



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945-قائمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة

دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية "سيكما" بقائمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة
د/ ليليا بن صويلح

إعداد الطالبة
زينب حراث

السنة الجامعية: 2017-2018



قال تعالى

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات و الله

بما تعملون خير"

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

شكر و عرفان

الحمد لله نعمده كثيرا على نعمه التي لا تعد و لا تحصى و أشكره على توفيقه لإنجاز هذا العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الفاضلة د/ليليا بن صويلح على توجيهاتها القيمة لإتمام هذا العمل وعمال مؤسسة سيكما بقالمة على تعاونهم معي ، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل إلى كل أساتذتنا في كل الأطوار التعليمية الذين لولاهم لما وصلنا إلى هنا ، كما لن أنسى كل من إهتم بي و وقف بجانبني و ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة أو لحظة من وقته لكم مني جزيل الشكر و العرفان أسأل الله أن يوفقكم الى كل خير

الإهداء

قال علي كرم الله وجهه "تعلموا العلم فإن تعلمه حسنة و مدرسة تسبيح و البحث عنه
جهاد و تعليمه لمن لا يعلمه صدقة و هو آنسي في الوحشة و صاحبي في الوحدة.

في البداية أحمد الله الذي علمني و كرمني على جميع المخلوقات و منحني عقلا أميز به
بين الخطأ و الصواب و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله نبينا و حبيبنا محمد .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الغاليين "ياسين و فوزية" الذان علماني معنى
الصدق، الصبر و تحمل المسؤولية في مواقف الحياة الصعبة، إلى من شاركوني كل

أفراحي و أحزاني إخوتي و أخواتي الأعتزاء و كل أفراد عائلتي الكريمة كبيرا و صغيرا أطل
الله أعمارهم و وفقهم إلى سبيل الخير و النجاح.

إلى كل صديقاتي و رفيقات دربي و جيراني و كل من يتمنى لي الخير و التوفيق أتمنى
من الله أن يحفظكم.

إلى التي بذلت كل جهد و عطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي الفاضلة و منيرة
دربي في مذكرتي الدكتورة ليليا بن صويلح.

الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري للدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: تحديد المفاهيم
15	رابعاً: أهمية الدراسة
16	خامساً: أسباب إختيار الموضوع
16	سادساً: أهداف الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
22	خلاصة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وأهم المقاربات المفسرة له	
24	تمهيد
25	أولاً: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
29	ثانياً: أهداف و مستويات المناخ التنظيمي
31	ثالثاً: أنواع المناخ التنظيمي وعناصره
37	رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه
42	خامساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
46	سادساً: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي وكيفية تحسينه
48	سابعاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

فهرس المحتويات

53	خلاصة
الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي وأهم المقاربات المفسرة له.	
55	تمهيد
56	أولاً: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي ومبادئه
61	ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقه في المنظمة
65	ثالثاً: خصائص وأنواع الإبداع التنظيمي
71	رابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته
74	خامساً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي ومعوقاته
78	سادساً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ونماذجه
81	سابعاً: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي
84	خلاصة
الفصل الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع في المنظمة	
86	تمهيد
87	أولاً: المنظمات المبدعة ومقوماتها
90	ثانياً: حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية
91	ثالثاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية
92	رابعاً: تجارب رائدة لمنظمات مبدعة
98	خامساً: تأثير تمكين العاملين على الإبداع التنظيمي
99	سادساً: تأثير حلقات الجودة على الإبداع التنظيمي
100	سابعاً: تأثير التدريب على الإبداع التنظيمي
102	خلاصة
الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل والنتائج	
104	تمهيد
105	أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدرجات النارية وتطبيقاتها

فهرس المحتويات

106	ثانيا: التعريف بمركب الدرجات والدرجات النارية وتطبيقاتها "سيكما" بقالمة
110	ثالثا: مجالات الدراسة
112	رابعا: المنهج وأدوات جمع البيانات
115	خامسا: تحليل وتفسير البيانات
129	سادسا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
132	سابعا: مقترحات وتوصيات
134	خاتمة
136	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الفرق بين الإبداع و الابتكار المنظم و المنطلق	01
108	عدد الورشات في مؤسسة سيكما بقالمة	02
115	خصائص أفراد العينة وفق الجنس	03
115	الوضعية الإجتماعية لأفراد العينة	04
116	الفئات العمرية وإرتباطها بالأقدمية في العمل	05
117	المستوى التعليمي وعلاقته بنوعية الوظيفة	06
118	إشراك المسؤولين في تقييم الأداء	07
118	مشاركة العاملين في وضع القرارات والأهداف	08
119	عقد المسؤولين إجتماعات مفتوحة	09
119	التشجيع على إستخدام طرق وأفكار جديدة وإرتباطه بالقيام بالأعمال الإبداعية	10
120	إهتمام الإدارة بالإقتراحات	11
121	ممارسة العاملين أساليب جديدة رغم المخاطرة	12
122	إتباع المسؤولين أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات	13
122	سعي المؤسسة لخفض العيوب في منتجاتها	14
123	التشجيع على العمل الجماعي إنطلاقا من تبادل المهارات والخبرات	15
124	معالجة مشاكل العمل بطرق علمية	16
124	إعداد إستراتيجية لتطوير الفريق إنطلاقا من المشاركة في العصف الذهني	17
125	تحسين حلقات الجودة للمنتجات	18
125	وضع خطة لإدارة الوقت داخل المؤسسة	19
126	دور التدريب في المؤسسة	20
126	تقييم مستوى الأداء بمعيار الجودة الشاملة	21
127	تقليل التدريب من الجهد والوقت إنطلاقا من المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية	22

قائمة الاشكال والجداول

127	مساهمة برامج التدريب في زيادة الرضا والشعور بالانتماء للمؤسسة	23
128	الحصول على الحوافز والترقيات يشجع على جودة الأداء	24
128	توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين الأداء	25
129	عمل المؤسسة على إتاحة التدريب لجميع العاملين	26

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	عناصر المناخ التنظيمي	01
63	عناصر الإبداع التنظيمي	02
70	تصنيف تايلور لأنواع الإبداع	03
76	معوقات الإبداع الشخصية	04

مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات سواء في البيئة الخارجية او الداخلية، وذلك نظرا لما يشهده العصر الحالي من تطورات وتغيرات متسارعة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم والتطور العلمي والتقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة الى الإبداع والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في كيفية أداء المهام داخل المؤسسة من أجل تطورها وبقائها مما يساعد الإدارة على التغلب على المشكلات، ويكون ذلك بإعطاء الموظفين الفرصة للمساهمة بما لديهم من أفكار لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمرا ممكنا في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية.

إن المنظمات الناجحة عليها الإستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات الإدارية، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية وذلك بإدخال الإبداع التنظيمي الذي أصبح هو منشئ للثروة وهو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المؤسسات لأنه يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة والوصول الى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في أهدافها ولكن أيضا في تحقيق الإبداع وإحداث التطورات في جميع نشاطاتها لأن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره و زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية الإجتماعية والمادية ويعد العنصر البشري العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والتقنية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية المورد البشري الموجودة في المؤسسة ولتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وذلك لزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية .

ولقد خصصت هذه الدراسة لبحث دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمات

و تم تقسيم البحث لخمسة فصول موزعة على النحو التالي:

- الفصل الاول: وهو الفصل التمهيدي حيث تم فيه تحديد الإشكالية والفرضيات وبعض المفاهيم الأساسية، وبعدها تم إبراز أهمية الدراسة و أهدافها والتعرف على أسباب اختيار الموضوع وأخيرا إستعراض الدراسات السابقة.
- اما الفصل الثاني: فقد خصص للمناخ التنظيمي وأهم المقاربات المفسرة له وتتضمن مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي أهدافه، مستوياته، أنواعه، عناصره، نماذجه، خصائصه، مناهج قياسه، وكذلك العوامل المؤثرة فيه وكيفية خلق مناخ تنظيمي فعال وأهم النظريات المفسرة له.
- اما الفصل الثالث: فتناولت الإبداع التنظيمي وأهم المقاربات المفسرة له حيث تطرقت الى مفهوم الإبداع التنظيمي، أهميته، مبادئه، عناصره وكيفية تطبيقه في المنظمة، وكذلك خصائصه، أنواعه، مستوياته، أساليب تنميته، العوامل المؤثرة فيه معوقاته، إستراتيجياته، نماذجه وأهم النظريات المفسرة له.
- اما الفصل الرابع: فقد خصص لتأثير المناخ التنظيمي على الإبداع بالمنظمات فلقد تناولت فيه المنظمات المبدعة ومقوماتها، حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية والتحديات التي تواجهها، وذكرت بعض التجارب الرائدة لمنظمات المبدعة، ثم قمت بدراسة تأثير كل من تمكين العاملين وحلقات الجودة والتدريب على الإبداع التنظيمي.
- اما الفصل الخامس: فجاء فيه تقديم عام لمؤسسة الدرجات النارية وتطبيقاته حيث تحدثت فيه عن النشأة والتطور، التعريف بمركب سيكما بقالمة ثم بعد ذلك مجالات الدراسة، المنهج والأدوات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وأخيرا تقديم الإقتراحات والتوصيات التي تساعد المؤسسات على تهيئة المناخ التنظيمي والإبداعي الفعال لتكون آخر مرحلة و خاتمة الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: تحديد المفاهيم

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات. ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع وإحداث التغيير والتطوير في جميع نشاطاتها بشكل أفضل، إذ أن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة بالإشكالية وما يتمحض عنها من تساؤلات وفرضيات سيتم إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع والأهداف المسطر تحقيقها وفي الأخير سيتم مناقشة أوجه الالتقاء القائمة بين هذه الدراسة وبقية الدراسات المتقاربة معها.

أولاً_ الإشكالية:

تعيش منظمات اليوم ظروفًا متغيرة سواء ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أو اقتصادية، هي نتيجة العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة بسبب ثورة المعلومات والاتصالات المعرفية مما جعل المنظمات تواجه صعوبات وتحديات في كيفية مواجهتها ومواكبتها ذلك نظرًا لشدة المنافسة الداخلية والخارجية، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي وإيجاد طرق حديثة وإبداعية وبالتالي أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية ونبد الإجراءات والطرق التقليدية وذلك عن طريق إيجاد أفراد مبدعين وتوفير أساليب عمل متطورة وحلول إدارية سريعة ووسائل اللازمة والمناسبة التي تساعد على إبتكار طرق جديدة لمجابهة هذه التحديات.

من بين الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الإبداع، إستراتيجية تهيئة المناخ التنظيمي، الذي يعتبر أحد محددات السلوك التنظيمي لأنه يؤثر على درجة رضا العاملين وأدائهم ودوافعهم للعمل وعلى المنظمة ككل. فقد أدركت المنظمات أهميته في توفير أجواء عمل ملائمة تدفع بالأفراد لإبراز قدراتهم الإبداعية، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تنمية السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية وتشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والإتجاهات من جهة أخرى حيث أن هناك مصلحة مشتركة بين العاملين والمؤسسات.

كما أن المناخ التنظيمي يعبر عن كيان المنظمة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية و المبادئ حيث يؤدي بدور فعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين أداء العاملين وذلك من أجل تطويرهم ومحاولة تحفيزهم وخلق نوع من التحدي لديهم من أجل إكتشاف الطاقات والكوادر البشرية وتشجيعهم على الإبداع التنظيمي لأنه يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى¹.

لقد أصبح التجديد هو جوهر الإبداع التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية و يجمع علماء إجتماع التنظيم على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج.

¹ - مؤيد الساعدي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط.1. 2010 ص35

إن الإهتمام بالإبداع بشكل علمي لم يبدأ إلا 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 الثانية¹.

أما في عصرنا الحالي فقد إرتبط الإبداع التنظيمي بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات وعليه فهو يعتبر منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة.

وفي ظل المستجدات العالمية التي شهدتها الدول شهدت الجزائر هي الأخرى عدة تغيرات في الآونة الأخيرة على مستوى هيكلها الاستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، وهذا ما نتج أساساً عن سعيها لتحرير تجارتها و توقيعها لإتفاق الشراكة مع دول الإتحاد الأوروبي و رغبتها في إنشاء منطقة لتبادل الحر، وبهذا وجب على المؤسسات أن تكون على درجة عالية من التحديات لمسايرة مستجدات العصر مؤخراً خاصة الاستثمارات الأجنبية، وقد استدعى الوضع الجديد هجر الإدارية التقليدية للتعامل مع التغيير والاستعداد للتكيف مع أحداثه والبحث عن مناخ تنظيمي إستثماري يتلاءم والوضع الحالي وتطلعات العاملين ضمن المؤسسات. وقد واجهت الجزائر عدة صعوبات نظراً لتباين ثقافات وبيئات العمل أثناء تسييرها لمواردها المختلفة ويكمن هذا الإختلاف بالدرجة الأولى في تعدد الثقافات من مؤسسة إلى أخرى.

لقد تزايد الاهتمام بالابداع التنظيمي في الجزائر منذ أواخر القرن العشرين فإعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف وإتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة بفاعلية في إدارة المنظمات، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار نظراً لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية او ظاهرية².

¹ - يوسف كامل الزيادين. أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي. مذكرة ماجستير مؤتمة.الأردن. 2005.ص 56 تم

الإطلاع عليه يوم 2018/02/12 من موقع: <https://Search/Mandumah/com>. على الساعة 19:05

² - ليلة سارة. المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى الملائمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة ، العدد3. 2015. ص 43.

وكغيره من باقي دول العالم يبقى واقع المؤسسة الجزائرية مرهونا بعدد من المتغيرات التي تميز البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء المحلية أو العالمية ، لذلك فإن إتجاه المنظمات نحو الإهتمام بالإبداع لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط، بل يتعدى إلى الاعتماد على رأسمال البشري بكل ما يتوفر عليه من قدرات فكرية ومؤهلات إبداعية تساهم في صنع التطور وتحقيق التميز التنظيمي وهو أمر مرهون بطبيعة المناخ التنظيمي السائد. وبما يستند إليه من قيم مؤسسية ومبادئ تنظيمية. وبناء على ما سبق فإن الإشكالية الرئيسية هي :

ـ كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الإبداع بالمنظمة؟

وتتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يؤثر تمكين العاملين في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

2- كيف تساهم حلقات الجودة في رفع مستويات الإبداع التنظيمي؟

3- كيف ينعكس تدريب العاملين على ترقية الإبداع التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

ومقابلة لتساؤلات الدراسة جاءت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

ـ يؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي في ترقية صور الإبداع لدى العاملين.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

ـ يؤدي تمكين العاملين الى تفعيل مشاركتهم في إتخاذ القرار و تحملهم المخاطرة.

ـ تساهم حلقات الجودة في إبتكار الأفكار وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل.

ـ يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين مما ينعكس على جودة أدائهم وفرص إبداعهم

ثالثاً: تحديد المفاهيم:

1_ مفهوم المناخ التنظيمي :

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة مثلاً بشكل الهيكل التنظيمي، أنماط السلطة والقيادة، السياسات والإجراءات القوانين وأنماط الإتصال والإشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، ويتخذ هذا المناخ التنظيمي أنواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح ، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي، المنغلق، ويجمع الباحثين على أن المناخ المفتوح هو من أفضل الأنواع لأن العاملون فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى أعضائه¹.

2- مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع هو قدرة إنسانية خاصة تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المؤسسات الخاملة إلى أخرى نشطة حيوية وعموما فالمبدع هو الذي يأتينا بالأفكار والتصاميم والنظريات والأعمال الفنية الجديدة الخارجة عن المألوف. لذلك فهو يعد تفاعل عدد من القدرات على الإستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الانسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن²

¹ - د / ليليا بن صويلح. مدخل لعلم إجتماع التنظيم والعمل. مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل. و جامعة 8 ماي 1945 قالمة. ص 43.

وسنأتي إلى التفصيل في مفهوم المناخ التنظيمي في الفصل الثاني المخصص له أنظر الصفحة رقم 25.

2- خير الله جمال أنيس. الإبداع الإداري. عمان. دار أسامة للنشر. 2008. ص 5.

وسنأتي الى التفصيل في مفهوم الإبداع التنظيمي في الفصل الثالث المخصص له أنظر الصفحة رقم 56.

3- مفهوم الابتكار:

كثيراً ما يستعمل الناس مفهومي الإبداع والابتكار كمرادفات على نفس المعنى، وفي الحقيقة فإن الفرق بين الكلمتين كبير، فالإبداع يكون مرتبط بكل ماهو جديد من أفكار أو إختراعات، أما الابتكار فلا يرتبط بالضرورة بفكرة جديدة بل بأسلوب جديد لتنفيذ الأفكار (التي تكون معروفة من قبل أصلاً) بشكل له قيمة ويقبله المجتمع في السوق، ومعنى ذلك أنه قابل للتطبيق والتنفيذ ويمكن تداوله بسعر مقبول نسبياً، فمثلاً التفكير في إنتاج سيارة تعمل بوقود غير تقليدي يعد إبداعاً، وإن كان المنتج النهائي (السيارة) قابل للتطبيق العملي والبيع بسعر يقبله السوق، فإن هذا الإبداع يصبح إبتكاراً¹.

تعريف إجرائي:

الإبتكار يمتاز ويختلف عن الإبداع من ناحية القدرة على التطبيق العملي مع إشتراط توفر عناصر إنتاجية متعددة مثل الواقعية والأصالة، وقابلية التعميم وإثارة دهشة الآخرين.

أي أن الإبتكار = الإبداع+التطبيق.

ويؤكد الواقع على أن الشركات والمؤسسات والمنظمات التي تتميز في التطورات التكنولوجية والإبداعية هي التي تركز أنشطة البحوث والتطور والابتكار، وهذه الابتكارات لا تتم في لحظات بل تستغرق وقتاً طويلاً وتمثل تراكمًا للخبرة.

وهذه الإبداعات والابتكارات تتبلور في نمطين أساسيين هما ما يوضحه الجدول التالي²:

¹ - الإبداع والابتكار تم الإطلاع عليه بتاريخ: 25.03.2018 من موقع: www.tinnovation.org

على الساعة 11:50

² - بلال خلف السكارنة. الإبداع الإداري. دار المسيرة. ط1. عمان. الأردن. 2011. ص 26.

جدول رقم: 01 يوضح الفرق بين الإبداع و الابتكار المنظم و المنطلق

الإبداع و الابتكار المنظم	الإبداع و الابتكار المنطلق
يمثل عملية تفكير رشيدة.	عملية تفكير متحررة وقد تكون فجائية.
يمثل عملية تفكير منظمة وفق المنطق.	يمثل عملية خلق فردية.
يمثل عملية مخططة.	لا يمثل عملية مخططة.
يلتزم بالأسس والقواعد العملية.	قد يكون عملية عفوية.
يعتمد على التجريب المنظم	يعتمد على الصدفة.
يحتاج إلى فرق وجماعات عمل.	قد يعتمد على التجريب العلمي.
يحتاج إلى إدارة مركزية.	يحتاج إلى توجيه لامركزي

4- مفهوم التمكين:

لقد أشار (Eccles) إلى أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية¹.

كما عرفه كل من (Brown & Harvey) بأنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها².

وعرفه (آخرون) بأنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، وإعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف

¹ مؤيد الساعدي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2010. ص 167.

² أحمد عريقات وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1، 2006، ص 183.

الخاص بتلك الوظيفة من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطارها¹.

التعريف الإجرائي:

التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة في المرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تدريبهم لإكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة إبداعية في العمل ووضع الأهداف التي تخدم العاملين والمؤسسة معاً.

5- مفهوم حلقات الجودة:

هي من تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة في نطاق المنظمة حيث تقوم فرق صغيرة من (عادة 6 إلى 12) موظفين بالتشكل طوعاً لتحديد وحل مشكلة جودة أو أداء معينة. ظهرت في اليابان، دوائر الجودة هي جزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع وتسمى دوائر مراقبة الجودة، ويعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة التي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات خاصة في ظل العولمة وزيادة حدة التنافس بين المنظمات بحيث أصبح التركيز على جودة المنتج أو السلعة وتمتعه بالخصائص والمميزات التي توافق ذوق المستهلك من المفاتيح الرئيسية للنجاح والمنافسة خاصة وأن تمايز أذواق المستهلكين من جهة وتنوع السلعة والخدمات المعروضة والجهات التي تقدمها من جهة أخرى قد شكل تحدياً للمنظمات لكي تحاول تثبيت أقدامها في هذه الدوامة و من هنا أصبحت حلقات الجودة أداة فعالة في يد المنظمات لتحسين الجودة.²

¹ - صفاء جواد عبد الحسين . أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد32. العراق، 2012. ص 83. تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/25. من الموقع:

<https://scholar.goolge.com> . على الساعة 16:15

² - www.skep.gov.ae.com

_ كما عرفها آخرون بأنها :

مجموعات تتألف من 5 - 10 موظفين والذين يعقدون إجتماعا لمدة ساعة أسبوعيا لغرض تشخيص وحل المشكلات التي تستجد ضمن نطاق عملهم.

يتلقى أعضاء حلقات الجودة تدريبا خاصا على طرق فحص وحل المشكلات والأمور المتعلقة بالجودة وبالتالي فهم يجتمعون بشكل دوري لغرض تحسين جودة العمل المنجز ورفع إنتاجيته، عادة ما يكون أفراد المجموعة من نفس الإدارة أو القسم أو يقومون بمهام مشابهه أثناء عملهم اليومي، يتضمن الإجتماع تطبيق بعض الأساليب والطرق الإحصائية والتي يكون الموظف قد تم تدريبه عليها لغرض حل المشاكل التي تؤثر على مجال عمله وبالتالي فهم يعرضون الحل على الإدارة من أجل الحصول على الموافقة لتطبيق الحل المقترح من طرفها¹

التعريف الإجرائي:

تعتبر حلقات الجودة أداة ووسيلة فعالة لتشجيع ومشاركة العاملين في تحسين الجودة وإتخاذ القرارات الجماعية الرشيدة وكذلك المساهمة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين جميع جوانب العمل بصورة مستمرة وذلك عن طريق العمل بروح الفريق بدلاً من الأداء الفردي و تعتبر كذلك وسيلة فعالة لتنمية مهارات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وتحفيزهم لتطوير أساليب جديدة في العمل.

