	35.5	0.42	0.649	0.648	العمل الجماعي (x7)	
1.671	8.5	2.18	72.244	0.596	0.772	0.695	المسؤولية (x8)	

DF = 1,49

N = 51

P ≤ 0.05

1. تأثير الهيكل التنظيمي على عملية الإبداع الإداري :

من خلال معطيات الجدول (5) يؤشر معامل التحديد (R^2) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب الهيكل التنظيمي بلغت (0.596). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (72.244) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.084)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للهيكل التنظيمي تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري وكما مبين في الجدول رقم (6).

2. تأثير القيادة الإدارية على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب القيادة الإدارية بلغت (0.46) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (41.663) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.231)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للقيادة الإدارية تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.678) .

3. تأثير المكافآت (الحوافز) على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب المكافآت بلغت (0.644) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.46) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.838)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للمكافآت تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.802) وهذا ما أكده الفياض (1995).

4. تأثير الانتماء على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب الانتماء بلغت (0.475) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.408) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.606)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للانتماء تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.690) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.664) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية.

5. تأثير اتخاذ القرارات على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب اتخاذ القرارات بلغت (0.619) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (79.527) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.449)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان لاتخاذ القرارات تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.787) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.918) وهي قيمة اقل من قيمتها الجدولية.

6. تأثير الاتصالات على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب الاتصالات بلغت (0.67) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (99.66) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.449)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للاتصالات تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.819) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.98) وهي اكبر من قيمتها الجدولية.

7. تأثير العمل الجماعي على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب العمل الجماعي بلغت (0.42) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.5) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.249)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين ان للاتصالات تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.648) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.95) وهي اقل من قيمتها الجدولية.

8. تأثير المسؤولية على عملية الإبداع الإداري:

يؤشر معامل التحديد (R^2) في الجدول (5) ان نسبة الاختلاف المفسر في عملية الإبداع الإداري بسبب الاتصالات بلغت (0.596) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (72.244) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.18)، ومن متابعة قيم (β^1)

واختبار (t) تبين إن للاتصالات تأثير معنوي في عملية الإبداع الإداري بمقدار (0.772) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.5) وهي أقل من قيمتها الجدولية.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. لقد تحقق وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث وهذا ما أكدته إجابات عينة البحث، إذ أثبتت هذه الإجابات وجوب توفر بيئة ملائمة وراعية للإبداع الإداري.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي منفرداً وعملية الإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث. إذ أشارت إجابات عينة الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط مختلفة القوى بين إبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري ، كانت أقواها علاقة بعد الاتصالات في تحقيق الإبداع الإداري .
3. إمكانية ضمان استمرار عملية الإبداع حين توفر الأجواء الملائمة لهذه العملية .اي من خلال تحقيق رضا العاملين وولاءهم للمنظمة وتسخير كافة موارد المنظمة لتكوين مناخ ملائم من كافة النواحي لاستمرار الإبداع ، مثلاً بناء الهيكل التنظيمي الملائم لسماع كافة أصوات العاملين والمتضمنة أفكار إبداعية بكلام آخر السماح للعاملين في كافة أنشطة المنظمة من إيصال آرائهم للإدارة العليا وهذا ما أكدته المقابلات الميدانية مع العاملين .
4. تحقق وجود تأثير معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظمة المبحوثة. حيث أكدت إجابات العينة وجود تأثير معنوي لأغلب إبعاد المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري وتعزيزه إذ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود هذا التأثير بصورة مباشرة او غير مباشرة .
5. تحقق وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة وعملية الإبداع الإداري ، إذ أكدت النتائج الى وجود تباين في اثر هذه الإبعاد على الإبداع الإداري ، إذ تبين إن بعد الاتصالات يعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري ، إذ أن توفر نظام اتصالات مرن وسريع يضمن وصل المعلومات والمعرفة من اى الى كافة أنشطة المنظمة .
6. العاملين في المنظمة المبحوثة يدركون أهمية توفر المناخ الملائم لتكون الأفكار الإبداعية .

ثانياً: المقترحات:

- تواصل مع ما خلص إليه هذا البحث من استنتاجات , نعرض المقترحات التالية :
1. التوجه نحو تبني القدرات الإبداعية واحتواء مضامين الفكر الإبداعي في معالجة الظواهر التنظيمية التي لها أهمية كبيرة في في تدعيم قدرة المنظمة على التكيف والنمو وتعزيز رغبة الأفراد العاملين في تحقيق ذلك.
 2. ان مواقع الإبداع في المنظمة المبحوثة بحاجة الى مراجعة دقيقة لمقومات بيئتها التنظيمية بأبعاد المناخ التنظيمي بهدف الوقوف على نقاط الضعف التي تواجهها.
 3. دعم المنظمات في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم للإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع, وذلك من خلال استخدام إبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى العاملين .
 4. اعتماد نظام اتصالات فعال لتعريف الأفراد العاملين بأحداث وتطورات العمل والإبداعات المتحققة , وتوجهات المنظمة, وتفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرار .

المصادر

أولا المصادر العربية

1. أبو شيخة ,نادر أحمد ,2005, المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الاردن , مجلة جامعة الملك عبدالعزيز , الاقتصاد والادارة , مجلد 19, العدد 3, السعودية .
2. البدر, إبراهيم حمد, 2006, " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, البحرين.
3. حريم , حسين (2009) , السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال", الطبعة الثانية , دار حامد للنشر , عمان , الأردن .
4. حريم , حسين , (2003) , " إدارة المنظمات - منظور كلي " , ط 1 , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , الاردن.
5. حمدي, إسراء وعد الله,(2009), أبعاد المناخ التنظيمي في مراحل تطبيق حلقات الجودة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الموصل, كلية الادارة والاقتصاد.
6. الدقس محمد , و خليل عليان , تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الاردنية , دراسة ميدانية في منجم الحسا , دراسات, عمان الجامعة الاردنية , المجلد 15 العدد 1 , 1991.
7. الربيعي, نادية صادق جعفر, 1998, " المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الصحة " , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.

8. رضا .حاتم حسن, 2005, الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي , رسالة ماجستير ,
اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية ,
الرياض , المملكة العربية السعودية . www.iraqiforum.org.
9. الزعبي , خالد يوسف والعزاب حسين محمد , 2007, قياس اتجاهات العاملين لأثر
المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة
إربد , المنارة, المجلد 13, العدد 2, 2007, عمان , الاردن .
10. السالم, مؤيد سعيد , المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ,
المجلة العربية للإدارة , المنظمة العربية للعلوم الادارية , المجلد الحادي عشر , العدد
الاول , شتاء , 1987 , ص 37-47).
11. الشماع , خليل محمد حسن , (1999) , مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة
الأعمال , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , الاردن.
12. العاني , اريج سعيد خليل , (2002) : المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع
والأداء المنطقي - دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز , رسالة ماجستير , جامعة
بغداد .
13. عباس, أنس عبدالباسط وحمادي, سليمان عبدالله, 2009, الحوافز وأثرها على
الأداء - دراسة ميدانية, مجلة تنمية الرافدين, المجلد (31), العدد (93).
14. العزاوي , نجم و نصير ,طلال 2011, أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى
أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية , المؤتمر الدولي للإبداع والتغيير
التنظيمي, الجزائر, (www.iefpedia.com).
15. عساف, محمد عبد المعطي (1999) , السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات
المعاصرة ط 1, عمان, مكتبة المحتسب.
16. العميان , محمود سلمان (2005) , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ,
الطبعة الثالثة , دار وائل للنشر , عمان , الاردن.
17. العواد , عبد الله بن محمد (2005م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره.
رسالة ماجستير غير منشورة , الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
18. فليه ,فاروق عبده, وعبد المجيد, السيد محمد, "السلوك التنظيمي: في إدارة
المؤسسات التعليمية", عمان: المسيرة للنشر والتوزيع, 2005.
- 19.
20. الفيّاض, محمود (1995), أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات
الصناعية المساهمة العامة الاردنية, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية.
21. القريوتي , محمد قاسم (2000) , السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني
الفردى والجماعي في المنظمات المختلفة , الطبعة الثالثة , دار الشروق للنشر والتوزيع ,
عمان , الاردن.
22. اللوزي , موسى (2003) " التطوير التنظيمي , أساسيات ومفاهيم حديثة " , ط 2
،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .
23. المحارمة، تامر محمد عويد, 1994, "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة
المدنية , دراسة ميدانية ,رسالة ماجستير غير منشورة ,عمان الجامعة الأردنية .
24. المطيري, نواف بن بجاد الجبرين (2005)التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع
الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير
منشورة, مكة المكرمة, جامعة أم القرى.

25. النعيمي, مثنى وعداالله, 2008, الحوافز وتأثيرها في الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات محافظة نينوى, رسالة دبلوم في إدارة المستشفيات (غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
26. الوزان, خالد محمد أحمد (2006), المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا.
- ثانيا: المصادر الأجنبية :**
27. Belbaly, Nassim, Khedhaouria, Anis ,2010," ORGANIZATIONAL CREATIVITY CLIMATE FACTORS: LESSONS LEARNED FROM THE FRENCH ENERGY MANAGEMENT INDUSTRY " .
28. Day ,D. L. (1994) , "Raising Radicals : Different Process for changing Corporate Ventures" , organization science May 1994 , p. 148.
29. Hanges .P.J., J. Aiken, and X. Chen, "Diversity, Organizational Climate, and Organizational Culture: The Role They Play in Influencing Organizational Effectiveness," in Proceedings of the Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA, ed. Francine DeFranco et al. (Washington, DC: Association of Research Libraries, 2007) 359–368.
30. Hansen, Joannak, 2006, "The Relationship Between Child Care Program Administration, Organizational Climate, and Global Quality", Thesis Submitted to The Faculty of The Graduate School at The University of North Carolina at Greensboro in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Science, Greensboro.
31. K.knight , The Descriptive Model of the intrafirm Innovation Process. Journal of Business, vol (40) , no. (4) October 1967, pp482– 485.
32. Keys, Margo A., 2002, "Climate Assessment of Chippewa Valley Technical College", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Master of Science Degree in Training and Development, The Graduate School University of Wisconsin Stout. <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002keysm.pdf>.
33. Litwin ,G.A.,and Stringer ,R.A., Motivation and Organizational Climate, Division of research, Graduate school of Bus. Admin., (Harvard university, Boston, 1998).
34. Miljus, R.C and Nicholson, E.A (1992), "Job Satisfaction and Turnover Among Liberal Arts College Professors ". Personnel Journal .51: 840–845.

35. Neil, Anderson and Michael A. West. 1998, Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory[J]. Journal of Organizational Behavior .
- 36.Schneider, I.I. (2008). Motivation and Organisational Climate. Journal of Personnel Psychology. 29(3) , 371-392.