6- مفهوم التدريب:

هو نشاط منظم هادف ومستمر يتفرع إلى عمليات متداخلة ومتكاملة فيما بينها وبين باقي الأنشطة المنظمة، ويرمي هذا النشاط إلى سد الفجوة بين ما هو موجود فعلا وما يجب تحقيقه من معارف وسلوك ومهارات لدى العاملين من مختلف الفئات في ضوء إستراتيجية المنظمة مما يسمح بإطلاق روح

1_صفاء جواد عبد الحسين:أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ،مجلة كلية

بغداد للعلوم الإقتصادية العدد 32 ،العراق ،2011،ص 22 العراق تم الإطلاع عليه بتاريخ:25/03/2018 من موقع

<https://scholar.google.com> على الساعة 20:17

الفكر والابداع لديهم وتكيفهم مع طرق العمل والتغيرات البيئية المتسارعة لضمان بقاء المنظمة وقدرتها على التنافس¹

من خلال التعريف نستكشف الأفكار والمعاني التالية عن التدريب:

- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنظم والمخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات.

- يعود التدريب بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والمنظمات والمجتمع فيؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد في حل المشكلات والقيادة والشعور بالرضى، كما يؤدي إلى تقوية الروابط بين الجماعات الصغيرة وفتح قنوات الإتصال بينهم فترتفع بواسطته الفعالية في التنظيم والانتاجية في المجتمع.

- التدريب توجه علمي يركز على الأداء الحالي والمسقبلي فيحاول رفع مستواه كما أنه يعتبر جهد منظم يقوم على التخطيط.

7- مفهوم المنظمة:

المنظمة هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية².

ويعتبر النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في إستمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي. كما أن هذا الكيان هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي. إذن المنظمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لإحدهما دون الآخر.

إن عملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة يعبر عنها بالبناء التنظيمي الذي يوضح كيف تحقق أفراد المنظمة أهدافها ذلك من خلال التحديد الواضح للآتي:

¹- معاوي عبد العظيم. دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، سطيف. مجلة رؤى الإقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. العدد 11. ديسمبر 2016. ص 278-279.

²- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مدخل وعمليات. مطبعة شفيق. بغداد. 1988. ص 13.

- الأعمال المتشابهة توضع مع بعضها.
- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد آليات التنسيق والمراقبة.
- الجهات المسؤولة عن تحديد سياسات الأجور والحوافز.
- حجم المنظمة.
- طريقة إتخاذ القرارات.
- العلاقة بين كل العوامل والمتغيرات السابقة¹.

التعريف الإجرائي:

المنظمة عبارة عن تنظيم أو بناء خاص يتكون من تكامل وتناسق وتفاعل بين مجموعة من الأفراد مع بعضها البعض من جانب ومع بيئتها التنظيمية من جانب آخر، عن طريق أداء مهام وأدوار محددة، ويحكمها الإلتزام الوظيفي و ذلك بقيم محددة تمثل أفعالا سلوكية من أجل تحقيق أهداف معينة .

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على الإبداع في المنظمة، إذ أن إهتمام المنظمات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية يمكن ان تساعدهم في تبني السياسات والإجراءات الملائمة، وكل هذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح على رضى العاملين عن أعمالهم ورفع مستوى أدائهم. ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطوير عن طريق حلقات الجودة والتدريب.

¹ - محمد حربي حسن. علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر. الموصل. 1988. ص 20.

كما أن الدراسة تتطرق لدراسة أحد أهم المفاهيم الحديثة في المجال الإداري، وتسعى إلى إيجاد العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى العاملين خاصة وأن التوجهات الحديثة في مجملها تدعو إلى ضرورة الإهتمام بتوفير المناخ المناسب للحصول على النتائج المرغوبة وتحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطات المنظمة.

خامساً: أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب إختيار الموضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات إلى عدة أسباب نذكر منها:

1- الميل الشخصي للموضوعات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع في المنظمات، كونها تعد من الموضوعات الحديثة التي تدرس العامل والعوامل البيئية الداخلية التي تحيط به في المنظمة وتؤثر فيه إيجاباً وتساعد في تنمية الإبداع.

2- إن موضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات يندرج ضمن إختصاصنا وتكويننا علم الإجتماع تنظيم وعمل.

3- حاجة المنظمات الجزائرية إلى إصلاح إداري وتنظيمي شامل يساهم في قدرتها على البقاء والاستمرار، وذلك يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها ومن أهمها تمكين العاملين، تنمية وتدريب فريق العمل و حلقات الجودة في المنظمة.

4- ندرة وقلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من جهة والإبداع في المنظمات من جهة أخرى، لذا نرجو الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

سادساً: أهداف الدراسة:

1- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية المناخ التنظيمي كأحد الإستراتيجيات الحديثة في ميدان علم إجتماع تنظيم وعمل وآليات تفعيلية داخل المنظمات ... بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الإبداع التنظيمي بالمنظمات وأهم مداخل تنميته وتشجيعه.

2-تقييم طبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة،كذلك الوقوف عند مستوى الإبداع و المفردات البحثية.

3-محاولة دراسة وتحليل العلاقة ما بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع من وجهة نظر العاملين في مركب الدرجات والدرجات النارية وتطبيقها سيكما بقالمة.

4-معرفة مدى إتباع سياسة تمكين العاملين في المؤسسة وتقييم نظام حلقات الجودة ومعرفة أساليب التدريب فيها.

5-إقتراح جملة من التوصيات بناءا على نتائج الدراسة الميدانية والتي من خلالها تستطيع مؤسسة الدرجات و الدرجات النارية تطبيق إستراتيجية فعالة لإيجاد مناخ تنظيمي يساعد ويساهم في تنمية الإبداع التنظيمي سواء كان فردي أو جماعي.

6-ومن بين الاهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين والعاملين في بيئة المنظمات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة سيكما بصفة خاصة حول أهمية المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي لتفعيل الإبتكار في المنظمات وتنميته.

سابعاً: الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز المعرفة أنها تراكمية وذلك نتيجة الإضافات الممتدة في شتى العلوم فكل بحث يبدأ حيث تنتهي البحوث السابقة، وموضوع دراستي قام حول دراسات عالجت بعض جوانبه من قبل، ولكن بالرغم من أهمية ودور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمات إلا أن عدد الدراسات كانت قليلة في المنطقة العربية و خاصة في الجزائر ومن بين هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا نجد:

*الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" لإيهاب محمود عايش الطيب، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، حيث تم التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذه الاهداف إعتمدت الدراسة على السؤال التالي: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين لشركة الاتصالات الفلسطينية؟

كما تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية:

-إن تقييم العاملين في قطاع غزة أعلى درجة من تقييم زملائهم في الضفة الغربية لجميع عناصر المناخ التنظيمي.

-كذلك تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيتها في هذه الدراسة، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية وزاد رضاهم عن عملهم.

ولقد اسهمت هذه الدراسة في إثراء الدراسة الحالية بمعلومات من خلال معرفة أنواع المناخ التنظيمي منها: المناخ الديمقراطي، مناخ إستشاري، ومناخ أوتقراطي محسن ومناخ أوتقراطي مستغل ومعرفة نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وهو المناخ المفتوح الذي يساعد على الابداع بالمنظمة.

*الدراسة الثانية:

محمد العيد جوال "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير سنة 2015، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

إنطلقت الدراسة من إشكالية إلى أي مدى يمكن أن يساهم التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

إستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع 114 استمارة ولقد اعتمدت أساساً على المنهج الوصفي ، حيث أجمعت الدراسة التي قام بها الباحث على وجود علاقة إرتباطية تأثيرية بين التمكين النفسي والهيكلية والسلوك الابداعي ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

-يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة.

-يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.

-يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير على السلوك الإبداعي لديهم).

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والإتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الابداعي لهم.

لقد ساعدت هذه الدراسة في تحديد إجراءات الدراسة وذلك من خلال معرفة أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم و التطور الوظيفي و هذا ما يسمى بالتمكين النفسي والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتم بها مناخ العمل وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلية، كما أن التمكين يعتبر أحد أبعاد المناخ التنظيمي الذي بموجبه يتم منح العامل الثقة والحرية والدعم التنظيمي ليساهم بفكره وعمله في بناء وتنمية المؤسسة، وكذلك السلوك الإبداعي الذي أفادني في متغير الإبداع التنظيمي، لأنه يعبر عن الطريق الذي يبدأ من التفكير الإبداعي ليصله في النهاية إلى نتائج إبداعية ملموسة وإبتكار كل ما هو جديد وإضافة تحسينات على الأعمال غير المألوفة.

*الدراسة الثالثة:

دراسة Pangil & Oteras "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي"، دراسة حالة بمؤسسة حكومة ماليزيا، جامعة اوتار ماليزيا , شهادة ماجستير, 2011. نشرت في مجلة دولية للعلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة والإشكالية التي عاجلتها هي: ماهي العلاقة بين المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومية وموظفيها والرضا الوظيفي؟ وقد إستخدم الباحثين المنهج الوصفي والإستبيان ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

-وجود إرتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما أن بيئة العمل الإيجابية مهمة لنجاح المؤسسات الحديثة التي تحظى حاليا بالإهتمام المتزايد على إعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل ينعكس على كفاءاتهم وأدائهم وبالتالي نجاح المؤسسة.

-إنخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى إنخفاض الأداء، لأن منظومة الحوافز المادية و المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الإجتماعية للعمال و مدى مشاركتهم في عملية صنع القرارات .

لقد ساعدت هذه الدراسة في التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرارات). ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال، ومن ثم وضع الإستراتيجيات المناسبة والملائمة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لمساعدتهم على التغلب على ضغوط العمل وتعميق الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي زيادة كفاءاتهم المهنية في العمل و تحقيق الإبداع .

*الدراسة الرابعة:

وسيلة واعر "دور الأنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2015.

إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية الآتية: ماهو أثر انماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

ولقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، كما تم إختيار عينة عشوائية طبقت على 69 إطار وزعت عليها 135 إستبانة ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متفاوتة أكبر من ممارسة النمط الأبوي كما أن مستوى الإبداع كان مرتفع بالمجمع.

- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع بالمجمع وأن أقوى علاقة تبادلية كانت لصالح القيادة التحويلية.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك من خلال متغير الخدمة في المؤسسة من 6 سنوات إلى 15 سنة خبرة بينما لا توجد فروقات حول الإبداع لدى العاملين من خلال متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما جعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع الإبداع التنظيمي وهذا التنوع يثري المعرفة في جميع جوانب الموضوع مما أتاح الفرصة للباحث في إختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة وما ينتج عنها من خلال قياس أبعاد الإبداع الإداري بخمسة عناصر وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته أي إتجاه الفكر أو العمل تحت الضغوط والمثابرة عليه والقدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشلكة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها، والقدرة على إنتاج حلول جديدة وأصيلة في العمل فالإنسان المبدع لا يكرر أفكار الآخرين ولا يلجأ للحلول التقليدية، كما أن لديه القدرة على تغيير أفكاره بمرونة مع تغير الموقف وإنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في زمن قصير.

خلاصة:

من خلال الفصل التمهيدي تم وضع القاعدة والأرضية الأولى واضحة المعالم للدراسة وتم إظهار أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم طرح الإشكالية البحثية ووضع أهم تساؤلاتها، وقد جاء التأكيد على أهمية الدراسة من خلال أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي حيث تهدف أساسا إلى إبراز الدور الذي يلعبه في مجمل آثارهما الفاعلة في العملية الإدارية و التنظيمية، كما تم التطرق كذلك الى الدراسات المتعلقة ببعض مؤشرات المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي كتمكين العاملين ومعرفة أهم عناصر الإبداع في المنظمة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي و أهم المقاربات المفسر له

تمهيد.

أولاً: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

ثانياً: أهداف ومستويات المناخ التنظيمي.

ثالثاً: أنواع المناخ التنظيمي وعناصره.

رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه.

خامساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

سادساً: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي وكيفية تحسينه.

سابعاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

خاتمة.

تمهيد:

يستمد المناخ التنظيمي أساساً من ثقافة وفلسفة المنظمة والقائمين عليها، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي اعتمدت في هذا الفصل التعرف على أهمية المناخ التنظيمي، أهدافه، خصائصه، أنواعه، عناصره، مناهج قياسه والعوامل المؤثرة فيه لأتطرق فيما بعد إلى النظريات المفسرة له وكيفية خلق مناخ إيجابي للعمل.

أولاً: مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

تعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي إستحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية ولقد باتت من أهم مسؤوليات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئته من أجل تأدية مهامهم بإقتدار.

ويعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي وحاولنا في هذا البحث التطرق إلى مختلف المقاربات الفكرية والصيغ التعريفية التي تناولت هذا المفهوم.

أ_ التعريف اللغوي :

يعتبر مفهوماً مجازياً، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام كحالة الطقس، وقد تم إستعارته في المجال التنظيمي ليعبر عن البيئة النفسية للمؤسسة كما أنه يعبر عن الإقامة ومناخ البلاد وحالة جوها¹.

_التطور التاريخي للمفهوم:

يرى "واصل جميل" بأن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في منتصف الخمسينات من القرن العشرين إذ كان "كورنل" Cornal أول من إستخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي.

¹ - علي بن هادية. بلحسن البليش وآخرون. القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية لكتاب. الجزائر. 1991. ص1146.

مفهومه خلال سنوات الستينات:

في سنة 1960 حسب "جيليرمان" Gellerman هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية وإجتماعياً إلى الجو الذي يسود وسط معين وفي سنة 1967 نظراً للأعمال التي قام بها "رنسيس ليكرت" Rinses likert بالتبع خلال فترة زمنية مقدرة وجود مفهوم، قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل في سنة 1968 حسب أعمال "تاجيري" و"ليتوين" Tagiru et Lituin إعتبر مناخ العمل كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من العاملين .

مفهومه خلال سنوات السبعينات والثمانينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وإنتشارها حيث توصل "برنيت" Burnet إلى إستبانات تحتوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تراوح بين (4-15) درجة الإستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائية المباشرة، إعتبار وإحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق إدراكية.....) وكذلك ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الثمانينات.

مفهومه خلال سنوات التسعينات:

إستعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية¹.

مفهومه في العصر الحديث:

لقد تطور هذا المفهوم عند "تيلور" في إطار الفكر الإداري الحديث، وإشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعاً للإختلاف، معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

¹ سعيد بن سفران عطويوي العرابي. "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية. مذكرة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 2010. تم الإطلاع يوم 2018/02/13 من الموقع

ج_التعريف الإصطلاحي:

-حسب أدبيات "محمد محمود":

مجموعة من العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تواجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات¹.

-حسب "حسين عارف ناجي":

عرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم وإجاءاتهم وبالتالي على سلوكهم².

-حسب "الهيبي" و"يونس":

عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين. كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كأن يقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوافرة فيه³.

-حسب "كامل محمود الغري":

يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإجاءاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار النسبي،

¹ - الأدبيات محمد محمود. "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن". دراسات للعلوم الإدارية. المجلد 26. العدد1. 1999. تم الإطلاع عليه يوم 2018/02/17 من الموقع: <https://books.google.dz> على الساعة 10: 15.

² - حسين ناجي عارف. السلوك التنظيمي. ط1. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2010. ص 141.

³ - الهني خالد يوسف طارق. "العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية" دراسة مقارنة بين المنشأة العامة والمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 1. العدد4. 2005. ص 430. تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/15 من موقع: <https://books.google.dz> على الساعة 15: 43

وتتضمن مجموعة الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال¹.

إستناداً إلى ما سبق سيكون التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي كما يلي:

يعرف على أنه مجموعة الخصائص والأساليب والسياسات التي تنظم سلوك الأفراد في البيئة الداخلية للعمل، وهذا يعني الثقافة والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ويتصف بالثبات النسبي والإستقرار، ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب فلسفة الإدارة العليا وسياساتها ويتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، الإجراءات، القوانين، أنماط الإتصال وغيرها..... الخ.

2- أهمية المناخ التنظيمي.

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور في بداية الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين، خاصة في السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، بحيث أصبح هذا الموضوع من أهم الموضوعات التي استحوذت على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك المورد البشري، الذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الإبداع التنظيمي وغيره من السلوكيات التي يبدئها الفرد في عمله. وتكمن إظهار أهمية المناخ التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

• يمثل عنصراً محورياً في توفير عمل مناسب للأفراد من عدمه وذلك لأي إتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا تتجح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين لذلك ومن المهم أن ننظر أولاً إلى تحسينه

¹ - كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للنشر والتوزيع. ط1. عمان 2010. ص 303.

والعمل على دعم وتشجيع العاملين من أجل توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي¹.

• كما أنه يضمن الإستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

• يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

• إن المناخ التنظيمي الجيد والمفتوح يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرص للتطوير الذاتي².

ثانياً: أهداف ومستويات المناخ التنظيمي:

(1)-أهداف المناخ التنظيمي

تزداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدها وذلك نظراً لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن وبأقصى كفاية إنتاجية ويمكن إدراج أهم أهداف المناخ التنظيمي فيما يلي:

- يساهم في تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الإلتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة.
- تحقيق إستقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.

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

2014.ص18 تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/26 من الموقع: www.polieme.gov.ph على الساعة 10: 14

²- جديدي نجيبية. المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مذكرة ماستر في العلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. 2013. ص 11.

- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا الوظيفي.
- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹.

(2)-مستويات المناخ التنظيمي:

هناك عدة مستويات للمناخ التنظيمي:

أ-على مستوى المنظمة:

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

ب-على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل كالاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، كما أن الأفراد من خلفية إجتماعية واحدة تكون لديهم إتجاهات و قيم مشتركة تجاه العمل، مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، لذا فإن معرفة إتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي، ويرى آخرون أن وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا وآخر للإدارة الوسطى وللإدارة الدنيا، فهو يتعلق بالمستويات الإدارية حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

¹ - أثير حسو إسحق. 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 نينوي. جامعة تكريت. العدد 26، 2012. ص 98. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/15 من الموقع: www.iasj.net . على الساعة 15: 30

ج- على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد والخصائص التنظيمية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي، بشكل مختلف يتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم وموقع الفرد داخل المنظمة وغيرها التي تؤدي إلى التأثير على درجة رضي الفرد عن عمله¹.

ثالثاً: أنواع المناخ التنظيمي وعناصره.

1. أنواع المناخ التنظيمي:

هناك إختلاف بين العلماء في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعاً ونذكر منها ما يلي:

1-المناخ المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات إجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهم على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق بين جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2-المناخ المغلق:

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع إنخفاض الروح المعنوية، ويقل إهتمام المدير بالعمل، ويكز على الإنتاج فقط.

¹ محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. 2006. ص 28. تم الإطلاع عليه يوم: 2018/04/17 من الموقع: [Library :ivgaza.edu.Ps](http://ivgaza.edu.Ps)

3- المناخ المراقب أو الموجه:

ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل و ذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك¹.

4- المناخ المستقل:

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلّة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

5- المناخ العائلي:

يتميز بارتفاع إشباع الحاجات الاجتماعية و ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، كذلك زيادة مستوى تماسك وتجانس الجماعة، و لكن يكون إنخفاض في مستوى أداء العمل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط فيه، لأن الرضا ينجم عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

6- المناخ الأبوي:

وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدراً كبيراً من الإنجاز².

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب. أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008. ص 21. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/18 من الموقع:

. Library :ivgaza.edu.Ps على الساعة 18:20

² - إيهاب محمود عايش. مرجع سابق. ص 23.

7- المناخ التسلطي:

هو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة الرسمية، وكل القرارات فيه تأتي من القمة، فحرية الفرد وقراراته مقيدة.

8- المناخ الديمقراطي:

وهو يقوم على الإتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات، والتشجيع على المنافسة وتحقيق الأهداف، وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

9- مناخ الإنجاز:

هو المناخ الذي تضع فيه المنظمة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا ويسمع للموظفين التنفيذيين لوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم المهني وتمدهم بمعلومات عن أدائهم بصورة مستمرة من خلال التقارير¹.

نستطيع القول مما سبق بأن المناخ التنظيمي المفتوح يتمتع أفراداه بروح معنوية عالية وهو مبني على التعاون والتشاور بين المدير والعاملين ويتم فيه إشباع حاجاتهم الاجتماعية، أما المناخ المغلق هو نقيض المفتوح حيث يسوده الروتين في العمل ولا يتم فيه إشباع حاجات العاملين لأن المدير يهتم بالإنتاج فقط وبالتالي تؤدي ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي، أما المناخ المراقب أو الموجه فيكون فيه الإلحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الحاجات الاجتماعية، بينما المناخ المستقل تجده يشبه المناخ المفتوح إلى حد ما ولكنه يختلف عليه بأنه يسود فيه الحريات شبه الكاملة لأن ممارسة المدير تكون ضئيلة، حيث تظهر فيه أعمال قيادية من الجماعة أما المناخ العائلي فيتميز بارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية والتماسك والتجانس ويتم فيه إشباع الحاجات الاجتماعية ولكن على حساب العمل الإداري، حيث ينخفض فيه الأداء ومستوى الرضا الوظيفي يكون متوسطاً، أما بالنسبة للمناخ الأبوي يتخذ فيه

¹ هيثم عبد الله أبو خديجة. المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة دمشق. سوريا. 2007. ص 13. تم الإطلاع عليه يوم

المدير دور الأب ولا يرغب بظهور أي مبادرة من قبل العاملين ولا يحقق إشباعاً لحاجاتهم الاجتماعية ويتسع فيه الانقسام لجماعات صغيرة ويكون فيه الانجاز قليلاً والروح المعنوية منخفضة.

2_عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة ويمكن إيجاز أهم عناصره فيما يلي:

1-الهيكل التنظيمي:

عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار، و الهياكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي، الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.

2-الحوافز:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز، وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتصار لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويمنع السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية.

3-القيادة:

تعني العملية التي تمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف، وبالتالي فهي تتقارب مع الترغيب في جعل الآخرين يعملون بنشاط قصد تحقيق خطط المؤسسة، إن النمط القيادي للمدير يساهم في تحديد طبيعة المناخ الطبيعي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، يمنعهم من المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه ومنفرداً في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات

الإنسانية داخل المنظمة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق جو إيجابي العمل، يشعر فيه العاملون بالإنتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي فعال ويتجه نحو الإيجابية.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعمق إنتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات¹.

ويهتم التمكين بإعطاء العاملين مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة وأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ويساهم في توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً فعالاً وأساسياً لنجاح المنظمات.

5- الاتصالات:

هي عبارة عن تبادل ونقل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فهو عملية ديناميكية لها دور مهم في المنظمة في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية، أما إذا كانت الاتصالات نازلة فقط ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة أو الاتصالات الأفقية، وتكون بشكل توجيهات وأوامر وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر فذلك يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين ويخلق مناخ تنظيمي سيء، مما ينعكس على أدائهم في العمل وكذلك معدل الرضى الوظيفي.

¹ - أثير حسو إسحق. 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 نينوي. جامعة تكريت. العدد

26، 2012. ص 98. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/21 من الموقع: www.iasj.net على الساعة 16:28

6- العمل الجماعي:

إن الأفراد يميلون أحياناً إلى العمل الجماعي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستماع الذاتي، وكل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين وكل الأحوال لتحقيق أهدافهم، ويعرف العمل الجماعي بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وإن تشكيل فريق العمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظمة¹.

7- طبيعة العمل:

تعتبر طبيعة العمل عاملاً محفزاً للعاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل والإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فهي تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانيات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق أهدافه.

8- البيئة الخارجية:

لقد إهتمت المنظمات المعاصرة بالبيئة المحيطة بالمنظمة وأعطتها أهمية كبيرة لاسيما في مجال الإستقرار التوازن والتكيف، كما أكدت أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة لابد أن تأخذ دور الظروف البيئية بعين الإعتبار، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أدائها والمحافظة على البقاء والتنافس.

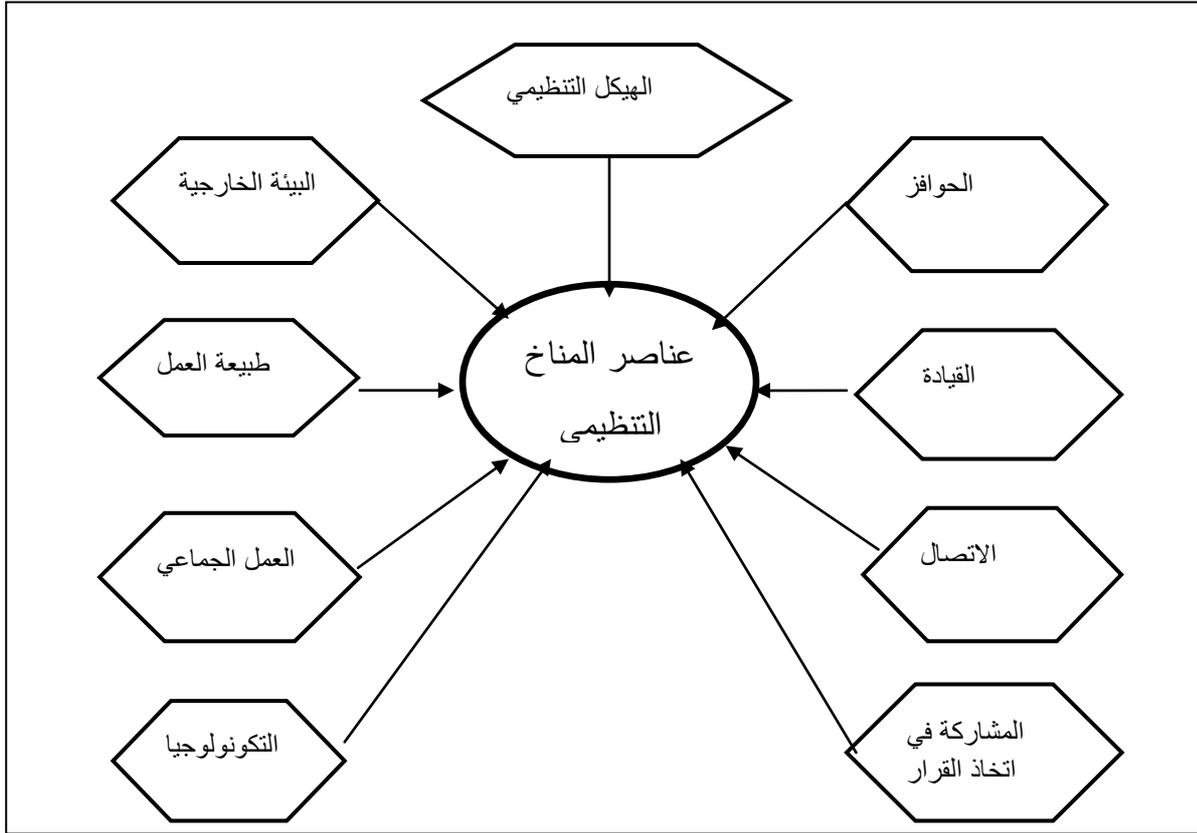
9- التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل، ففي الحين الذي يعتبر نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية، نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير مخاوف العاملين، وتخلق جواً من عدم الإستقرار لهم

¹ - أثير حسو إسحق. مرجع سابق ذكره. ص 101.

والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثار سلبية على حياة الفرد والمجتمع¹.

الشكل رقم (1): يوضح عناصر المناخ التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مراجع الفصل الثاني.

رابعاً: نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه.

(1) نماذج المناخ التنظيمي:

لقد حاول الكثير من الباحثين معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة لهذه الأبعاد، وكذلك الخصائص التي تعمل على تحديد طبيعة المناخ السائد في مختلف التنظيمات المختلفة وما لها من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة ككل ومن هذه النماذج ما يلي:

¹ - زاهد محمد الديري. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن. 2011. ص 111.

1)- نموذج هلبن وكروفتس 1973 Halpin-Croftd:

أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضى الوظيفي معتمدين في ذلك على إستبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة تضمن مجموعتين رئيسيتين من الأبعاد:

أ- المجموعة الأولى: وهي مكونة من أربعة أبعاد هي: الانفصال، الانتماء، الألفة، العائق.

ب- المجموعة الثانية: وتتضمن أربعة أبعاد كذلك وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة والدفع.

وعلى هذا نجد أن هذا النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في:

- طبيعة العلاقات السائدة بين العامل وزملائه في العمل.

- النمط القيادي السائد في المنظمة.

- محتوى الوظيفة.

2_ نموذج "ليتونين" وسترينجر": litunis & Strenger:

ويهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على إنعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، المعايير، الإنتماء، الدعم، التعارض.

وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عن العاملين.

3)- نموذج "كيميل" وزملائه 1974:

يتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

1- الهيكل التنظيمي وحرية إتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الإجراءات.

2- المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.

3- مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة.

4- التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.

5- الأمان والمخاطرة.

6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

7- الروح المعنوية.

8- التقدير والتغذية الراجعة.

9- تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.

10- المقدرة التنظيمية والمرونة.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أن الباحثان ركزا على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وكذا أهمية روح العمل كفريق. غير أنهما أهملتا أهمية القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

(4) - نموذج "لور" وزملائه 1974 Louwler et al:

ويرى زعماء هذا النموذج أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل مجموعة منها أبعاداً فرعية وهي على النحو التالي:

1- المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية: درجة المركزية في إتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.

2-المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم الصراعات وعلى ذلك نلاحظ بأن هناك إتفاق بين نموذج الباحثان مع نموذج "كامبل" في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي¹.

(5)-نموذج "دونى" وزملائه 1974 Downey et al:

على حد رأي الباحثان هناك ستة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي: إتخاذ القرارات، الدفاء، المكافآت، الهيكل التنظيمي، المخاطرة، الانفتاح، وما يلاحظ على هذا النموذج أنه يهتم باتجاهات العاملين في التنظيم وكذا بالعلاقات الإنسانية ووجوب تحديد السياسات ووضوحها للعاملين.

(6)-نموذج "جيلمر" و"فورهاندا":

يرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، إتجاهات الأهداف، درجة تعقد التنظيم.

(7)-نموذج "ستيرز" 1977:

ويتكون المناخ حسبه إلى أربعة أبعاد أساسية هي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دوراً هاماً في التأثير في رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم.

(8)-نموذج "ييم" و"بيترسون" 1982:

هناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة، المشاركة، الصدق، الصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء والاتصالات الصاعدة.

¹ - مزياني الوناس. أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقة الجزائر. العدد23. 2016. ص 86.

(9)- نموذج "كوزلوشي" و"دوهيرتي" 1989:

يتكون من أحد عشر بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، فهم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة، الدعم أو الإشراف، المساندة للعمل الجماعي، وعي الإدارة وإحساسها بعمالها، التعاون بين مجموعات العمل وإنسياب الاتصالات وفعاليتها¹.

(2)_ خصائص المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة وتؤثر هذه الظروف على سلوك الفرد وإتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:

• أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

• يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

• المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن إِنْطَبَاعَاتِهِمْ وإِتْجَاهَاتِهِمْ بخصوصه.

• المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره العمال والمبني على إدراكهم له مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.

• أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

• المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فيما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

• المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الإجتماعية السائدة.

¹ - مزياني الوناس. مرجع سابق ذكره. ص 87.

• يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين الوظيفة وحاجات الفرد.

• إن إدراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في إتجاهاته ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لإختلاف الإدراك لدى الأفراد.

• إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري من ناحية، وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى¹.

خامساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

1. مناهج قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعيته و إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا النموذج لمناخ الأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه.

1-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

ويعتبر المناخ التنظيمي ميزة أو صفة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

هذا المدخل يعتمد على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة التي تتركز على المقاييس الشخصية مثل: قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي للعمل.

وهنا يلاحظ أن المدخل الثاني أي مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية هو أكثر هذه المدخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول،

¹ - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون. السلوك التنظيمي. دار إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2009. ص 258.

كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث، ولهذا فإنه يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي¹.

ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين هما:

➤ المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً المتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من فنيين وإداريين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية، موضوع الدراسة.

➤ المقاييس الوصفية:

تعتمد على إستمارة الاستقصاء التي يتم عن طريقها جمع البيانات من الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

توجد مناهج وطرق أخرى مثل:

❖ الدراسات الميدانية.

❖ تقييم تصورات أعضاء التنظيم.

❖ المعالجة التجريبية².

II. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية أخرى، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية، عوامل شخصية ونفسية وعوامل تنظيمية، وذلك على النحو التالي:

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب. مرجع سابق. ص 18.

² - ناصر محمد إبراهيم سكران. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة لمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

2004. ص 22. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/05/01 من موقع <http://navss.edu.sa> على الساعة 2:28

1-العوامل الخارجية:

ومن أبرز هذه العوامل:

أ-البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو إقتصادية أو قانونية أو اجتماعية السائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب-البيئة الداخلية:

ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والإتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى إستيعاب وفهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ج-البيئة التكنولوجية:

تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التكنولوجية.

د-المشاكل الأسرية:

يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

هـ-البيئة الثقافية:

يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

و- البيئة الاقتصادية:

تلعب دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فمثلاً في حالة الكساد أو الفترات التحويلية كمرحلة الخصخصة وإحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة بخير يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة وهنا يمكنهم قبول أفكار إبتكارية إبداعية جديدة دون تردد¹.

(2)-العوامل التنظيمية:

من أهم هذه العوامل:

أ-السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين.

ب-القيم المهنية:

تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم. في حين أن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والإستغلالية فإنها تجرهم لهجر المنظمة.

ج-طبيعة البناء التنظيمي:

إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيهما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. وكلما كان مرناً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجع على الإبداع والإبتكار والتكيف مع الظروف.

¹- فاروق عبده فليه وآخرون. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.

د-الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (بحيث لا تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

هـ-حجم المنظمة:

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم. فالمنظمات الكبيرة مثلاً تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين والمختصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة.

3)العوامل الشخصية:

أ-قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له.

ب-تناقض القيم: بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة التي لا تتفق مع القيم الأخلاقية للموظف، تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بالقلق وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر على إنتاجيته وأدائه.

ج-درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج، أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء¹.

سادساً: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي وكيفية تحسينه:

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي ينطلق من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء أعمالهم بصورة مناسبة تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة يمكنها من الحصول

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب. مرجع سبق ذكره. ص 25.

على قوة عمل مندفعة محفزة وراضية ذات شعور عالي من الولاء ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

والسؤال المطروح هنا: كيف تخلق المنظمة مناخاً تنظيمياً فعالاً؟

يشير الباحثين إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي ركزت عليها المنظمة ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية مناخ إيجابي جيد وهي:

- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات والمشاركة في عملية صنع القرار.
- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين وتفويض الصلاحيات للعاملين نحو اللامركزية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تبني القيادة فلسفة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
- تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.
- التقييم المستمر والمراجعة الموضوعية لسياسات المنظمة وأهدافها.
- التركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية والابتعاد على الرقابة التقليدية والصارمة.
- التركيز على الإنتاج والانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك ومراقبة جودة أدائهم.
- الشفافية في التعامل مع الموظفين ومساندتهم وتشجيعهم على العمل والتميز.
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله أحياناً ومعالجة الروتين قدر الإمكان.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح والتركيز على كفاءة وسائل الاتصال.
- الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات وقدرات الموظفين ودعم التطور الفردي والتقدم المهني.
- عقد الاجتماعات واللقاءات المستمرة.

• إدراك الإدارة للظروف والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم من خلال العمل¹.

يعد خلق المناخ التنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للموارد البشرية وبالتالي للمنظمة ككل وذلك نظراً لأن العملية التطويرية والتحسينية في أجواء العمل ليست نهائية، فكلما استحدثت ظروف معينة وتم تغيير إجراءات محددة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة وبصفة مستمرة على المناخ التنظيمي للعمل ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وذلك يعني أن عليها التحكم بأبعاده وعناصره لأنه يختلف من منظمة إلى أخرى من حيث فلسفتها وأعمالها وطبيعة أهدافها بحيث تخدم أهداف العاملين وأهداف التنظيم معاً.

سابعاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة على يد "التون مايو" الذي يعتبر الأب الروحي لها أين قام رفقة زملائه بدراسات أمريكية طبقت في مصانعها تجارب لمعرفة الظروف الفيزيائية للعمل ودراسات جماعات العمل والروح المعنوية بين العمال والإدارة وقد أفرزت هذه الدراسة عدة نتائج يمكن تحديدها فيما يلي:

- إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد...

- أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورجبتهم في العمل وإن الاتصال بين العمال والإدارة له أهمية كبيرة في خلق التفاهم وتوفير المعلومات اللازمة للحوافز المادية والمعنوية معاً تأثير واضحاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية².

¹ - محمد عبد القادر عايددين، محمود أحمد أبو سمرة. "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للبحوث. مجلد 15. 2001. ص 281. تم الإطلاع عليه يوم 2018/05/02 من موقع:

<http://Scho-lar.Njah.edu> على الساعة 5:48

² - محمد علي محمد. علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. ص 156.

ب- الإدارة بالأهداف:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري "بيتر دراكر" عام 1954.

تمر العملية الإدارية في هذه النظرية بمجموعة من المراحل: تبدأ بصياغة الأهداف، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة بين المدير وموظفيه ويتم من خلال أسلوب التفاوض والتحاور للوصول إلى قرار جماعي و بالتالي إلى أهداف موضوعية وتصاغ بصورة كمية قابلة للقياس وضمن جدول زمني محدد مسبقاً ثم يقوم المدراء على كافة المستويات الإدارية بتطوير خطط لإنجاز تلك الأهداف.

-وفي مرحلة لاحقة تعقد اجتماعات بين المدير ومرؤوسيه يكون الهدف منها تقويم أداء المرؤوسين فيما يتعلق بإنجاز الأهداف وينصب التركيز الأساسي على نتائج الأداء. وبعد الانتهاء من تلك العملية يوضع نظام المكافآت موضع التنفيذ، حيث يتم مكافأتهم حسب المعايير المتفق عليها.

-إن استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم الأساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها وقد أثبتت التجارب العديدة في هذا السياق أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر عملية التنفيذ وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها¹.

3- النظرية التعاونية:

رائد هذه النظرية "برنارد" الذي تناول التنظيم اللارسمي واعتبره بأنه مجموعة من التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات تلقائياً وخارج نطاق الهرم التنظيمي أو اللوائح الرسمية، وإن فهم التنظيم الرسمي لا يمكن أن يتحقق من خلال الخرائط واللوائح الرسمية، وإنما يستلزم إضافة فهم الواقع غير الرسمي للمنظمات وللتنظيم غير الرسمي فوائد عديدة للأفراد لكونه يتيح لهم الاتصال مع من يرتاحون لهم ويستمتعون لمشاكلهم ويشعرون بالانتماء وبالأمّن لهم، كما يخفف عنهم مضايقات التنظيم الرسمي ويعالج السلبيات الناجمة عنه. وشروط قيام هذا النظام هو وجود هدف مشترك يقتنع به فردان أو

¹ - أحمد القطامين. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1996. ص 142.

أكثر ووجود آليات الاتصال بين الأفراد المقتنعين بالهدف وتوفر الرغبة في التعاون من قبلهم لبلوغ الأهداف ويمكننا أن نوجز أهم ما أضافه "برنارد" للفكر التنظيمي المحدث فيما يلي:

-التنظيم الرسمي هو نظام تعاوني نظم أفراد لهم هدف مشترك ويتواصلون مع بعضهم برغبة وقناعة، وإن استمرار هذا النظام يستلزم تفاعل أجزائه ومكوناته.

-أما التنظيم غير الرسمي فهو عمليات تلقائية واجتماعية غير واعية وغير مخطط لها، غير أنه يساهم في تلبية احتياجات الأفراد التي يعجز التنظيم الرسمي أحيانا في تحقيقها، كما تقوي العلاقات والروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين وتشبع حاجاتهم المعنوية لتحقيق الذات والتقدير والانتماء.

-إن الاتصالات بين القاعدة والقمة تمكن المديرين من إصدار الأوامر الملزمة للمرؤوسين حيث يتم فهمها وتتوفر لديهم القناعة بتطابقها مع أهداف المنظمة التي يسميها "برنارد" بمنطقة القبول الصاحية، وكأنه يقول أن الصلاحيات تصدر من القاعدة المهمة وليس العكس، كما يفسرها الفكر التقليدي القائل بتحويل وتعريض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل¹.

4-إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة T.Q.M:

أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعلمي Edward Deming/ Joseph Juren/Karoki, Ishikawa/ Philippe Grospi، تعتبر إدارة التميز المدخل الشامل الذي يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفرقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وكذلك تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق والتميز في الأسواق وتحقيق الفوائد والأهداف، لمالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين والمجتمع بأسره.

إن التميز التنظيمي يعتبر فلسفة إدارية متكاملة وثقافة وممارسة وإستراتيجية إنجاز يتم ترسيخها وبناءها ورعايتها بشكل دائم ومستدام في زمن المنافسة وذلك رغبة في النجاح والتفوق والاستمرارية وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير الإجراءات وأساليب العمل والابتكار والحلول والطرق

¹ - عامر الكبيسي. الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة. دار الرضا للنشر والتوزيع. ص

المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارة في المنظمة وفق حاجات العمل وليس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام الحوافز الذي يشجع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن رأي وعن الذات والعمل بروح الفريق¹.

ومن أهم مرتكزات ادارة التميز وسبل تحقيقها ما يلي:

1-الصدق والإخلاص في استعمال الوقت، فهو لا يجمع ولا يخزن، ولا يدخر ولا يباع ولا يهدى، لذلك فهو محدد أساسي لثقافة التميز والتفوق وذلك من خلال تحديد الأهداف والنشاطات، التخطيط لها، توزيعها ثم الشروع في إنجازها.

2-الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتهم وتطوير مهارتهم وذلك من خلال الاهتمام بعملية التعليم والالتزام التنظيمي.

3-إدارة التغيير وسعيها إلى زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها وذلك من خلال تشجيع عملية التفاعل الإيجابي بين النواحي التنظيمية والمستويات الإدارية فتحدث مراجعة وإعادة هيكلة للجوانب الرسمية والأبعاد التنظيمية التي تتعلق بأنماط السلطة وقنوات الاتصال، أنماط الإشراف والقيادة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة، مما يضمن مستوى عالي من الجودة المهنية يتماشى مع المقاييس العالمية.

4-عمل المنظمات وفق إدارة متميزة مطالبة بالتركيز على نواحي التعليم والمعرفة والتكيف مع كل التطورات العالمية والتكنولوجية وذلك من خلال أنساقها التفاعلية القائمة بين أعضائها وإجراءاتها التنظيمية التي تركز التعليم كجزء أساسي ومحوري ضمن ثقافتها التنظيمية².

*لقد ركزت النظريات الحديثة على سلوك الفرد داخل التنظيم، حيث لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجته كعضو فاعل في جماعة ينتمي إليها لأنه يتعرض لمشاكل وضغوطات وتأثيرات، لذلك كان الاهتمام بأعضاء التنظيم ككيان للمؤسسة له دور فاعل فيها لأنه يشارك في عملية اتخاذ القرار

¹ - رزق الله حنان. أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة" دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. ص 48.

² - د.بن صويلح ليليا. التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . العدد 14. 2017. ص 35-36.

ووضع أهداف المنظمة من أجل تطويرها والتشجيع على الإبداع والابتكار فيها، كما أن هذه النظريات ركزت على الحوافز المعنوية والحاجات النفسية، كأهم عامل لتحقيق الرضى الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج مما يعزز ولاءهم للمنظمة، وتهيئة المناخ لتنظيمي المفتوح والفعال والصحي لتقبل أفكار التغيير والاهتمام بإدارة الوقت والالتزام بالمواعيد لإنهاء الأعمال والتركيز على التعلم التنظيمي من أجل توليد أفكار جديدة ومبدعة مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة وتطورها.

خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة، ويتميز بمجموعة من الخصائص والعناصر والنماذج والمناهج التي تميزه على المنظمات الأخرى ويكتسب أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين معاً من خلال تأثيره في اتجاهاتهم ودوافعهم.

كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، المغلق، المستقل، العائلي وغيرهم. ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي وكذلك محاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عمل إيجابي و العكس صحيح ، كما تم عرض أهم الاتجاهات المفسرة للمناخ التنظيمي التي تختلف في تفسيرها لبيئة العمل والتنظيم السائد فيه فالنظريات الكلاسيكية ركزت على الجانب المادي والنظريات الحديثة ركزت على الجانب المعنوي في التنظيم الذي يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل، مما يشجعهم على التعاون ويعزز الثقة المتبادلة بينهم يزيد من مستوى الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي ورفع الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بين الإدارة و العاملين.

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي وأهم المقاربات المفسرة له

تصنيف

أولاً: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي ومبادئه

ثانياً: عناصر الإبداع وكيفية تطبيقه في المنظمة

ثالثاً: خصائص وأنواع الإبداع التنظيمي

رابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته

خامساً: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي ومعوقاته

سادساً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ونماذجه

سابعاً: النظريات المفسرة للإبداع التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

إن المؤسسة التي تسعى للوصول إلى القمة والحفاظ عليها يمكنها أن تنمي روح الإبداع والابتكار لدى موظفيها وعمالها، وأن تجعل شعار "كن مبدعاً" هو المحرك الرئيسي لجميع العاملين، لأن المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد بشكل متزايد على جميع العاملين وليس على المديرين فقط.

وانطلاقاً من هذه الأهمية البالغة كعنصر الإبداع في صنع التفوق والتميز فقد خصص هذا الفصل للبحث في هذا المتغير وقد جاء متضمناً لمفهوم وأهمية ومبادئ الإبداع التنظيمي، إستراتيجياته ونماذجه، خصائصه وأنواعه، مستوياته وأساليبه تنميته، كما تطرقت إلى العوامل المؤثرة فيه، معوقاته وكيفية تطبيقه في المنظمة والنظريات المفسرة له.

أولاً : مفهوم و أهمية الإبداع التنظيمي و مبادئه .

1_ مفهوم الإبداع التنظيمي :

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة والإبداعية نفسها وتعدد مجالاتها وذلك بسبب تباين إجهاداتهم واختلاف إهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية و لم تبدأ هذه المرحلة في الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ، وسنحاول إبراز أهم التعريفات التي تطرقت للإبداع.

أ-التعريف اللغوي:

لقد وردت لفظة إبداع في اللغة العربية من إبداع الشيء وإبتداعه أي أنشأه وأبداه و

الإبداع (عند الفلاسفة):إيجاد الشيء من عدم,فهو أخص من الخلق¹

في المنجد جاءت كلمة إبداع الشيء أي إخترعه أو وصنعه أجاد في عمله و معناه أيضا إحداث شئ جديد على غير مثال سابق , وفي علم البديع علم تعرف وجود تحسن و في القرآن " الله بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ " ² فالإبداع أعلى مرتبة من التكوين والأحداث كما وردت لفظه الإبداع في قوله تعالى " وَرَهْبَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا " ³ وهي بمعنى أحدثوها بأنفسهم.

في المعاجم الإنجليزية إن كلمة (inrorte) جاءت من اللاتينية أي بمعنى يجدد.

ويرى قاموس ويبستر (webster) في الإبداع بأنه إدخال شيء جديد أو فكرة أو طريقة جديدة

وبذلك الإبداع يعبر عن إستحداث الجديد الذي يخرج صاحبه عن دائرة المألوف ويتخذ أشكال مختلفة إعتقاد على الموضوع وعلى الظروف المتعددة عليه.

¹ - المعجم الوسيط اللغة العربية المعاصرة. تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2018/03/02 من موقع:

<https://www. Almanny .com> على الساعة 12:19

² - سورة البقرة الآية 117 .

³ - سورة الحديد الآية 27 .

ب- تعريف الإبداع إصطلاحاً :

عرفه (Daft) بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة¹.

أما (Jelford) يعتقد بأن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي على درجة ملحوظة².

أما آخرون فيرون بأنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الآتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة للفرد وللجماعة، فالإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج³.

كما عرفه الرحمن "هيجان" بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة⁴.

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول على تعريف محدد يقبل به جميع أو معظم الباحثين في هذا المجال وفي هذا يقول "ألكسندر روسكا" (Al-Rosca) في مؤلفه الإبداع العام والخاص (إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في

¹ - حسين الحريم. السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2009 ص 353.

² - محمد حسن محمد جمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2007 ص 305.

³ - سميرة بروني. دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة. مذكرة ماجستير (غير منشورة).

كلية العلوم الإقتصادية و و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2011،ص 74.

⁴ - لينا عبد الحميد أمين عبد الحريم، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأوثوروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين. 2009. ص 29. تم

الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/06، من موقع www.iugaza.edu.ps، على الساعة 14:30

مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريف يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريف يركز على بعد آخر.

- "سعد إبراهيم" عرف الإبداع بأنه: استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الابتداعية للمعايير السائدة في مجال معين والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة.

ويعرفه "روسكا" (Rosca) [انه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة¹.

التعريف الإجرائي :

إن موضوع هذا البحث يركز على الإبداع التنظيمي أي الإبداع داخل المنظمة لذلك سيتم تبني التعريف الآتي:

الإبداع التنظيمي هو: التوصل لشيء جديد لم يسبق إليه أحد قد يكون اختراع خدمة، منتج، فكرة، نظرية، فلسفة أو أسلوب إداري جديد، يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل مدراءهم بحيث يترتب عليها إحداث التغيير في عمليات ومخرجات وبيئة المنظمة.

2- أهمية الإبداع ودوافع تبنيه:

يعتبر الإبداع التنظيمي أحد المقومات الأساسية في التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي والمعرفي وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد والتغير المبادئ والقيم. فكل هذه التطورات قد أحدثت وأوجدت مشاكل عديدة لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين. لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً وحلول إدارية سريعة وقدرات إبداعية فائقة.

¹ - الصرف رعد. إدارة الإبداع والابتكار. ط1. دمشق . 2001. ص45.

وتكمن أهم إيجابيات الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

- 1- يمكن المنظمات من الاستجابة لمتغيرات المحيطة وذلك يجعل التنظيم في وضع مستقر حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات.
- 2- إن توفر البيئة الإبداعية يساعد على تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد ويساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات واستغلال الموارد المالية وأساليب تتواءم مع التطورات الحديثة، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- 3- كذلك تكمن حاجة المنظمات للإبداع من خلال أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تقدم الخدمات بشكل مميز.
- 4- إن الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات تساعد في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها وتلبية الاحتياجات للرأي العام المتزايدة¹.

3- مبادئ الإبداع التنظيمي:

إن مبادئ الإبداع التنظيمي تعتمد أساساً على تنمية قنوات وشبكات الاتصالات عبر مستويات التنظيم والقطاعاته وفتح قنوات الحوار الفعال بين أعضاء المنظمة والتوجه نحو نبذ الطرق التقليدية والتعليمات والرقابة الصارمة والتفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره وتفعيل مشاركتهم في حل المشاكل من خلال نظم الاقتراحات ومن بين هذه المبادئ مايلي:

• إفساح المجال لأية فكرة تتولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت في حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها، بالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في مجالات العمل وتصب في الأهداف الأهم.

¹ - منى عبد الهادي المرشد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. ص 40. تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/14، من موقع <https://vepository.navss.edu.sa> على الساعة 15:55

• الإبداع الهدف والمنظم يبدأ بتحليل فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر التي تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

• احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

• تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤوليته والمسؤولية إلى طموح.

• التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل ولأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمنظمات إلى الوقوف على الفشل على ما انجرف وهو بذاته تراجع وخسارة بمرور الزمن.

• ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكروه في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، واخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الإبتكارية وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو التكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

• الانتماء الروحي للمؤسسة: ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد نفسه فيصيبه ما يصيبه من نفع ومن ضرر، إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقا مع الحق والمنطقية، وهو الذي يساهم في الإبداع أما إذا صار هذا الشعور نوعا من التعصب فهو أمر يعود معكوسا ويتقلب إلى الضرر أكثر من النفع، والشعور الشديد بالانتماء يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الابتكار¹.

¹ - أحمد الخطيب وآخرون. الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 423،424.

ثانياً: عناصر الإبداع وكيفية تطبيقه في المنظمة:

1-عناصر الإبداع التنظيمي:

هناك شبه إتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي لا يمكن من دونها التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة كما أن أغلب الباحثين قد تناولوا في دراساتهم العناصر الآتية للإبداع:

أ-الطلاقة:

يقصد به قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وهناك من يقسمها إلى ثلاثة أنواع: الطلاقة اللفظية تعني بسرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي والطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار وطلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ب-الأصالة:

والمقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة مدهشة نادرة ولم سبق إليها أحد أو إنتاج ما هو غير مألوف، حيث أنه كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وهي أكثر العناصر ارتباطاً بالإبداع وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

ج-المرونة:

تعني القدرة على إتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي. وكذلك النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ودرجة السهولة التي يغير بها الشخص وجهة نظر أو موقف معين وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما انها تعني النظر للأشياء من عدة زوايا فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

د- الحساسية للمشكلات:

إن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة والجالية لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً واستيعاب الآثار الناجمة عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو الموضوع قيد الدراسة من أجل التوصل لأفكار جديدة ومفيدة.

هـ- القدرة على التحليل:

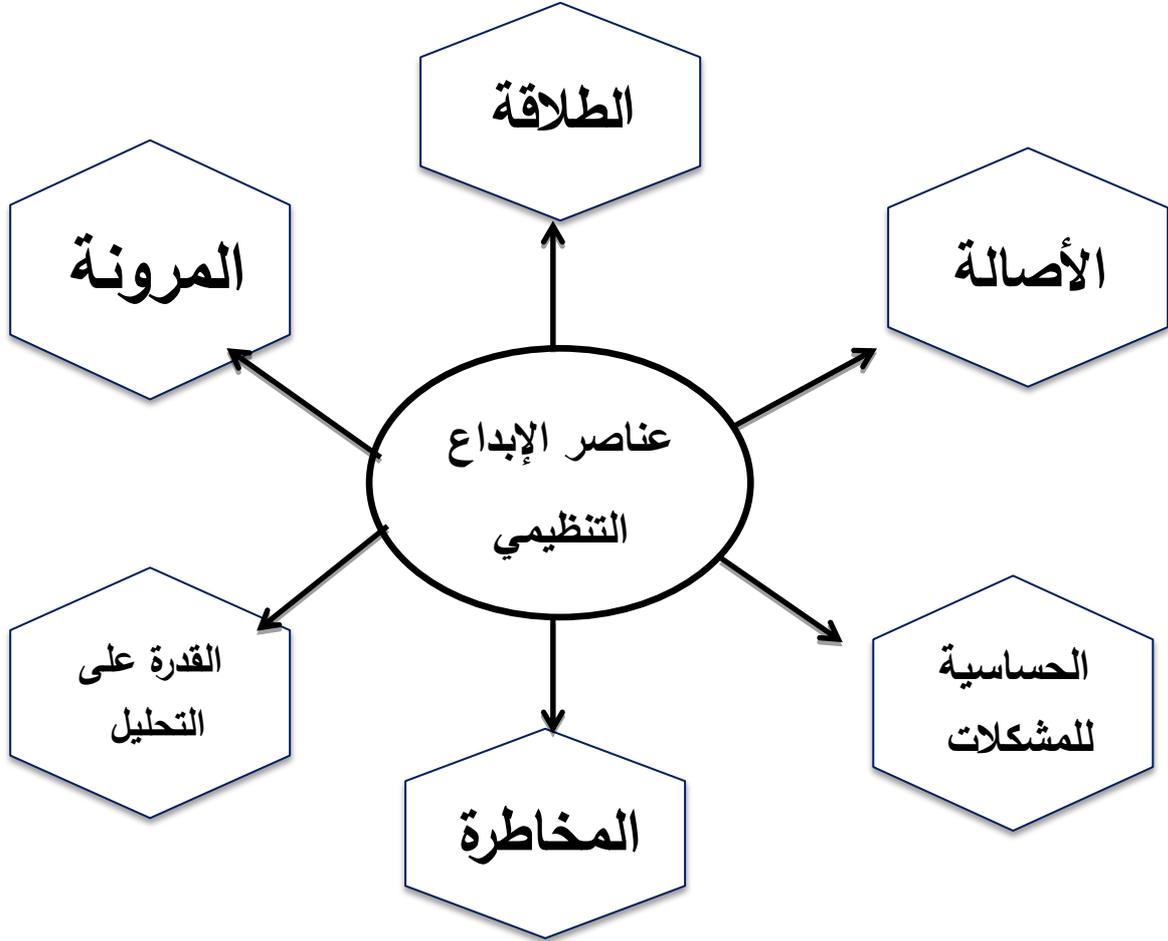
يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء، فهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات جمعها، تبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة. كما يمكنه إعادة تنظيم الأشياء والأفكار وفق أسس مدروسة، يتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تحديد الواقع العملي.

و- المخاطرة:

في تبني الأساليب والأفكار الحديثة والبحث عن حلول لها وفي يقصد بها أخذ زمام المبادرة نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد الكامل لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك¹.

¹ - فلاق محمد وبن نافلة قدور. أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Oronge)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر،

شكل رقم (2) يوضح عناصر الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مراجع الفصل الثالث

2- كيفية تطبيق الإبداع في المنظمة:

إن أهم خطوة نتبناها المؤسسة هي تطبيق الإبداع، إذا لا فائدة من تجميع أفكار جديدة وإبداعية بدون تطبيقها على أرض الواقع.

كيف نطبق الأفكار الإبداعية، يجب علينا أولاً تقييمها، والتقييم يبين إيجابيات الفكرة وسلبياتها وأثرها على المدى القريب والبعيد، والأفضل عن تجرب الفكرة على نطاق ضيق من الزبائن واخذ آرائهم واقتراحاتهم ومن ثم تطبيق الفكرة على المؤسسة بأكملها.

والإبداع قد يكون في طرق جديدة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة أو دمج مجموعة من الخطوات لتوفير الوقت والمال أو حتى حذف خطوات لا معنى لها من خط الإنتاج.

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور...

ولا نقصد من التطور حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي.... بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً نمو الأهداف والطموحات، وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الغدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلاك من قدرات فإنه يبقى رهني العقول التي تديره وتدير شؤونه.... وهنا الفرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم، فكم من بلد غني وثرى يملك كل عناصر الحداثة إلا أنه لا يملك فيه الشعب قراره ولا يتعامل فيه مع الناس إلا كما يتعامل في العصور الجاهلية مثل: البطش والقهر، الإهانة، الهتك.... وكم من بلد تحكمه الحرية والعقلية المنفتحة واحترام الآخر، ساد بقراره ونهم بأمنه واستقراره. رغم أن الآلة ووسائله لازالت قديمة.

فليس التطور رهين الآلات والتكنولوجيا بل رهين تطور الإنسان ونموه وارتقائه وتتدخل أيدي المدراء في وضع اللبانات الحقيقية لهذا النهج. كما يتدخل الرؤساء وأصحاب القرار في الدول في وضع لمسات الديمقراطية والتعددية واحترام حقوق الإنسان.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات.

لذلك بات من المحتم على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة، ولا يفهم من كلامنا هذا الانسياب وراء التطور للانهياب بهذا المفهوم أو آلياته لأن التطور بحد ذاته ليس هدفاً بقدر ما هو وسيلة إلى الأفضل وتحقيق الأهداف الأسمى والطموحات الأرقى. كما إنا نريد أن نتحرر من كل معتاد أو نمطي سلبي ربما يعرقل النمو والتكامل والذي نقصده ونعنيه أن ندرس أفكارنا وأساليبنا في مجالات العمل لنبقى على الصحيح وتطوره ونؤكد ثانية أن هذه مهمة المدراء وأصحاب القرار أولاً وقبل كل شيء¹.

ثالثاً: خصائص وأنواع الإبداع التنظيمي

1- خصائص الإبداع التنظيمي:

لقد اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتمويلها والإبداع والأشخاص المبدعين ويساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى فعاليتها وملائمتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمات وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

كما أنه ليس حكراً على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة وتتم ممارسة عن طريق الجماعات المؤسسات ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر حيث يبدو الإبداع الجماعي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف، الظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان حيث أنها تتداخل بصورة بالغة التعقد تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة وذلك من أجل الوصول إلى نتائج إبداعية.

¹ - جمال أنيس عبد الله. الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 134

ب- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد:

الإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين بل إن كل الإنسان عاقل هو إنسان مبدع، وتتطوي الشخصية على عناصر إبداعية بغض النظر إذا كان الفرد الإنساني يعي ذلك أم لا يعيه، لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة التي فطره الله عليها حسب البيئة التي يعيش يتأثر بها، فقد تكون بيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محيطة، فإن من مهام إدارة المنظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين

أن تعمل على فتح المجال أمام أي بواصر إبداعية تقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

ج- إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن ترتيبه وتطويره:

تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، وهذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية بل أن هذه العوامل هي الأصل ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة¹.

ومن جانب آخر حددت الخصائص على نحو تالي:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها.

- الإبداع لا يفترض أن يكون تغييراً روتينياً حيث أن بعض جوانب التحسيس العادية لا تدخل في إطاره.

- ينبغي أن تكون تأثيرات الإبداع عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته فقط دون ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.

¹ - بلال خلف السكارنة. الريادة وإدارة منظمات الاعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن. 2008. ص

- الإبداع يكون مقصودا وليس عارضا.
- عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء في المؤسسة.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغي غذا أو العكس¹.

2-أنواع الإبداع:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع اعتمادا على منطلقات مختلفة نذكر منها:

❖ تصنيف الإبداع وفقا لمجالاته:

أ-إبداع إداري: يعني قدرات أو سمات الأفراد في التفكير الإبداعي باعتبار أن الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع، فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتسهل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

ب-الإبداع التكنولوجي:

ويعني تغييرا في المظاهر المادية أو الأدائية لسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية، وقد أشار Deftth إلى أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري، ويكون الأخير يحدث أقل تكرار منه.

❖ تصنيف الإبداع وفقا لاستعمالاته:

أ-إبداع المنتج: هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.

¹ - طاهر محسن منصور وآخرون. نظرية المنظمات مدخل العمليات. دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. عمان. 2010. ص 195.

ب-إبداع العملية: الإبداع الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

❖ تصنيف الإبداع وفقا للتغيير:

أ-إبداع جذري: الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

ب-الإبداع التدريجي: هو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو منتجات أو الخدمات.

❖ تصنيف الإبداع وفقا لمستوياته:

أ-الإبداع على مستوى الفردي: بحيث يكون لدى الأفراد العاملين قدرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

ب-الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة) اعتمادا على خاصية التداؤب.

ج-الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع ليس مجرد شيء كما يحدث في المنظمة بل يعد أمرا ضروريا لا غنى عنه وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريقة أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية، لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها:

• إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير العميق وتشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية.

• مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم والبساطة في الهيكل التنظيمي¹.

كما صنف تايلور الإبداع إلى خمس أنواع:

أ- الإبداع التعبيري:

ويقصد به الطريقة التي يتميز بها شخص ما عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

ب- الإبداع الفني:

وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف به المكان الذي يقدم خدمة ما.

ج- الإبداع المركب:

وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع الأفكار المختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التواصل والإتيان بمعلومة جديدة.

د- الإبداع الإختراعي:

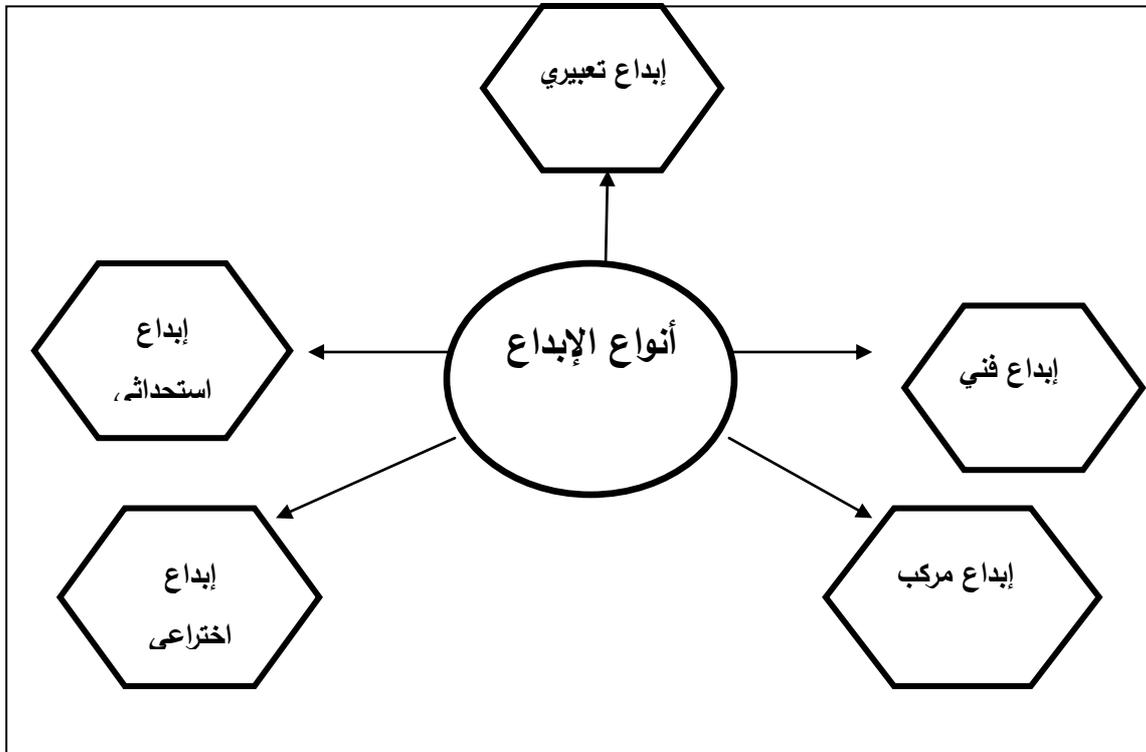
وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا ونقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

¹ - حسن عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2008. ص

هـ- الإبداع الإستحداثي:

ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطويره وتحسينه على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون¹.

الشكل رقم 3: يوضح تصنيف تايلور لأنواع الإبداع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر: عاطف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار. دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن. 2011. ص 59.

¹ - عاطف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار. دار حامد للنشر والتوزيع. الأن. 2011. ص 59.

رابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته:

1- مستويات الإبداع التنظيمي

توجد هناك ثلاثة مستويات من الإبداع التنظيمي تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة ومن بين هذه المستويات نجد مايلي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الذي يتم التوصل إليه من قبل الأفراد الذين يملكون قدرات أو سمات إبداعية وقد تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها نذكر منها: المعرفة حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله وكذلك الذكاء فالإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات الفكرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء، الشخصية حيث يجب الفرد المبدع روح المخاطرة والمبادرة ويكون عالي الدافعية، قادر على التسامح ومتفتح على الآراء الجديدة ولديه إحساس كبير بالفكاهة، العادات الاجتماعية فالإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه ولكن يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء.

ب- الإبداع على مستوى الجماعات:

هو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (إدارة، قسم، لجنة، دائرة..) إن غبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. إن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. يتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية: الرؤية، الالتزام بالأداء، المشاركة الآمنة، دعم ومؤازرة الإبداع، جنس الجماعة، تنوع الجماعة، انسجام الجماعة، تماسك الجماعة، عمر الجماعة وحجم الجماعة.

ج- الإبداع على مستوى المنظمات:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً لا غنى عنه إذا أرادت البقاء والازدهار، وعلى المنظمات أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها ويمكن تحقيق ذلك بتوفير الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج لأشخاص ذوي تفكير عميق ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجديدة وتعزيزها. على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد وذلك من خلال التدريب، التعليم، المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة غير عادية.

- ضرورة تنمية القدرات والمهارات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات لاكتشافها والتعود على التفكير المطلق والشامل، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها¹.

2-أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

يوجد هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن المنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وبناء قدرات الأفراد وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات داخل جماعات العمل ومن أهمها:

أ-الإدارة بالأهداف:

يتمثل دورها في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العاملة المؤسسة. وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيقها بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين معاً بالعمل على تصميم وتنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ - حسين الحريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وفي منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمار. الأردن. ط1. 2013 ص 353.

ب- الإدارة بالمشاركة:

إن العمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

ج- أسلوب الجماعة الاسمية:

يستعمل تشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها يتراوح عددهم بين (6-9) يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيح لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى تمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

د- أسلوب العصف الذهني:

وهو المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل في أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية.

هـ- أسلوب دلفي:

يقوم على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم¹.

¹ - محمد قريشي وسارة مرزوق. المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر. 2013. ص15

خامساً: العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي:

وتعذب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات وإذا ما أرادت المنظمة أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية فعليها أن توجد اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد العاملين أنفسهم أحرار فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية، هناك مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الإبداع، فالمجموعة الأولى هي مجموعة العوامل المعززة للإبداع والثانية المعيقة للإبداع.

العوامل المعززة للإبداع:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات ومن أهمها ما يلي:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين وتشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

- توفير أعمال مثيرة لإتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم والسماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب والسماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.

- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل والترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.

- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة.

- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابيتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها وتشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات

المناقشة مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية والحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع¹.

ويرى (Peter Druker) أنه هناك ست عوامل يتم تبنيها من قبل الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع ومشجعة له وهي: التحدي والحرية والمصادر والموارد وسمات وصفات مجموعة العمل التشجيع التوجيهي والإشرافي، الدعم المنظمي².

2- معوقات الإبداع التنظيمي:

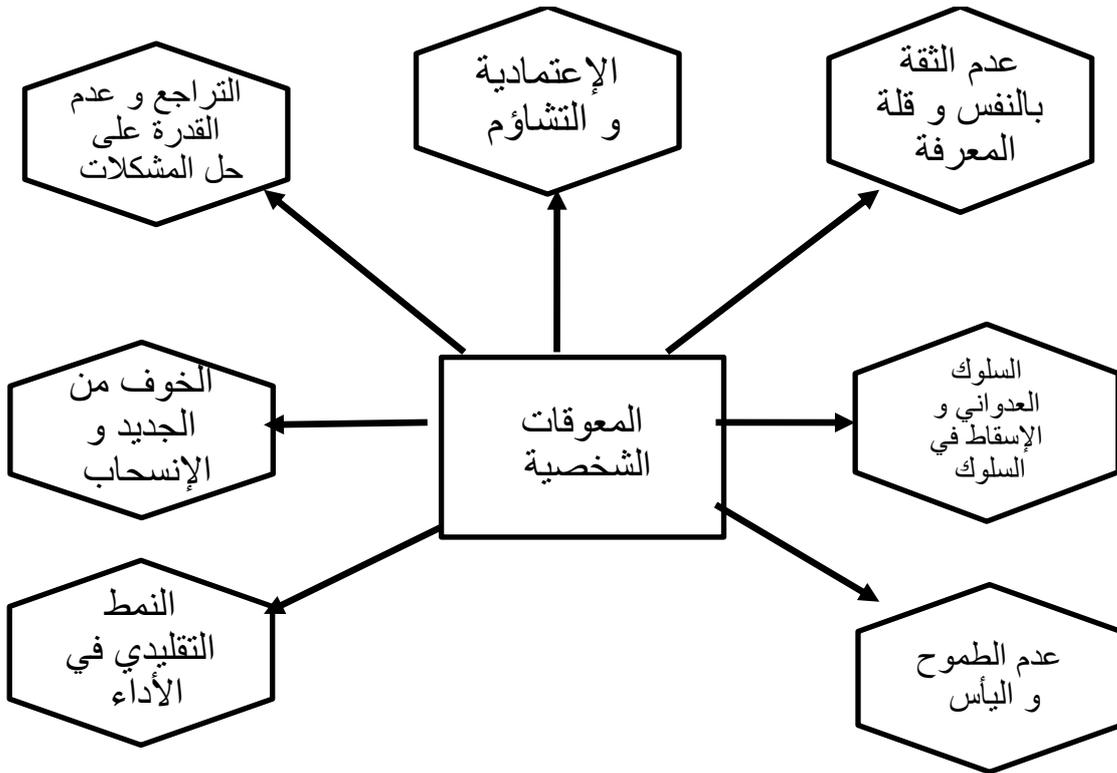
يعتبر موضوع معوقات الإبداع من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وذلك من خلال اللجوء إلى القياس اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمات وفيما يلي توضيح لمعوقات الإبداع:

¹ - خيضر كاظم. السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011. ص 213.

2 _ محمد بن علي حسن. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية. ص 35 تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/17. من موقع: libback.uqu.edu.sa على الساعة 5:15

أ- المعوقات الشخصية:

الشكل رقم 4: يوضح معوقات الإبداع الشخصية.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على: محمد بن علي بن حسن. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية. ص 35.

ب- المعوقات التنظيمية:

الناجمة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد كالقوانين والأنظمة والسياسات والأهداف، الهيكل التنظيمي، نمط السلطة ونمط القيادة ونمط الاتصالات.

ج- معوقات اجتماعية:

تتضمن العقائد السائدة، العادات والتقاليد، المجتمع، سياسة التعلم وتحمل المخاطرة.

د- معوقات بيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، عدم توفر المكان المناسب واكتظاظ المكان، وعدم التأييد الزملاء لأفكار رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود دعم مادي اللازم للمشروع الإبداعي.

ومن معوقات الإبداع الإداري الأخرى نجد:

• مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التفسير والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

• عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وسوء المناخ التنظيمي والافتقاد المبكر للأفكار الجديدة.

• عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة والقيم الاجتماعية السائدة.

• الظروف الاقتصادية حيث لا يتم إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

كما أظهرت بعض الدراسات على وجود معوقات تتمحور أغلبها في:

• الإفراط في مكافأة النجاح والاعتماد المفرط على الخبراء وعدم شيوع روح المرح والتسلية.

• الخوف من الفشل وغياب جو الحرية والتمسك بالأنماط المألوفة.

• عدم وضوح الرؤية وعدم التشجيع من المنظمة وعدم مساندة العمل الجماعي وغياب الدوافع الداخلية للإبداع¹.

سادساً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ونماذجه:

1- إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:

توجد هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد بالاستراتيجيات السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

أ- التطوير التنظيمي:

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية التي صممت لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تدريب الحساسة، تشخيص المنظمة، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كتنظيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز على إزالة معوقات التغيير وتسهيله كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، لأنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي. وترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع يجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر بزيادة الوعي والاهتمام بصياغة أهداف عامة شاملة للمنظمة².

¹ - محمد كريم حسني. سعيد خلف. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. 2010. ص 44. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/23. من موقع : <https://search.mandumah.com> على الساعة 4:54

² - خالد ديب. حسين أبو زيد. أثر القوة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص 47. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/27. من موقع : <https://search.mandumah.com> على الساعة 00:24

ب-التخصص الوظيفي:

ويعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فترويج الإبداع التنظيمي تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية. كإفشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات حيث تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

ج-الدورية:

يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية فير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من العاملين المختصين لتنفيذ المشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى¹.

ومن الأمثلة الأخرى على الإستراتيجيات ما يلي:

-تطوير وتحسين الجماعات وحلقات الجودة الشاملة التي تعمل على نفس المشكلات أو المشكلات المتشابهة.

-اختيار وتعيين موظفين جدر ذوي خبرة متنوعة ومختلفة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية.

-كذلك على الإدارة أن تقوم بنقل أفرادها العليا والمسؤولين إلى بيئات تشغيلية متشابهة ولكن ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة في العمل.

¹ - فلاح محمد. أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر. 2011. ص9

ثانيا: نماذج الإبداع التنظيمي:

يجب أن يفهم الإبداع التنظيمي باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع التنظيمي بصفة عامة والتي تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة، ومن أهم هذه النماذج ما لي:

النموذج الأول: نموذج والاس (walace) الذي حدد مراحل الإبداع كما لي:

-مرحلة الإهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.

-مرحلة الإعداد: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

-مرحلة الاحتضان: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث توالد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهية.

-مرحلة البزوغ: الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

-مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريقة تطبيقها.

النموذج الثاني: نموذج ويست (West) الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:

-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلبا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسة.

-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية

التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

-مرحلة التطبيق: يتم فيه هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء التعديلات.

-مرحلة الثبات: وهي مرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من مؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة¹.

سابعاً: نظريات الإبداع التنظيمي:

لقد قام عدد من العلماء والباحثين بطرح مجموعة من النظريات، عرفت بأسمائهم حيث قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول موضوع الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1-نظرية (Machfsinron):

لقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فهي تحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل وهي:

فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووهي، وبدائل، ثم إبداع حيث تعرض الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل: تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية والتغير في الطلب.

¹ - عائشة سمسوم. تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة الجزائر 03. العدد14. المجلد 1. 2016. ص 55.

2-نظرية (Burns & Stalker):

كان Burns و Stalker أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة وذلك من خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات المتغيرة، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3-نظرية (Wilson):

لقد كان يبين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، وذلك يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

حيث افترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة المتباينة بسبب عدة عوامل نذكر منها:

التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، كلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك بصورة جماعية عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4-نظرية (Harvey S Mill):

لقد استفاد مما قدمه كل من (March & Simon) (Stalker & Burns)، حيث انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، لقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها خلال إدراك قضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (يعني كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير. أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة).

تسعى أيضاً لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية، تبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، وتناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة، درجة المنافسة، عمرها، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات في المنظمة يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5-نظرية (Zaltman & Others):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية وتعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hangfi Aiken). إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

6-نظرية (Hang & Aiken):

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولاً، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، ولقد فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، الرسمية، المركزية، الإنتاج، الكفاءة والرضى عن العمل¹.

¹ - طلال مصير ونجم الغزاوي. أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر. 2011ص14

خلاصة :

يرتبط مفهوم الإبداع بالنجاح والابتكار في العمل، والمبدعون هم دائماً من يستحقون الثناء والتكريم، بفضل ما يقدمونه من حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي قد يتعرضون لها في المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها، والطريق نحو الإبداع ليس شاقاً ولكنه صفوا العمل الجاد والاجتهاد والتكفير المتواصل والبعد عن النمطية، ورسم الخطط وستلعب المثابرة والتفكير العلمي والابتكار أدوارها لبلوغ تلك الأهداف.

فاستراتيجيات الإبداع تعتمد أساساً على التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والدورية في العمل ولتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة يجب على الإدارة أن تهتم بوضع الأهداف وتصميم الخطط اللازمة عن طريق المشاركة والعمل الجماعي وتبني أسلوب العصف الذهني في كل المشكلات في العمل والتقليل من معوقات الإبداع.

الفصل الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع في المنظمات

تمهيد

أولاً: المنظمات المبدعة ومقوماتها

ثانياً: حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية

ثالثاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية

رابعاً: تجارب رائدة لمنظمات مبدعة

خامساً: تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي

سادساً: تأثير حلقات الجودة على الإبداع التنظيمي

سابعاً: تأثير التدريب على الإبداع التنظيمي

خاتمة

تمهيد:

تحدثنا في هذا الفصل عن دور الإبداع كعامل مهم للتطور المنظمات و المؤسسات الأمر الذي يتطلب معرفة الـعوامل المشجعة عليه وكيفية تنمية ومعرفة إستراتيجية بناء المؤسسة الإبداعية والإبتكارية والأساليب المختلفة المتبعة فيها ، وتأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع والإبتكار.

كما تطرقت إلى أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: تمكين العاملين, حلقات الجودة, التدريب ومدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي لأن بناء أي منظمة أو مناخ تنظيمي قائم على أساس التجديد، التطوير والإبداع يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو المورد البشري الفعال والمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشجع عليه.

أولاً: المنظمات المبدعة ومقوماتها:

إن تطبيق مفاهيم إدارة الابتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على إختلاف أنواعها وتحت أي إطار كانت أو في أي بلد من البلدان تسعى من أجل أن تحسّن عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية التقليدية . وعناصر الإبداع والابتكار الأساسية في المنظمة المبدعة هي:

أ- التخطيط الإستراتيجي:

هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبشترك المديرين مع بعضهم في هذه العملية وذلك من خلال إتخاذ القرارات الحاسمة والمدروسة، وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة في كونه يساعد على:

-تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة وتعيين مجالات تمييزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.

-توقع تغيرات البيئية فضلا على أنه نظام إنذار مسبق للمؤسسة.

-تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المؤسسة.

-تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة.

ب-التفكير الإستراتيجي:

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة كالإحصاء وغيره من التقنيات الأخرى، إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة ودورها وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليل ما يوجد مثله في الدول النامية ومنظمتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لإنعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن إستمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه، وكل هذا يسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم

وجود التوافق والإنسجام والتعاون بين أعضائه وهذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الإنتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الإستراتيجي الذي يجعل العاملين لا يعطون إهتماما بتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومن هذا المنطلق كان الإهتمام بالجوانب السلوكية وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الإستقرار والنمو.

ج-بناء ثقافة المنظمة:

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على إحتياجاتهم وإعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الإهتمام بهم وإحترامهم وتدريبهم وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يمثل الإدارة اليابانية التي إستطاعت أن تصبح قوة إقتصادية عالمية حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر وهذا بسبب روح الإنتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.¹

2- مقومات الشخصية المبدعة:

الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، ولكنه يحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل إنتاج جديد، وعلى هذا فإن البعض لا يتصور أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق، فالكل قادرين على إعمال عقولهم وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة كما أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة ، فهؤلاء عليهم العناية بقابلياتهم وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملة هذه الصفات نجد :

¹ - محمد، الصيرفي " الإدارة الرائدة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص12.

أ- الحساسية:

وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

ب-الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة و فترة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى 4 أقسام هي :

-طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا الشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

-طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى .

-طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

-طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الافكار بسهولة وصياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملئمة لها .

ج _ المرونة: هي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

د- الأصالة:

وتعني تقديم نتائج مبتكرة، تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي تعمل لأجلها أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، وإتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود.

هـ_ البصيرة:

وتعني إمتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على إختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الإحتمالات المتوقعة.¹

ثانيا: حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية .

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الاعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الإقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الإستراتيجيات أو في إبتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الإستجابات المحدثة لإحتياجات البيئة من سلع وخدمات.

وتدرك الإدارة الإبداعية أهمية وحتمية التطوير والتغيير والقدرة المتميزة على تحقيق الاهداف ولذا تسعى لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ذلك عن طريق:

*إتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية غير مألوفة وتتسم بالجرأة .

*أداء متفوق ومخطط يؤدي إلى تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات العملاء .

*زيادة الأرباح.

*إستمرار الإنجاز والسبق على المنافسين (الذكاء التنافسي).

*التكامل والتفاعل المستمر بين الموارد المادية والبشرية.

*توفير مقومات إدارة الإبداع بالتجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمنشأة.

*البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية.

¹ -طلال نصير العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر 2011، ص4.

الفصل الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع في المنظمات.

*إستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.¹

ثالثاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام المنظمات العديد من التحديات التي أوجبت على الإدارة الإبداعية مواجهتها بحكمة وبعد نظر وفيما يلي هذه التحديات:

***المنافسة:**

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية .

وبالتالي أصبحت على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التمييز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

***تقنين المعلومات:**

لقد سهلت تقنية المعلومات في أداء الاعمال والمهام المطلوبة من الإنسان فقد وفرت الوقت والجهد والمال مما عمل على زيادة الإنتاجية والهامش الربحي أيضا.

***إدارة علاقات العملاء:**

هو نهج الإدارة وكيفية تفاعل الشركة مع العملاء الحاليين والمستقبليين يعمل هذا النهج على تحليل البيانات تاريخ العملاء والشركة من أجل تحسين العلاقات التجارية والإحتفاظ بالعملاء لدفع نمو المبيعات.

¹ - الدكتور/ سيد عبيد خبير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2008، ص12.

*الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للعميل من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات من خلال مطابقة متطلباته مع مواصفات المنتجات بدقة وكفاءة عالية وبشكل مستمر وبدون عيوب في المنتج أو الخدمة.

*إتخاذ القرار في عالم متغير:

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية أن مشاركة الأفراد في حل المشاكل وإتخاذ القرار وصياغة الخطط والإستراتيجيات تؤدي إلى إتخاذ قرارات وحلول أكثر بداعية وأكثر فاعلية.¹

رابعا: تجارب رائدة لمنظمات مبدعة:

لقد إهتمت الكثير من المنظمات بالإبداع لدى أفرادها والكفاءات الموجودة من خلال تشجيعهم وتوفير السبل لتفجير طاقاتهم الإبداعية، فكان لذلك السبب الأهم في تحقيق هذه المنظمات لنجاحات كبيرة وعالمية، لقد أصبح الأمر تقليدا وثقافة داخل هذه المنظمات، بل أصبح من قيمتها وإيدلوجياتها الراسخة وسنعرض فيما يلي أمثلة عن القيم الجوهرية الموجودة لمنظمات. و شركات ناجحة أعطت أهمية كبيرة للإبداع و الأفراد المبدعين لديها ...

*جنرال إكتريك:

تحسين نوعية حياة الناس من خلال التكنولوجيا والإبتكار والتوازن و مسؤولية الشركة إتجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين وتوفير الفرص وتحمل المسؤولية الأمانة والصدق.

*فورد:

الأفراد هم مصدر قوتنا والأرباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا والأمانة والصدق قواعد أساسية في عملنا.

¹-عبد المعط عساف مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة مسقط، 1995.ص 89

*أي بي. أم:

توجيه الإهتمام الأكبر للموظفين وفعل ما يمكن لإسعاد زبائننا وعمل كل ما يمكننا لصنع الأشياء كما ينبغي وبمستوى رفيع من التفوق.

*سوني:

تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.¹

(1) تجربة موتورولا:

تستمد بقاءها من الخدمة التي تقدمها للمجتمعات بتقديم سلع وخدمات ذات مستوى عال من الجودة والسعر المناسب، وتشجيع الطاقات الإبداعية والخلاقة، في الأفراد، والتعامل مع الأفراد بدرجات عالية من الإحترام والتقدير .

مبيعات ب67 دولارا بسبب حاسة تفكير مبدعة:

يمتلك بعض العمال حاسة التفكير المبدع فخلال الإستعدادات الأولمبية الشتوية عام 1998 في مدينة ناغو اليابانية قامت شركة سكة الحديد اليابانية الشرقية ببناء خط قطار سريع من طوكيو إلى ناغو ولكن العمل تأجل بسبب وجود مياه في نفق جبلي، ولقد حاول المهندسون تطوير طريقة لتصريف المياه إلا أن كل محاولاتهم باءت بالفشل، و لكن أحد العمال أخذ رشفة من هذه المياه وأثناء شربه جاءت فكرة، وذلك بعد ملاحظة أن طعم مياه الجبل أفضل بكثير من طعم المياه المعدنية التي يحملها للعمل كل يوم، فقال لماذا لا تعبأ مياه الجبل في زجاجات ويتم بيعها كمياه مفيدة عالية الجودة.

إنبهر رؤساء العمال من فكرة والتي يمكن بوصفها بفكرة إبداعية وتم تنفيذ هذه الفكرة، وقد قامت شركة سكة الحديد ببيع مياه الجبل المعبأة في آلات البيع الإلكترونية في 1000 محطة من محطاتها إضافة إلى ذلك وفرت الشركة خدمة توصيل المياه للمنازل وتشتمل منتجات الشركة الآن على الشاي والقهوة والعصير أما المبيعات السنوية فتبلغ 67 مليون دولار.²

¹ -يحي سليم ملحم: التمكين، مفهوم إدري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2009، ص176.

² -مقال بنشر النخبة الادارية، مركز النخبة للإعلام الإداري، العدد. 2003.62 ص6.

(2) تجربة فرنسا في مجال الإبداع والابتكار:

إن فرنسا من الدول التي تتطلع إلى الصدارة في الاسواق العالمية وطبعا لن يكون لها ذلك إلا إذا ركزت على عنصر الإبداع والابتكار لغرض تحقيق الميزة التنافسية ونشير الحكومة الفرنسية بأنها اولت اهتمام كبير بهذا المجال حيث ألقى الرئيس الفرنسي " نيكولا ساركوزي " كلمته الشهيرة في المؤتمر الأول للإبتكار الأوروبي في ديسمبر 2009، قال فيها : نأمل بأن يكون عام 2009، هو عام الإبتكار والإبداع في أوروبا".

واقترح إنشاء الأكاديمية الأوروبية للعلوم والتكنولوجيا، كما شدد على تعزيز الجهود المالية للدولة في مجال البحوث و التكنولوجيا، والتي من الممكن أن تزيد عن 350 مليون يورو في خمس سنوات
* حيث يتطلع من خلال ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

* تطوير التكنولوجيا.

* إنشاء البحوث مع قطاع الأعمال.

* حماية براءات الإختراع.

* إبتكار المنتجات الجديدة.

* إبداع أساليب جديدة في الإنتاج والتسيير.¹

3- تجربة الإتحاد اوروبي:

يتجلى إهتمام الإتحاد الأوروبي بتشجيع المؤسسات الإقتصادية من خلال الدستور الأوروبي للمؤسسات ومرسوم التفكير أولا في المؤسسات فضلا عن إستراتيجية لشبونة للتنمية والعمالة لسنة 2005 التي وضعت اطار قانونيا اكثر تشجيعا لترقية جهود الإبداع والإبتكار في دول الاتحاد الاوروبي.

¹ -رادي نور الدين، الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة، دراسة تجارب عالمية مجلة الإبتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر: العدد 1، 2014، ص147.

الدستور الاوروبي للمؤسسات الاقتصادية وضع من طرف مجلس الأعمال العامة في 13 جوان 2000 بلشبونة لتأتي مناقشته و الموافقة عليه من طرف مجلس الاتحاد الاوروبي في 19 و 20 جوان 2000 ،حيث يوصى حكومات الدول الأوروبية بأن تركز جهودها على المؤسسات و يضم الدستور عشرة محاور اساسية تغطي جوانب عدة من المحيط الذي تمارس فيه المؤسسات نشاطها، بحيث يظهر الاهتمام في البند الثامن من الذي ينص على تدعيم القدرة التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الإبداع الذي بموجبه تقوم المفوضية الأوروبية بالاشتراك مع دول الاتحاد الاوروبي بتشجيع البرامج الحالية التي تهدف الى تشجيع نشر التكنولوجيا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،تتمية قدراتها على الاكتشاف والاختيار والتأقلم مع التكنولوجيا، كما قامت المفوضية بإنشاء هيئة أوروبية للملكية الفكرية يمكن اللجوء إليها بسهولة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ومن بين مجالات الدعم الاخرى هي تشجيع ودعم كل الجهود المحلية و الوطنية التي تهدف الى إقامة تجمعات وشبكات المؤسسات.

وتعمل المفوضية الأوروبية على تقويم التعاون الاوروبي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات ونشر أفضل التجارب وتوزيعها في مجالات التقارب بين المؤسسات والتي تسمح للمؤسسات بالدخول الى عالم الابداع والابتكار.

_تطوير القطاع الحكومي:

تظهر إستراتيجية الابداع الموسعة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط القطاع الحكومي بما يضمن حصول المواطن على أحسن الخدمات ،كما يظهر الإهتمام بالإبداع من خلال تبني وشراء وقبول أكثر العروض إبداعا(منتجات او مشاريع) كتلك المتعلقة بالإنشاءات والنقل والبنى التحتية والإتصالات.¹

4_ تجربة الولايات المتحدة الامريكية:

لقد كان الميل الأمريكي ولا يزال آثاره حتى الان هو نحو الابتكار الجذري الذي يأتي بالتكنولوجيا الجديدة في دورة إبتكارية أولى تمتد الى اكثر من 10-15 سنة ليأتي بعدها الانقطاع عن التكنولوجيا السابقة إلى الجديدة في دورة تكنولوجية ثانية.

¹ - رادي نور الدين، مرجع سابق ذكره، ص148-149

ومما يفسر هذا التوجه نحو الابتكار الجذري هو أن المدخل الأمريكي كان منذ البداية مدخل تقني المركز، ولعل الاهتمام بأجور العاملين أدى الى ضرورة الاندفاع وراء التكنولوجيا من أجل إحلال الآلة مكان العامل.

كما يتصف الابتكار الجذري انه ذو طبيعة فنية، فهو يمثل إنقطاعا حاسما عن الحالة القائمة الاستثمارات وعلاقات تنظيمية (تغيير في المستويات و الوظائف) .وهذا مالا يمكن الاخذ به بسهولة عادة الا في ظل مدخل الاعمال الأمريكي تقني المركز.

كما ان وليم أوتشي (w couchi) مبتكر نظرية الميل الأمريكي، رأى الاخذ بالابتكار الجذري لسهولته رغم كل ما يعنيه من مغامرة جراء الاهتمام بالوسائل اي الجوانب المادية او الكفاءات دون التأثيرات الاخرى الانسانية والاجتماعية.

إن إشتداد المنافسة والتنوع الكبير والمتسارع في الاسواق يجعل مثل هذا النوع من الابتكار مخاطرة كبيرة ليس فقط في الفشل وإنما أيضا قضية نجاح خاصة في ظل عملية التقليل من المنافسين سواء تقليل استتساخي(الاسهل) ،او التقليل الابتكاري من خلال إدخال التحسينات المستمرة ويمكن تحديد الاتجاهات العامة التي تواجه الشركات الامريكية التي تميل الى الابتكارات الجذرية فيما يلي:

- الاتجاه نحو الابتكار الجذري و المواصلة : اي لكي يكون لهذا الابتكار ميزة تنافسية فعالة في الشركة فانه يجب عليها مواصلة الابتكار و هذا ما لا يمكن ضمانه .
- الاتجاه نحو الابتكار . التحسين لعل التحدي الثاني للشركات الامريكية هو المنافسة الواسعة و السريعة جدا .
- الاتجاه نحو الحالة القائمة : مما لا شك فيه ان هذا الاتجاه يجعلها بالرغم من ميلها الابتكاري ، تميل الى الحالة القائمة و العمل على أساس الترسيب لتحقيق الكفاءة ، و بأن الشركات الامريكية التي تتبنى هذا الاتجاه تعتقد بأن إستغلال ما هو موجود فعلا هو أفضل من البحث عما هو جديد غير موجود .¹

¹ رادي نور الدين مرجع سابق ذكره ص 150

5_ التجربة اليابانية :

إن اليابان تعتبر حقيقة معجزة كونها أكثر الدول إثارة للاعجاب ، إذ أنها من دولة مدمرة بعد الحرب العالمية الثانية الى أن تصبح في نهاية السبعينات قوة إقتصادية عظيمة ، إن الابتكار في التجربة اليابانية جدير بالاهتمام و الدراسة و الاستفادة منه فهو قائم على التحسين المستمر بشكل أساسي لمواجهة النموذج الأمريكي القائم على الابتكار الجذري ، فالاساطير اليابانية تروي كثيرا من عمالقة صغار يحولون الإبر الى سيوف و الاوعية الى زوارق و في المراحل المبكرة للعصر الالكتروني النممة قامت شركة سوني بدور طلائعي في تصغير حجم المسجلات و الراديوهات و أجهزة الفيديو و مثل هذا الصغر لا بد و ان يعني قبول فكرة الابتكار المصغر إن اهم و أبرز خصائص التجربة اليابانية في مجال الابتكار تتمثل في :

- هذا النمط يمثل عملية مستمرة و هذه السمات هي التي تعطي للشركات حيوية مستمرة و بالتالي يبقى العاملين على الخط الساخن للابتكار
- إن الابتكار والتحسين مسؤولية الجميع اذ أن الجميع يشارك فيه في جميع المستويات الفنية التنظيمية.
- كذلك هذا النوع من الابتكار يمثل عملية مركبة من مرحلتي التعلم و الإضافة الجديدة اذ أن الشركات اليابانية اعتمدت على الشركات الغربية في ادخال التكنولوجيا و الاساليب الحديثة في المرحلة الاولى و سرعان ما قفزت الى مرحلة الاضافة و ذلك لتطوير نموذج خاص بالتحسين .
- يعد اليابانيون أكثر المنتجين و المستهلكين لتكنولوجيا الانسان الآلي الذي يحل محال الانسان اذ ان نحو 35 بالمئة من الشركات اليابانية أسلوب الاستخدام مدى الحياة .
- الثقافة اليابانية متعددة المراكز فهي تتسم بالجماعية هذا ما يعرف بحلقات الجودة و عليه فان ابتكار التحسين يتسم بالاعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في إختصاصاتها ووظائفها و تعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد .
- تطوير المعارف الضمنية في الشركات حيث أن الشركات الخلاقة للمعرفة هي تلك الشركات التي أعمالها الرئيسية هي الابتكار المستمر .

- إن اليابانيين يستند تفكيرهم الى العقلية الموجهة للجماعة و لذلك فإن الشركات اليابانية كانت الاكثر قدرة على اكتشاف العلاقات الايجابية مع الاطراف الاخرى مثل الزبائن و الموردون و هذا عكس الشركات الامريكية .
- إعتقاد الشركات اليابانية نموذج الشراكة مع الموردون بدلا من نموذج اليد الطويلة ، و هذا ما أمكن تحقيقه من خلال تطوير علاقات طويلة الاجل مع عدد قليل من الموردين و ذلك من خلال الإلتزام والولاء وتقاسم الخبرة والمعلومات معهم وتقديم الإستشارة لهم، وهذا كله في إطار الثقة من أجل إنجاز الطرفين، الشركة ومورديها¹.

خامسا: تأثير التمكين على الإبداع التنظيمي:

تشير دراسة (yeh-yan ling 2002) إلى أن التمكين يعتبر فلسفة وطريقة تفكير تعكس القيادة الديمقراطية كما تدفع القرارات إلى المستويات الدنيا، فهو ليس مجرد وسيلة لحل مشكلات العمل فقط بل مفتاحا للإبداع والإبتكار في بيئة العمل² وفي إستنتاج آخر ترى دراسة (knight-turvey 2006) أن التمكين يقوم على أساس الحرية اختيار العامل بما يجب عمله وكيف يتم ذلك، وهذا يضمن التحرر من القيود التنظيمية بما يؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية في المؤسسة³ وفي موضع آخر أكدت دراسة (knight-turvey 2006) على أن العاملين الأكثر إبداعا هم اللذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الإستطلاع والتعلم كما أنهم يتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطرة والأكثر إصرارا على مواجهة العقبات والتحديات في العمل إنهم ببساطة " العمال الممكنون"⁴.

كما تشير دراسة (1997 roblins,) إلى عوامل تحفيز السلوك الإبداعي في المنظمات حيث ترى، في مضمونها من خلال خصائص مناخ وبيئة العمل وهذه العوامل هي:

¹ رادي نور الدين مرجع سابق ذكره، ص 152،153.

² -ouinn..r-spreitzerR,G, OP, Cit p : 37

³ Knight, Turvey, N, G, OP, Cit p : 313.

⁴ Ibid, p : 315.

_العوامل الهيكلية:

وتتضمن عناصر مثل النموذج العضوي للهيكل التنظيمي حيث أنه يمتاز باللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات، والمرونة والاستجابة السريعة في البيئة المحيطة، كما يعمل على تسهيل الأدوار وتجديدها.

العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: نجد فيها أن توفير فرص النمو الوظيفي وتطوير الذات والتدريب تؤثر بشكل إيجابي على مهارات و قدرات العاملين، كما يضمن التغيير الإيجابي في سلوكياتهم، بالإضافة إلى توفير الأمن الوظيفي والتقليل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح وذلك يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي من خلال التجريب والمحاولة المستمرة.¹

سادسا : تأثير حلقات الجودة على الإبداع التنظيمي :

ظهرت هذه الحلقات في اليابان و ساعدت المؤسسات اليابانية على تحقيق مستويات فائقة من الجودة الشاملة مقارنة لمنافسيها، و لقد تم زيادة نطاق هذا المفهوم اليوم ليشمل جميع أنواع المشكلات حيث لا يقتصر الأمر على مشكلات الجودة فقط، لقد حصلت حلقات الجودة على شهرة كبيرة في المؤسسات اليابانية و الأوروبية، ولقد قام VAN FLOOTS & Geriffin. بإعطاء تعريف دقيق لحلقات الجودة على النحو التالي:

هي جماعة صغيرة من العاملين تقوم بأعمال متشابهة أو مترابطة، يجتمعون بانتظام للتعرف على المشاكل التي ترتبط بجودة الإنتاج و تحسين العملية ... و تحليلها و حلها فالهدف الرئيسي لإستخدام حلقات الجودة هو تحسين جودة المنتجات، و من ثم تقليل تكلفة الفاقد.²

¹ منار إبراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الأردن، الجامعة الأردنية، 2000، ص 56. تم الإطلاع عليه يوم : 2018/05/01 من موقع <https://books.google.dz> على الساعة 18:37

² نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004، ص 280.

وتعتبر أنشطة حلقات الجودة أنشطة جماعية حيث يجتمع فيها عدد من العاملين دوريا لإتخاذ الإجراءات الكفيلة بحل المشكلة الموجودة بالفعل و تحسين الأداء و يسود الجلسة روح المشاركة بين أعضائها مما يسمح للفرد بتقديم أفكاره و إبداعاته و تحقيق ذاته و الرفع من معنوياته و كل ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة ككل ، و تتطلب حلقات الجودة تفهم القادة لأنشطة هذه الحلقات و تدريب العاملين و كذلك إحترام العلاقات التعاونية الإنسانية التي تسود في هذه الحلقات و تشجيعها و بذلك تتيح أنشطة للفرد و حرية التفكير و إطلاق العنان للعقل من أجل تقديم أفكار إبداعية خلاقة، و عليه يمكن إعتبارها من أهم أدوات تنمية المهارات الإبداعية.¹

كما أن الإبداع الجماعي (الفرقي) قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي فعلمية إتخاذ القرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني و تنفيذ و تطبيق الافكار الجديدة المبدعة، فالعمل الجماعي يساهم في تقليل مستوى المخاطرة و تكون النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها فردية و ذلك يساعد على التشجيع لتحمل المخاطرة.

سابعا : تأثير التدريب على الإبداع التنظيمي :

يلعب التدريب دورا أساسيا كبيرا في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الأفراد على مستوى المنظمة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد و زملائه و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و أكبر فائدة يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد هو أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع كما أن التدريب يغرس في جميع العاملين في المنظمة إستخدام وسائل الإبداع التي تدربو عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل و خارجه اما بالنسبة للمنظمة فان تدريب أفرادها سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها : تعزيز ريادتها في مجال الخدمات و المنتجات التي تقدمها و بالتالي بقاؤها واستمرارها في السوق.²

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.ص 23.

² الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ص 211، 210.

و يتضمن برنامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم الموضوعات التالية:

- التدريب على أداة أو أكثر من أدوات تنمية الإبداع (غالباً ما تكون العصف الذهني)
- محاولة تغيير الإتجاهات و الأساليب السلبية في المشكلات لتعزيز مرونة الفرد و جعله أكثر إنفتاحاً و تقبلاً للطرق الأخرى في المشكلات.
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات بإعتبارها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها على أنها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.
- تعزيز ثقة الفرد بنفسه و بقدراته العقلية و قابليته للتغيير، حيث يساعد التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرة الفرد على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.¹

¹ وسيلة واعر، دور الألفاظ القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 113.

خلاصة :

يؤثر المناخ التنظيمي تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات و درجة الإبداع لديهم ،لأنه يعتبر أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات ،و حتى يبدع العامل يجب أن توفر له المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها ،فلا يمكن للفرد أن يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد ،و لكي تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية يجب علي الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعو حلولاً للمشاكل التي تواجههم و يجب عليها كذلك أن تعيد النظر في بعض الأساليب التي تعيق عملية الإبداع في المنظمة .

الفصل الخامس: عرض البيانات و تحليل النتائج

تمهيد

اولاً: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدرجات والدرجات النارية

وتطبيقاتها المختلفة

ثانياً: التعريف بمركب الدرجات و الدرجات النارية وتطبيقاتها

"سيكما" بقالمة وأهدافه

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: المنهج وأدوات جمع البيانات

خامساً: تحليل وتفسير البيانات

سادساً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

سابعاً: مقترحات وتوصيات

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي بالمنظمات والأثر الذي يحدثه المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين سنحاول الآن في هذا الفصل أن نطلع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مركب الدرجات والدرجات النارية وتطبيقاتها سيكما بقالمة، وذلك لدراسة هذا الأثر على أرض الواقع حيث تحصلت على هذه المعلومات من خلال الاستبانة والمقابلة التي قمت بها في المؤسسة وعلى العموم سيتم التطرق في الفصل الأخير إلى عدة عناصر وهي:

-تقديم عام للمؤسسة ومركب سيكما بقالمة.

-مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

-تحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

-وأخيرا تقديم بعض المقترحات والتوصيات.

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للدرجات النارية وتطبيقاتها المختلفة:

1- ماهية المؤسسة:

إن احتكار الدولة للاقتصاد الوطني أثناء الفترة الاشتراكية جعلها تقوم ببناء مؤسسات صناعية ضخمة ومن بينها المؤسسة الوطنية للدرجات النارية وتطبيقاتها، التي لم تكن مستقلة إلى غاية 1987 حيث كانت فرع للمؤسسة "SONACOME" الوطنية الميكانيكية.

❖ النظام القانوني للمؤسسة:

▪ نشأتها:

بموجب المرسوم 87-282 أنشئت هذه المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للدرجات النارية وتطبيقاتها "Cycma" المؤرخ في 22 ديسمبر 1987، قامت ببنائها الشركة الألمانية "دياك" وأما عن رخص الإنتاج فهي للشركتين:

➤ Fichtel and Sachs بالنسبة للمحركات.

➤ Zweirad union بالنسبة للهيكل.

مقرها الاجتماعي كائن بطريق قسنطينة ص-ب-24000 ولاية قلمة، وفي إطار الاقتصاد الوطني وجهت الوجهة الاشتراكية في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي علاقة مباشرة مع الهيكل والأجهزة التابعة للوزارة المختصة وهدفها البحث، التنمية، الانتاج، الاستراد، التصدير، التوزيع وخدمات ما بعد البيع على مستوى التراب الوطني من اجل ضمان تغطية حاجات الاقتصاد الوطني في مجال الدرجات النارية وتطبيقاتها المختلفة:

المؤسسة تتكون من:

➤ مقر اجتماعي كائن بقلمة.

➤ مركب انتاجي بقلمة.

➤ ثلاث وحدات تجارية ب: قسنطينة، العاصمة، وهران.

➤ نقطة بيع بورقلة¹

(2) التطور التاريخي للمؤسسة :

منذ 1947 و إلى 1983 كانت المؤسسة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية "SONACOME" و تعتبر وحدة إنتاج فقط ,و بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم أصبحت تابعة للمؤسسة العمومية للسيارات الخاصة "PVP" كوحدة إنتاج دائما و في أواخر 1987 و بعد صدور المرسوم 87-282 أصبحت مستقلة بذاتها ,و لها مقر إجتماعي و وحدتها الإنتاجية و التجارية وهذا بداية من 01 جانفي 1988 و في أفريل 1990 عرفت المؤسسة مرحلة جديدة بدخولها الإستقلالية "AUTONOMIES" .

وفي 22 سبتمبر 1987 أصبح مقر المؤسسة (الدرجات و الدرجات النارية و تطبيقاتها بقالمة (ENYCYCMA) طبقا للمرسوم الحكومي رقم 282/87 حيث أدخلت تعديلات على منجاتها و ذلك بالتنوع مثل :درجات نارية "607,606,600" ودرجات عادية (POUCE16) (POUCE 20), (POUCE 26)

وهذا عن طريق مختلف الدراسات التي قام بها مهندسين و تقنيين تابعين للمركب مما زاد في نشاطاتها وأصبحت تقوم بعدة نشاطات و أعمال منها : الإنتاج ,التجارة ,التطوير ,التصدير الإستيراد البيع و ما بعد البيع لمختلف السلع

ثانيا: التعريف بمركب الدرجات و الدرجات النارية و تطبيقاتها (سيكما) بقالمة و أهدافه :

يقع مركب الدرجات و الدرجات النارية بشرق مدينة قالمة حيث تم إنشاؤه من طرف الشركتين : FICHEL AND SACHES بالنسبة للمحركات , ZAWEIRAD UNION بالنسبة للهيكل حيث تم الشروع في الإنتاج عام 1974 م, أما تاريخ الوصول الى البر المسطر في السابق جويلية 1978 م .كما عرف المركب تقدم كبير في 1980م من ناحية الإنتاج بقدر 70 % من المردود السابق.

¹ - المصدر: وثائق المؤسسة مقدمة بتاريخ 2018/05/13.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

كما تعد المؤسسة العمومية الاقتصادية للدرجات النارية وتطبيقاتها (باختصار سيكما) ناتجة عن إعادة هيكلة شركة سوناكوم (الشركة الوطنية لصنع الآلات الميكانيكية) أنشأت في أبريل 1990 كشركة أسهم برأسمالها قدره: 280950000 دج تحوزه كلية الشركة القابضة للميكانيكا.

تتكون الطاقة الصناعية والتجارية لمؤسسة سيكما من:

مركب صناعي كائن بقالمة (على بعد 60 كلم من عنابة) شيد سنة 1970 على أرضية مساحتها 1350000 م² (منها 28000 مغطاة).

قدرة الانتاج النظرية لزمرة واحدة"

➤ 30000 دراجة نارية.

➤ 34000 دراجة.

➤ 50000 محرك ساكن.

➤ 15% قطاع قياس مناسبة.

➤ نظام توزيع متزن عبر التراب الوطني متكون من 4 وحدات، تجارية 2 نقطتي بيع وشبكة ثانوية ما يزيد من 300 عنوان معتمد.

بعد أن عرفت أوجها في سنة 1987 ببيع 50000 دراجة نارية و 46000 دراجة عانت مؤسسة سيكما من بعد ذلك من الآثار المترامنة للانكماش الاقتصادي وتطور منافسة قوية إذ باعت سنة 1996: 3413 دراجة نارية و 9453 دراجة في سنة 1998 على التوالي: 6904 و 16093 للخروج من التوقع التي لازمها بذلت سيكما جهودا ضخمة متعددة الأشكال ومن بين هذه المجهودات نذكر:

▪ وضعها بالسوق لمنتجات جديدة.

▪ ديناميكية في المبيعات.

▪ تحكم متزايد في المصاريف سيما التعداد وكتلة الأجور.

مكنتها هذه الجهود من استئناف النمو في 1997 وبأرباح في 1999.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

❖ مؤهلات سيكما:

- تتوفر على مركب صناعي قوي، جيد الموقع ومرتبطة بشبكة نقل هائلة ومتشعبة، مجهز بالآلات شاملة تغطي جميع التكنولوجيات الضرورية، مع إمكان قاعدتها الصناعية لتطور هام بأفواج بالغ الأهمية إثر تكوين أصلي ومستمر مع عمل ميداني طويل.

- تحكم في التقنيات القاعدية (ميكانيكا) الحام، تطريق، على البارد، سباكة ، ألمنيوم، معالجة حرارية سطحية وتركيب)، بنية تجارية منسجمة لتغطية عبر التراب الوطني، أسعار اقتصادية قابلة للمناقشة²

جدول رقم (2): يوضح عدد الورثات في مؤسسة سيكما بقالمة:

عدد الآلات	رقم الورشة	عدد الآلات	رقم الورشة
	الورشة 04:		الورشة 01:
54	-539 الخراطة ½ آليّة.	09	-510 السباكة.
27	-451 الخراطة الآليّة.	04	-523 الحدادة.
05	-540 الخراطة المرقمة.	04	-528 معالجة الحرارة.
	الورشة 05:		الورشة 02:
/	-529 التحليل الكهربائي	19	-525 السك.
18	-529 الصقل	60	-526 التلحيم.
13	-550 التنظيف	17	-530 التقطيع.
/	-558 الدهن	30	-561 الآلات الخاصة.

المصدر: وثائق المؤسسة مقدمة بتاريخ 20/03/2018.

-الأهداف المنشودة لمؤسسة سيكما:

² - المصدر: وثائق المؤسسة، مقدمة بتاريخ 2/02/2018.

أ-السوق:

- أدت حالة السوق الجديدة والإحتمالات الحديثة للإدارة العمومية الجزائرية بأن تحدد مؤسسة سيكما لنفسها الأهداف الآتية:
- تحسين مردودية المؤسسة.
 - تحسين موقع المؤسسة (7 درجة للدراجات و80 لدراجات النارية).
 - الوصول لأسواق إقليمية ودولية.

3- المحاور الاستراتيجية للتنمية:

- لبلوغ الأهداف التي تتوخاها مؤسسة سيكما يفرض عليها:
- اقتناء طرق ووسائل إنتاج جديدة (مراكز الاستصناع ورشات مرنة).
 - تكيف المنتجات بالسوق: تجديد تشكيلة المنتجات وتوسيعها بغية إعطاء أداة لإنتاج أكثر مرونة وقوة.
 - تحسين الهياكل ونفعية خدمات بعد البيع.

4-الاستعانة بالشراكة:

- ومن الأهداف الأخرى المنشودة التي تسعى مؤسسة سيكما إلى تحقيقها في المستقبل مايلي:
- دعم قواعد نموها لغة أكيدة وثابتة.
 - تمكين مؤسسة بوضعها السوق الوطنية والدولية لمنتجات قابلة للمنافسة من وجهة نظر الجودة والأسعار.
 - حيث تمنح مؤسسة سيكما مكانة مرموقة للشراكة مع متعاملين أكانوا مواطنين أو أجانب كما أنها متفتحة لكل نوع من الشراكة:

الإدارة

- ✓ عقود للمدى الطويل للتمويل أو الخدمات فيما يخص التركيبات.
- ✓ المساهمة في رأسمال الشركة.
- ✓ إنشاء شركة فرعية مشتركة.
- ✓ شراء علامات وترخيصات أو معاملة باطنية لصنع منتوجات مقدمة لصانعي العلامات.
- ✓ مركبات بمحرك للمعوقين، كراسي متنقلة، دراجات المنزل، ناقلات بدولابين.

5- إتفاقيات المؤسسة:

- إتفاقية مع لونايف الفيدرالية الجزائرية للأشخاص المعوقين وذلك سنة 2013، حيث تم بيع 5000 آلاف دراجة ثلاثية لذوي الاحتياجات الخاصة ويتم التقديم في السنوات الأخرى حسب الطلب .

إتفاقية مع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM سنة 2012 و كان ذلك حسب طلب المديرية الجهوية³ .

إتفاقية مع شركة توزيع المياه سنة 2017، حيث تم بيع 300 مئة دراجة نارية.

- إتفاقية مع بريد الجزائر من أجل توفير وسائل النقل لسعاة البريد سنة 2017 و 2018 حيث تم الاتفاق على توفير 300 مئة دراجة نارية و 300 دراجة ولقد أكدت الوزيرة بأن في حالة ما إذا وفت الدرجات المطلوبة بمختلف أنواعها بالعرض من حيث النوعية الجديدة فإن مركب سيكما بقالمة سيتحول إلى شريك لقطاعها وستكون هناك طلبات أخرى مماثلة من أجل تدعيم الإنتاج الوطني⁴ .

³ - معلومات قام بتقديمها إدارات بمؤسسة سيكما .

⁴ - البلاد. نت / و أ.ج. تزويد مراكز البريد بدرجات هوائية و نارية من مصنع قالمة جريدة البلاد الجزائر

2018/02/09

<http://www.djazair.com> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/04/28 من موقع :

ثالثاً: مجالات الدراسة:

تنقسم البحوث إلى نظرية وأخرى ميدانية، ولأن موضوع يتطلب دراسة ميدانية فهو يختلف عن البحث النظري في الكثير من الأمور، فالدراسة الميدانية تتطلب تحديد المجال المكاني والزمني لأنها تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث.

أ-المجال الجغرافي:

هو الرقعة الجغرافية التي تحوي مجتمع البحث الذي يستهدفه الباحث في دراسته⁵ ويتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية للدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها (باختصار سيكما) بولاية قالمه على بعد 60 كلم من عنابة حيث تتربع على مساحة قدرها 135000 م² ، كما يبلغ عدد الموظفين فيها 88 موظف.

ب- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات حول موضوع الدراسة وقد استغرق الجانب الميداني من 6 مارس 2018، حيث كانت أول زيارة استطلاعية للميدان للتعرف على العدد الاجمالي لعمال-سيكما- وتدوين بعض الملاحظات يوم 14 مارس 2018، ثم قمت بإجراء مقابلة مع أعضاء في نقابة العمال بالمؤسسة وكان ذلك يوم 2018/03/22، ثم أجريت مقابلة أخرى ودونت بعض الملاحظات مع رؤساء مصلحة بالمركب في ميدان العمل وقمت بجولة استطلاعية في المؤسسة وكان ذلك يوم 2018/04/11.

ج- المجال البشري:

⁵ - عبد الرحمان البدوي، مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1962، ص 5.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

إن المجال البشري ينحصر فلي فئة الموظفين الذين يعملون بمؤسسة سيكما، والذي تم توزيع الاستمارة على عينة منهم من مختلف أقسام المديرية وذلك بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع المقدر بـ 88 عامل وأخذت العينة بنسبة 80 % أي ما يعادل 70 مفردة موزعة على إدارة البحث والتنمية والشراكات، قسم الموارد البشرية، القسم التجاري، قسم متابعة البرامج والخدمات، قسم المالية والمحاسبة، قسم العروض وبعض العمال التنفيذيين في ميدان العمل .

د-عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية تم أخذها من مجتمع الدراسة، حيث تم اختياره بطريقة معينة، ثم إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة متكونة من 70 موظف من مختلف أقسام ومصالح المؤسسة من المجتمع الكلي المقدر بـ 88 موظف، جاءت النسبة مقدرة بـ 80%.

رابعاً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ-منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو دراسة مشكلة موضوع البحث⁶.

ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية ودقة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي⁷. ولذلك سيتم توظيف هذا المنهج ضمن الدراسة بتحليل ظاهرة المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الإبداع بالمنظمات، ثم قمت بدراسة مختلف المتغيرات والأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي وعلاقته التفاعلية بالإبداع التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة.

⁶ - صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 15، 16.

⁷ - عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

2- أدوات جمع البيانات:

على كل باحث وفي مجال العلوم الاجتماعية أن تستعين بتقنيات ووسائل متعددة في دراسته حتى يتمكن من جمع المعطيات والمعلومات من الواقع، ولقد اعتمدت لجمع المعلومات في الميدان على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وذلك من أجل تشخيص الظاهرة والوقوف عليها وتحليلها.

أ- الملاحظة:

إن الملاحظة تعد وسيلة من وسائل البحث العلمي وذلك لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لظاهرة ما بهدف التعرف عليها وتستخدم في الأبحاث والدراسات الميدانية ولقد استعملت الملاحظة المقصودة من خلال زيارتي المتكررة لسيكما من خلال الجولات التي قمت بها بداخلها حيث تعرفت على طبيعة العمل وكذلك ملاحظة كل الوسائل والتقنيات والأجهزة والآلات الموجودة في المركب الصناعي التي تغطي جميع التكنولوجيات الضرورية⁸. لأن أصل صناعة المركب ألماني حيث أن هناك رسومات على الأرض تعبر عن مسافة الأمان لأنه توجد تقنيات قاعدية (ميكانيكا، لحام تطريق على البارد، سباكة الومنيوم، معالجات حرارية، سطحية وتركيب ...)

كما لاحظت بعض الحقائق التي لم تظهر في إجابة المبحوثين والتي تتعلق بعلاقات العاملين فيما بينهم وعلاقتها مع الرؤساء وتأثيرها على العمل ومن خلال الملاحظة تأكدت من صحة وخطأ الكثير من المعلومات الميدانية التي ساعدتني في عملي التحليل والتفسير والاستنتاج.

ب- المقابلة:

⁸ - محمد عبيدات، محمد أبونار، مقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص 88.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

يعرفها: إنجاش" أنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في أي بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج⁹.

حيث تمكنت من خلال المقابلة من التعرف على تشخيص حالة المناخ التنظيمي السائد، وكيفية ترتيب المؤسسة لسياسة تمكين العاملين ومدى إهتمامها بفرق العمل وحلقات الجودة ودورها في حل المشاكل التنظيمية وأهمية تدريب العاملين وكيفية إدارة الوقت عندهم، وإستراتيجياتها المستقبلية لتعزيز الإبداع التنظيمي وتنميته ومعرفة الإتفاقيات التي تقوم بها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

ولإجراء المقابلة تم الإعتماد على دليل المقابلات الذي يعرف بأنه أداة لجمع البيانات والمعطيات التي تبنى من أجل أن نسأل بصفة محددة شخص أو مجموعة من أشخاص عدة أسئلة حول موضوع الدراسة

ج-الاستمارة:

تعد من أكثر الأدوات استخدامًا لما تمتاز به من شمول وإتساع في مقابل اختصار الجهد والتكلفة وتعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المقننة (المغلقة أو المفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو إتجاهاتهم أو معتقداتهم أو دوافعهم¹⁰.

ولقد صممت في هذه الدراسة إستمارة إحتوت على 30 سؤال وقسمت إلى أربعة محاور رئيسية ، محور البيانات الشخصية، ومحور ثاني إحتوى على أسئلة حول تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع التنظيمي، محور ثالث حلقات الجودة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي أما المحور الرابع فقد خصصته لأسئلة عن التدريب وتأثيره على الإبداع التنظيمي وقد تنوعت بين أسئلة مغلقة مثل: هل يشارك المسؤولون في عملية تقييم أداء العمال ؟ وكذلك هل يتم التشجيع والتعاون على العمل الجماعي والهادف؟. وبين أسئلة مفتوحة مثل: هل يقوم العاملون بتجريب أساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك

⁹ - سامي عريق، خالد حسين وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه ، دار مجد لاوي للنشر ، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص 69.

¹⁰ - عبد الله عامر الهاماني، أسلوب البحث العلمي الإجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، ط2، ليبيا، 2003، ص 267.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

من مخاطرة؟ ثم برر إجابتك؟ وأسئلة نصف مفتوحة مثل: هل ساعدك التدريب الذي تلقيتَه في التقليل من الجهد و الوقت المبذولين في العمل؟.

وبالتالي يقوم المبحوث بالإجابة على الأسئلة التي ساعدتني فيما بعد بتبويب البيانات في جداول على شكل إحصاءات ونسب مئوية وبعد ذلك تفسيرها تحليلها والإستنتاج منها للوصول إلى النتائج العامة التي تجيب على إشكالية الموضوع .

خامسا: تحليل وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 3: يبين خصائص أفراد العينة وفق الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57,14%	40	ذكر
42,85%	30	أنثى
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق الجنس نلاحظ أن 57% من أفراد العينة ذكور مقابل 43% إناث، وهم موزعون بين فئات الإداريين والعمال التنفيذيين لمؤسسة سيكما ، كما هو معلوم أن فئة الذكور هي الفئة التي تلائمها الأعمال التنفيذية أكثر من الإناث والعمل بالآلات في المصنع لصناعة الدراجات التي تحتاج لجهد عضلي كبير، لذلك فهي تلائم فئة الذكور أكثر من الإناث ولهذا نجد عدد الذكور أكبر من الإناث في المصنع.

جدول رقم 4: الوضعية الإجتماعية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الوضعية الإجتماعية
20%	14	أعزب
77,14%	54	متزوج
/	/	مطلق(ة)

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

أرمل(ة)	02	2,85%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن أعلى نسبة تقدر ب77,14% من فئة المتزوجين ،تليها نسبة 20 من العزاب و 2,85 من فئة الأرمال في حين تنعدم تماما من بين مفردات العينة حالات الطلاق ويفسر ذلك بعامل السن فجميع أفراد العينة في سن الرشد الذي يؤهلهم لتحمل المسؤولية بالزواج وتكوين أسرة ومنه الإستقرار النفسي والإجتماعي ،كما يذل على جذب المؤسسة لليد العاملة الشابة وذلك يساعد في ترقية الأداء .

جدول رقم5: الفئات العمرية وإرتباطها بالأقدمية في العمل

المجموع	من 15 سنة فما فوق		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية في العمل الفئات العمرية	
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
100%	4	/	/	/	50%	2	50%	2	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
100%	30	/	/	13,33%	4	46,66%	14	40%	12	من 35 إلى أقل من 45 سنة
100%	20	10%	2	/	/	90%	18	/	/	من 45 إلى أقل من 55 سنة
100%	16	25%	4	37,5%	6	37,5%	6	/	/	من 55 سنة فما فوق
100%	70	8,57%	6	14,28%	10	57,14%	40	20%	14	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه أن أكبر عدد من مفردات العينية والمقدرة ب 40 مفردة من أصل 70 بنسبة مئوية تقدر ب 57,14% تندرج ضمن الفئة العمرية من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات أقدميتها في العمل تقع ضمن المستويات الأربعة ،غير أن الحصة الأكبر المقدرة ب18 مفردة خبرتها تتراوح من 45 سنة إلى أقل من 55سنة،في حين نجد أقل فئة عمرية من حيث التكرار العددي قدرت ب6 مفردات تقع ضمن الشريحة العمرية من 15 سنة فما فوق بنسبة 8,57% حيث تتمركز خبرتها وأقدميتها في العمل ما بين 10 سنوات و تتجاوز 15 سنة، بالنسبة للفئة العمرية لأقل من 5 سنوات

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

فأقدميتها في العمل بين 25 سنة إلى 45 سنة، أما بالنسبة للفئة العمرية من 10 سنوات فأقدميتها تقع ضمن المجال المتوسط من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة كما تتجاوز 55 سنة، وهو ما يفسر وجود علاقة طردية قوية بين الفئة العمرية وسنوات الأقدمية في العمل ومنه يتبين أن المؤسسة تتضمن تنوع في الموارد البشرية حيث تعتمد على طاقات شبانية وأخرى في مرحلة الكهولة وأفرادها ذو كفاءة وخبرة مهنية.

جدول رقم 6: يوضح المستوى التعليمي وعلاقته بنوعية الوظيفة

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	16	%100	16	/	/	/	/	/	/	إطار
%100	6	%100	6	/	/	/	/	/	/	إطار تنفيذي
%100	20	%20	4	%70	14	10	2	/	/	موظف إداري
%100	28	/	/	%21,42	6	%57,14	16	%21,42	6	عامل تنفيذي
%100	70	%28,57	20	%28,57	20	%25,71	18	%8,57	6	المجموع

نلاحظ من الجدول أن مفردات العينة تتدرج ضمن أربعة مستويات وظيفية تقابلها أربعة مستويات تعليمية، حيث يوجد انخفاض في نسبة الابتدائي بين مفردات العينة قدرت بنسبة 8,57% فقط لدى عامل تنفيذي توافر المستوى المتوسط لدى فئتي موظف إداري بنسبة 10 وعامل تنفيذي بنسبة 57,14%.

أما في المستوى الثانوي قدر عدد مفرداته بـ 20 مفردة بنسبة 28,57% تمركزت بين 14 مفردة من موظفين إداريين و 6 مفردات من العمال التنفيذيين، مقابل المستوى الجامعي حاضر بين الفئات الأربعة

ويتبوأ الصدارة بـ 20 مفردة بنسبة 28% من بينها فئة الإطارات بـ 16 مفردة ثم الإطارات التنفيذية بـ 6 مفردات والموظفين الإداريين بـ 4 مفردات وهو ما يفسر تأثير المستوى التعليمي للشخص في نوعية وظيفته ومنصبه في العمل، حيث تلجأ المؤسسة إلى كفاءات وموارد مؤهلة ومتخصصة بمستويات جامعية تتناسب مع وظيفة الأعمال و المهام في المحاسبة، الإتصال، أداء وتصميم الميزانية، تسيير الموارد البشرية وغيرها، كذلك بالنسبة للمستوى الثانوي والمتوسط أكثرتهم موظفين إداريين يتمتعون

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

بالخبرة والأقدمية في العمل غير أن المستوى الابتدائي كان قليلا جدا ويمثل العمال التنفيذيين فقط وتفسر ذلك أن العامل التنفيذي يعتمد على الجهد العضلي أكثر من الجهد الفكري ويتم اكتساب الخبرة من ميدان العمل عن طريق التدريب على الآلات لصنع قطع الغيار وتركيب العجلات والدراجات المختلفة.

المحور الثاني: تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع التنظيمي.

جدول رقم 7: إشراك المسؤولين في تقييم الأداء

النسبة	التكرار	إشراك المسؤولين في تقييم الأداء
14,28 %	10	نعم
85,71 %	60	لا
100 %	70	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 60 من مفردات العينة تنفي إشراك المسؤولين في تقييم الأداء بنسبة 85,71 % في حين نجد أن 10 مفردات بنسبة 14,28 % تؤكد على إشراك المسؤولين في عملية التقييم ويفسر ذلك بالمستوى التعليمي لأفراد العينة الذي تحكمت عليه فئة قليلة من الإطارات في المؤسسة من خلال الجدول رقم 04 حيث بلغ عددهم 16 مفردة من أصل 70 مفردة فقط .

جدول رقم 8: مشاركة العاملين في وضع القرارات والأهداف

النسبة	التكرار	مشاركة العاملين في وضع القرارات والأهداف
62,85 %	44	نعم
37,14 %	26	لا
100 %	70	المجموع

يوضح الجدول أن 44 مفردة بنسبة 62,85 % تؤكد على مشاركة العاملين في وضع القرارات والأهداف في حين نجد أن 26 مفردة بنسبة 37,14 % تنفي ذلك وهو ما قد يؤثر على مستوى أدائهم، حيث أنه من الثابت علميا أن إعطاء الصلاحيات للعاملين يجعل العملية التسييرية تأتي من الطرفين مما يحفزهم على العمل أكثر، وهذا يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم والشعور بالانتماء للمؤسسة وذلك

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

يساهم في صقل المواهب القيادية والتعرف عليها، وهذا ما أكد عليه دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 01

جدول رقم 9: عقد المسؤولين إجتماعات مفتوحة،

النسبة	التكرار	عقد المسؤولين إجتماعات مفتوحة
% 86,57	48	نعم
% 31,42	22	لا
% 100	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المفردات هو 48 من أصل 70 بنسب 68,57 % تؤكد عقد المسؤولين لاجتماعات مفتوحة في حين نجد 22 مفردة بنسبة 31,42 % تنفي ذلك، مما يعني أن المؤسسة يسمح فيها بعقد اجتماعات مفتوحة تسمح بالحوار في أقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء لأنها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة فعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من الخبرات والتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين أعضاء المنظمة .

جدول رقم 10: التشجيع على استخدام طرق وأفكار جديدة وارتباطه بالقيام بالأعمال الإبداعية،

المجموع	ضعيف		متوسط		قوي			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	56	% 3,57	02	%21,43	12	% 82,14	42	عال
%100	12	/	/	%16,67	02	%83,33	10	متوسط
%100	02	% 100	02	/	/	/	/	منخفض
%100	70	% 5,71	04	%20	14	%74,28	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ان أكبر عدد من مفردات العينة والمقدرة ب52 مفردة من أصل 70 بنسبة مئوية تقدر ب74,28% تؤكد أن الإدارة تقوم بتشجيع العاملين على إستخدام طرق وأفكار جديدة في العمل بشكل قوي حيث توفرت 42 مفردة ثم 10 مفردات بشكل متوسط في حين يندم في خانة منخفض، مقابل 14 مفردة بنسبة 20% بشكل متوسط حيث عبرت 12 مفردة أن التشجيع عالي ومفردتين بشكل

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

متوسط وتتعدم في خانة بشكل منخفض فيما نجد أن 2 مفردتين بنسبة 5,71 % عبروا بأن التشجيع ضعيف.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على استخدام طرق وافكار جديدة حيث تعتبر المناقشات الجماعية الفعالة من مثيرات التفكير الإبداعي ففكرة نيرة تصدر من عضو قد يليها سلسلة من ردود الفعل المفيدة، إن العاملين الأكثر إبداعا في عملهم هم الذين يتوفر لديهم الميل نحو حب الإستطلاع والتعلم وذلك لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وتطوير الذات والتغيير الإيجابي في سلوكهم لأن هذا يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسيسهم بقيمتهم ومدى أهميتهم في المؤسسة .

جدول رقم 11: إهتمام الإدارة بالإقتراحات

النسبة	التكرار	إهتمام الإدارة بالإقتراحات
62,85 %	44	نعم
37,14 %	26	لا
100 %	70	المجموع

كما هو موضح في الجدول أعلاه أن 44 مفردة من العينة بنسبة 62,85 % تؤكد على إهتمام الإدارة بالإقتراحات والمبادرات في حين نجد أن 26 مفردة بنسبة 37,14 % تنفي أن الإدارة تهتم بهاته الأخيرة .

إن الموظف في الميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا ومن ثم يجب أن يتصرف وحده لذلك نجد في مؤسسة سيكما هناك تواصل مع الإدارة لتقدير المبادرة والإقتراحات والأفكار الإبداعية التي تؤخذ بعين الإعتبار فيما بعد ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك من خلال التعبير عن أفكاره والمساهمة بإقتراحاته لإحداث تغيير إيجابي يفيد الفرد والمنظمة معا .

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

جدول رقم 12: ممارسة العاملين أساليب جديدة رغم المخاطرة

النسبة	التكرار	ممارسة العاملين أساليب جديدة رغم المخاطرة
20 %	14	دائماً
48,57 %	34	أحياناً
31,42 %	22	أبداً
100 %	70	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه ان أكبر عدد من المفردة المقدره ب34 من أصل 70 بنسبة 48,57 % تقر بأن العمال يقومون أحياناً بتجربة أساليب جديدة في العمل كتغيير بسيط في هيكل الدرجات مع تجنب التغيير الجذري الذي قد يؤدي إلى إفسادها رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة، في حين نجد أن 22 مفردة بنسبة 31,42 % تنفي تجربة العمال لأساليب في العمل والخوف من المخاطرة، في حين نجد 14 مفردة من 70، بنسبة 20 % تقوم بتجربة أساليب جديدة وذلك لأنهم يتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطرة والإصرار على مواجهة العقبات والتحديات ، فلا يكون ربح بدون خسارة أي أننا نتعلم الإبداع والإبتكار من التجارب الفاشلة في البداية ثم نتعلم النجاح بعدها، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة وتجربة أساليب وأفكار جديدة في العمل كلما زاد الشعور بثقة العاملين بقدراتهم وتحمل المسؤولية والمخاطرة مما يساهم في تطوير إتجاهات إيجابية وثقة متبادلة بين العاملين والمنظمة معا.

ويبرر العاملون إجابتهم في السؤال رقم 17 من الإستمارة بعدم إتباع أسلوب المخاطرة وتجريب أساليب جديدة في مايلي:

- المؤسسة مهيكلة يحكمها تنظيم لا يجب الخروج منه.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية المترتبة عن المخاطرة.
- الخوف من المخاطر الأمنية وعدم الثقة في الآلات لأنها ليست حديثة ومتطورة بل قديمة يمكن تعطلها وإفسادها وهذا يؤدي خسائر مادية ومنها الفصل عن العمل.
- ضعف شبكة الإتصالات في المؤسسة فهو غير فعال.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

جدول رقم 13: إتباع المسؤولين أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	إتباع المسؤولين أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات
45,71 %	32	نعم
54,28 %	38	لا
100 %	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد من المفردات المقدرة بـ 38 مفردة بنسبة 54,28 % تنفي إتباع أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات بينما تؤكد 32 مفردة بنسبة 45,71 % على المجازفة في إتخاذ القرارات أحيانا، وحسب إجابة المسؤولين في السؤال رقم 18 من الإستمارة كانت كالتالي: يرى بعض المسؤولين أن عدم المجازفة في إتخاذ القرارات راجع إلى قلة الخبرة في الإدارة، كما أن الإمكانيات المادية للمؤسسة لا تسمح بالمجازفة، فقد يتعرضون للفصل من العمل في حالة خطأ في إتخاذ قرار كبير في المؤسسة و كذلك لأن ميدان الميكانيك الدقة فيه مطلوبة و تغيير كبير في قطع غيار، هيكل أو محرك الدراجة مثلا قد يؤدي إلى إفسادها، ولكن التغييرات البسيطة المدروسة لا تؤدي إلى ذلك .

المحور الثالث: حلقات الجودة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي

جدول رقم 14: سعي المؤسسة لخفض العيوب في منتجاتها

النسبة	التكرار	سعي المؤسسة لخفض العيوب في منتجاتها
17,14 %	12	رقابة فردية
45,71 %	32	رقابة جماعية
11,42 %	8	رقابة قبلية
25,71 %	18	رقابة بعدية
100 %	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المفردات هو 32 مفردة بنسبة 45,71 % أكدوا أن خفض العيوب في المنتجات تتم عن طريق الرقابة الجماعية تليها 18 مفردة بنسبة 25,71 % تتم بواسطة

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

الرقابة البعيدة في حين نجد أن 12 مفردة بنسبة 17,14 % تؤيد الرقابة الفردية ،تليها 8 مفردات بنسبة 11,42% تتم عن طريق الرقابة القبلية.

مما يعني أن الإدارة تهتم بالرقابة الجماعية والعمل الجماعي وذلك لتحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي تجربها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت في المنتج في حين نجد أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بالرقابة القبلية التي تعد أهم خطوة في العملية الرقابية لأن الوقاية خير من العلاج وتجنب الخسارة المادية من البداية.

جدول رقم 15: التشجيع على العمل الجماعي إنطلاقا من تبادل المهارات والخبرات

المجموع	منخفض		متوسط		عال			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100%	46	%5,71	4	%26,08	12	%65,21	30	نعم
100%	24	/	/	% 25	6	%75	18	لا
100%	70	%5,71	4	%25,71	18	%68,57	48	مجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من المفردات المقدر بـ 30 من أصل 70 بنسبة 65,21 % أكدت أن نسبة نقل وتبادل المهارات والخبرات والعمل الجماعي عالية ،في حين نجد 12 مفردة من أصل 70 بنسبة 26,08 % تهتم بالعمل الجماعي ونقل الخبرات والمهارات بشكل متوسط في حين نجد نسبة ضئيلة فقط 5,71% متمثلة في 4 مفردات ترى بأن هذا الأخير منخفض وهو يدل على أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وتهتم بتبادل ونقل الخبرات والمهارات.

فالعمل الجماعي وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف حيث يجتمع عدد من الأفراد ليعملوا عملا جماعيا وذلك من أجل إستفادة كل فرد في الجماعة من الآخر، فيتعلم منه ويستفيد من خبراته ويتبادل معه المهارات والمعرفة في إطار مشاعر المحبة والأخوة المتبادلة والعلاقات الإنسانية لكن ضمن مناخ تنظيمي موجه ومراقب وهذا ما يؤكد عليه دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 5 فالمدير يصر دائما على الإهتمام بإنجاز العمل وذلك على حساب إشباع الحاجات الإجتماعية .

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

جدول رقم 16 معالجة مشاكل العمل بطرق علمية:

النسبة	التكرار	معالجة مشاكل العمل بطرق علمي
68,57 %	48	دائماً
22,85 %	16	أحياناً
8,57 %	6	أبداً
100 %	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ان اكبر عدد من المفردات يقدر ب 48 من أصل 70 بنسبة 68.57% تؤكد على معالجة العمال للمشاكل بأساليب و طرق علمية حديثة في حين نجد أن 16 مفردة بنسبة 22.85% تقوم بمعالجة المشاكل بطرق حديثة أحياناً، غير أن 6 مفردات بنسبة 8.57% عبروا عن عدم معالجة المشاكل بطرق حديثة و منه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأسلوب العلمي الحديث لتحليل و معالجة و حل المشاكل التنظيمية من خلال إدراك المشكلة و تحليلها ومحاولة وضع الحلول بالإعتماد على الخبرات السابقة و المكتسبة، ثم يتم إختيار الحل الأمثل لتطبيقه و تجربته على أرض الواقع.

الجدول رقم 17: إعداد إستراتيجية لتطوير الفريق إنطلاقاً من المشاركة في العصف الذهني

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100 %	54	25,93 %	14	74,07 %	40	نعم
100 %	16	62,5 %	10	37,5 %	6	لا
100 %	70	34,29 %	24	65,71 %	46	المجموع

يوضح الجدول أن أكبر عدد من المفردات يتراوح عددها 46 مفردة بنسبة 65,71% تؤكد تبني الاستراتيجية لتطوير الفريق والمشاركة في جلسات العصف الذهني ، في حين نجد 24 مفردة بنسبة 34,29% تنفي تبني استراتيجية لتطوير الفريق والمشاركة في العصف الذهني، مما يعني أن المؤسسة تقوم بعملية تطوير وتحسين مستمر لفرق العمل والاعتماد على التصنيع لتحسين النتائج النهائية للمنتوج وذلك من استماع العمال لبعضهم البعض وتلخيص الفكرة في دائرة الاجتماع وادخار ما يقال حولها وتسجيل ذلك لتقويمه من طرف صانع القرار ، وهذا ما يؤكد عليه الإجابة رقم 7 في دليل المقابلة حيث صرح المبحوثين أن تقسيم العمل يكون حسب التخصص والمهام حيث يقوم مكتب الدراسات بتطوير المنتوج عن طريق التخطيط حيث تمر عملية الإنتاج في المركب بعدة مراحل يتم فيها صنع قطع الغيار وتركيب الدراجات عن طريق فريق من التقنيين والمهندسين من خلال عملية المراقبة وتسيير المنتوج بشكل جماعي وإذا كان فيه عيب يتم انتقاده ثم تصليحه من طرف فريق العمل.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

الجدول رقم 18: تحسين حلقات الجودة للمنتجات

النسبة	التكرار	تحسين حلقات الجودة للمنتجات
60 %	42	دائما
25,71 %	18	أحيانا
14,28 %	10	أبدا
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من المفردات العينة المقدر بـ 42 مفردة من أصل 70 بنسبة 60% تؤكد على عمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب الزبائن بصفة دائمة في حين نجد أن 18 مفردة بنسبة 25,71% تقوم بتحسين جودة المنتجات أحيانا، غير أن 10 مفردات بنسبة 14,28% تنفي تحسين المنتجات فهذا يدل على اهتمام حلقات الجودة في المؤسسة بتحسين المنتجات لجذب الزبائن وهذا ما يؤكد عليه دليل المقابلة في السؤال رقم 4 حيث يوجد هناك مكتب الدراسات والتطوير من أجل الإبداع والابتكار في المؤسسة فمثلا: الدرجات النارية للمعوقين لونها في الماضي كانت تشتغل يدويا بخيط فقط أما الآن في 2018 أصبحت تشتغل بالكهرباء من 2014 إلى يومنا هذا، كما تم تحويل الدرجات النارية بيجو من عجلتين إلى دراجة للمعوقين بثلاثة عجلات حسب احتياجاتهم الخاصة وتم تغيير في هيكلها وكذلك بالنسبة للدرجات الأخرى... أنظر إلى الصور في الملاحق .

جدول رقم 19: وضع خطة لإدارة الوقت داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	وضع خطة لإدارة الوقت داخل المؤسسة
40 %	28	دائما
34,28 %	24	أحيانا
25,71 %	18	أبدا
100 %	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر عدد من مفردات العينة 28 مفردة بنسبة 40 % تؤكد أن هناك خطة لإدارة الوقت في حين نجد أن 24 مفردة بنسبة 34,28 % تضع خطة لإدارة الوقت أحيانا فقط.

كما أن 18 مفردة بنسبة 25,71 % تنفي وضع خطة لإدارة الوقت بالمؤسسة ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم بوضع خطة لإدارة الوقت وهذا ما أكد عليه دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 2 حيث أجاب المبحوثون أنه يتم تحديد وتنظيم وحساب الوقت الذي يستغرقه العامل لصنع قطعة غيار مثلا بواسطة الآلة الحاسبة للوقت بالكرونومتر.

وهذا مثل ما جاء به تايلور في نظريته مبادئ الإدارة العلمية والتنظيم العلمي للعمل حيث ركز على عامل الوقت وذلك بقياس مدة العمل من أجل الخروج بالزمن النموذجي للأداء النموذجي (عدم ضياع الحركة والزمن) لتحسين الإنتاجية.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

المحور الرابع: التدريب وتأثيره على الإبداع التنظيمي

جدول رقم 20: دور التدريب في المؤسسة

النسبة	التكرار	دور التدريب في المؤسسة
11,42 %	8	تكوين المعارف والقدرات الذهنية
22,57 %	16	تحسين المهارات والخبرات
28,57 %	20	التحكم في طريقة أداء العمل
37,14 %	26	تحسين جودة المنتج
100 %	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد من المفردات هو 26 مفردة من أصل 70 بنسبة 37,14% تؤكد بأن التدريب يساهم في تحسين جودة المنتجات في حين نجد أن 20 مفردة من أصل 70 بنسبة 28,57% ترى بأن التدريب يساعد على التحكم في طريقة أداء العمل، بينما نجد أن 16 مفردة ترى بأن التدريب قام بتحسين المهارات والخبرات للعاملين في حين نجد أن 8 مفردات من أصل 70 بنسبة 11,42 % ترى أن التدريب يساهم في تطوير المعارف والقدرات الذهنية للعاملين.

ومنه نستنتج أن التدريب يلعب دورا مهما في المنظمة وذلك في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى الأفراد على مستوى المنظمة من خلال تحسين جودة المنتج والتحكم في طريقة أداء العمل وتحسين المهارات والخبرات وتطوير المعارف والقدرات الذهنية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم 21: تقييم مستوى الأداء بمعيار الجودة الشاملة

النسبة	التكرار	تقييم مستوى الأداء بمعيار الجودة الشاملة
17,14 %	12	عالي
74,28 %	52	متوسط
8,57 %	6	منخفض
100 %	70	المجموع

نلاحظ أن أكبر عدد من المفردات هو 52 مفردة من أصل 70 بنسبة 74,28 % ترى بأن مستوى الأداء متوسط لدى العاملين في حين نجد أن 12 مفردة من أصل 70 بنسبة 17,14% ترى بأن مستوى الأداء عالي في غير أن 8 مفردات ترى بأنه منخفض .

ومنه نستنتج أن مستوى أداء العاملين متوسط في المؤسسة بمعيار الجودة الشاملة لذلك فعلى المؤسسة أن تهتم بهاته الأخيرة لأنها أسلوب إداري يعتمد على تعدد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة حيث يعتبر هذا الأسلوب أكثر فعالية ونتائجه أكثر موضوعية وصحيحة لأنه يختلف عن نظام تقييم الأداء التقليدي ويعتمد على نظام جديد يقوم بإشراك العاملين في وضع

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

الأهداف وإتخاذ القرارات وقياس الأداء، كذلك تركيزها على التقييم الجماعي عن طريق حلقات الجودة وليس التقييم

الفردى كما أنه يقوم على رضا العملاء بالدرجة الأولى ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم ويساهم في تحسين مستوى جودة الأداء بالمنظمة.

جدول رقم22: تقليل التدريب من الجهد والوقت إنطلاقاً من المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية

المجموع	لا		نعم بشكل متوسط		نعم بشكل كبير		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
نعم	22,22%	8	38,89%	14	58,82%	20	
لا	41,18%	14	38,89%	14	/	/	
المجموع	31,43%	22	40%	28	28,57%	20	

يوضح الجدول ان أكبر عدد من المفردات 28 مفردة من أصل 70 بنسبة 40% تؤكد على مساهمة التدريب في تقليل الجهد والوقت وتنمية القدرات الإبداعية بشكل متوسط في حين نجد 20 مفردة من أصل 70 بنسبة 28,57% ترى بأن التدريب يساعدها في التقليل من الجهد والوقت وتنمية القدرات الإبداعية للعمال بشكل كبير، في حين نجد 22 مفردة بنسبة 31,43% تنفي بأن التدريب يساعدها على تقليل الجهد والوقت وتنمية القدرات والمهارات والمعارف الإبداعية لأن التدريب في المؤسسة ليس متاح لجميع العاملين في المؤسسة .

إن التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار هي العوامل التي تركز على إكتساب المعرفة ولا يمكن لهذا الأخير ان يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال وذلك يتم بمساعدة المتدربين للوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم، كما يساهم التدريب في المؤسسة بتخفيف العبء على المشرفين حيث يستغرق الإشراف والمتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين وقت وجهد أقل مقارنة مع غير المتدربين ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتخفيض حوادث العمل.

جدول رقم23: مساهمة برامج التدريب في زيادة الرضا والشعور بالانتماء للمؤسسة

النسبة	التكرار	مساهمة برامج التدريب في زيادة الرضا والشعور بالانتماء للمؤسسة
65,71%	46	نعم
34,29%	24	لا
100%	70	المجموع

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

نلاحظ أن أكبر عدد من المفردات المقدره 46 مفردة من أصل 70 بنسبة 65,71% يؤكدون على أن برامج التدريب ساهمت في زيادة رضا الوظيفي والشعور بالإنتماء للمؤسسة، في حين أن 24 مفردة بنسبة 34,29% تنفي أن برامج التدريب ساهمت في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء كما أنه يؤدي إلى معالجة مشاكل العمل، إذ يساهم في التخفيف والتقليص من حالات التغيب ودوران العمل وكثرة الشكاوي والتظلمات، كما يؤدي الى تغيير نظرة الفرد العامل و تحسين شعوره بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بالمؤسسة وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها وأهدافها وبالتالي الرضا الوظيفي عن العمل حيث يكون العامل أقل عرضة للإصابات وضغوط العمل وتحسين إنتاجية المؤسسة.

جدول رقم 24: الحصول على الحوافز والترقيات يشجع على جودة الأداء

النسبة	التكرار	الحصول على الحوافز والترقيات يشجع على جودة الأداء
74,28 %	52	نعم
25,71 %	18	لا
100 %	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر عدد من مفردات العينة 52 مفردة من أصل 70 بنسبة 74,28% تؤكد على أن الحصول على الحوافز والترقيات يشجع العاملين على جودة الأداء حيث نجد 18 مفردة من أصل 70 بنسبة 25,71% تنفي أن الحصول على الحوافز والترقيات يشجع العاملين على جودة الأداء بالمؤسسة.

مما سبق يتضح أن الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمة المبدعة بل ركيزة أساسية لجودة الأداء ووجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي الاهتمام بوضع الحوافز فقط بل ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها ومن المهم أيضا التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية فالحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

الجدول رقم 25: توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين الأداء

النسبة	التكرار	توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين الأداء
14,29 %	10	نعم بشكل كبير
51,42 %	36	نعم بشكل متوسط
34,28 %	24	لا
100 %	70	المجموع

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المفردات هو 36 مفردة من أصل 70 بنسبة 51,42% ترى أن مساهمة المؤسسة في توفير تقنيات حديثة يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل متوسط في حين أن 24 مفردة من أصل 39,28% تنفي مساهمة المؤسسة في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين الاداء وهذا ما يؤكد عليه دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 8 حيث صرح المبحوثون بأن الإدارة تحتوي على نسبة معتبرة من التقنيات الحديثة مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف الطابعات الفاكس وغيرها ولكن الآلات الموجودة في المصنع قديمة ومنها معطلة التي لم يتم تجديدها و ذلك يرجع لأن المؤسسة تعتمد على إحضار قطع الغيار والمركبات من الخارج و تقوم بتكبيها في الدراجة بسعر أقل مقارنة بصنعها في المصنع فهذا الأخير يكلفها أكثر. لقد أصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية الحديثة المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تدريب الافراد تبعاً لذلك.

جدول رقم 26: عمل المؤسسة على إتاحة التدريب لجميع العاملين

النسبة	التكرار	عمل المؤسسة على إتاحة التدريب لجميع العاملين
28,57 %	20	نعم
71,43 %	50	لا
100 %	70	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المفردات هو 50 مفردة من أصل 70 بنسبة 71,43% تنفي عمل المؤسسة على إتاحة التدريب لجميع العاملين بل لبعض العاملين فقط في حين نجد أن 20 مفردة من أصل 28,57% تؤكد على إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين وهذا ما يؤكد دليل المقابلة في الإجابة على السؤال رقم 3 حيث صرح المسؤولين في المؤسسة بوجود برامج لتدريب العاملين ولكن لبعض العاملين فقط وليست لكل العمال، كما أن التدريب داخل المؤسسة يقوم بتوفير الجهد ، الوقت ، المال ، الموارد الأولية ، ف المؤسسة لن تدفع ثمن المواصلات والأوقات الثمينة لموظفيها لعمل دورات لهم خارج المؤسسة.

ومؤسسة سيكما لا تقوم بدورات تدريب دائماً بل أحياناً فقط وذلك راجع لظروفها المادية ونقص رأس مالها والديون المترتبة عليها.

سادساً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

لقد تمت دراسة موضوع المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع بالمنظمات ميدانياً وكان ذلك في مركب الدراجات و الدراجات النارية وتطبيقاتها (سيكما) بقائمة وقد تضمنت الدراسة على ثلاث فرضيات للكشف عن العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالتساؤلات وقد جاءت الفرضية العامة كالتالي:

"يؤثر المناخ التنظيمي الإيجابي في ترقية صور الإبداع لدى العاملين"

وقد تم تفسيرها في ضوء الفرضيات الجزئية التالية:

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

الفرضية الجزئية الأولى: والتي تمت صياغتها كالتالي:

"يؤدي تمكين العاملين إلى تفعيل مشاركتهم في إتخاذ القرار وتحملهم المخاطرة"

حيث تم تفسير هذه الفرضية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول تمكين العاملين وتأثيره على الإبداع التنظيمي.

فمن خلال التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها من خلال تفريغ البيانات يمكن القول أن هذه الفرضية إيجابية وذلك في ضوء الشواهد الكمية التي توصلنا إليها إذ لا حظنا اهتمام المدير بمشاركة العاملين في صنع القرارات وصياغة الأهداف بنسبة 62,85% من أفراد العينة.

وكذلك كشفت الدراسة أن الإدارة تقوم بعملية تشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة انطلاقاً من مستوى الشجاعة التي يمتلكونها للقيام بأعمال إبداعية وهذا ما أكدته بنسبة 74,28% .

وقد تبين لنا كذلك نسبة 68,57% تجريب العاملين لأساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.

في حين أن نسبة 45,71% تظهر لنا مدى إتباع المسؤولين أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبأن تمكين العاملين يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تمت صياغتها كالتالي: "تساهم حلقات الجودة في ابتكار الأفكار وإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل"

لقد أثبتت التحليلات الإحصائية أن إعداد إستراتيجية لتطوير فريق العمل الفعال ومشاركة العاملين في جلسات العصف الذهني كان بنسبة 65,71% في حين أن نسبة 85,71% تؤكد عمل حلقات الجودة على تحسين جودة المنتجات لجذب الزبائن.

وقد تبين لنا كذلك أن لجوء العمال لمعالجة المشاكل التي يعانون منها بأساليب وطرق علمية حديثة بنسبة 68.57% .

ومنه يتضح أن هذه المؤسسة تهتم بحلقات الجودة نظراً لأهميتها كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الجزئية الثالثة:

مفادها "يساهم التدريب في تنمية قدرات العاملين مما ينعكس على جودة أدائهم وفرص إبداعهم"

من خلال دور التدريب في تحسين جودة الأداء بنسبة 37,14% و التحكم في طريقة الأداء بنسبة 28,57% و كذلك تحسين المهارات و الخبرات بنسبة 22,85% وتطوير المعرف و القدرات

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

بنسبة 11,42 % ،في حين مساهمة التدريب في التقليل من الجهد والوقت ومساهمته في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بنسبة 68,57%

وكذلك كشفت الدراسة بأن برامج التدريب تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء للمؤسسة بنسبة 65,71 % .

ومن خلال النتائج التي أسفرت عليها الفرضيات الجزئية وإثبات صحتها يمكن القول ان الفرضية العامة قد تحققت وتم إثبات صحتها حيث نستنتج تأثير المناخ التنظيمي بشكل إيجابي في تنمية وتعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمات.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليل النتائج

سابعا: مقترحات وتوصيات

في ضوء ما سبق عرضه من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها يمكن تقديم المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال لتحقيق الإبداع التنظيمي في المنظمات وذلك كما يلي:

- 1- التركيز على إحتياجات العاملين وإعتبارهم شركاء حقيقيين. كما يجب على المدير والإدارة العليا إحترامهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة على الإبداع التنظيمي.
- 2- توفير الأمن الوظيفي والتقليل من العقوبات والفصل في حالة الخطأ.
- 3- ضرورة تبني المناخ التنظيمي المفتوح في المنظمة لأنه مبني على التعاون والتشاور بين المدير والعاملين حيث يتم فيه إشباع العاملين لحاجاتهم النفسية والإجتماعية نظرا للعلاقات الإنسانية التي تربط بينهم وتمتعهم بروح معنوية عالية وكذلك صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين وتفويض الصلاحيات والثقة المتبادلة بين كافة المستويات والمشاركة في صنع القرار.
- 4- تحقيق الإنسجام بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية والتنظيمية حيث لا يطغى أحدهما على الآخر.
- 5- التقييم المستمر والمراجعة الموضوعية لسياسات المنظمة وأهدافها.
- 6- التركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية والإبتعاد على الرقابة التقليدية الصارمة ومن الأحسن أن تكون الرقابة قبلية لتجنب الخسارة. والتركيز على جودة أداء العاملين ومكافأتهم على الإنتاج الجيد.
- 7- الشفافية في التعامل مع الموظفين ومساندتهم وتشجيعهم على التميز والإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله أحيانا ومعالجة الروتين قدر الإمكان.
- 8- تمييز السياسات التنظيمية بالوضوح والثبات والتركيز على كفاءة وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة والإهتمام بتطوير وتدريب الموظفين ودعم التطوير والتقدم المهني.
- 9- تنمية الإبداع التنظيمي عن طريق إستخدام أسلوب العصف الذهني وتبني مبادئ الإدارة بالأهداف وبالمشاركة. ومكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأن ذلك يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- 10- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار الجديدة وحتى الغريبة والغامضة وإتاحة الفرصة لتجربتها وتشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وغيرها.
- 11- تبني إستراتيجية الإبداع التنظيمي المتمثلة في التطوير التنظيمي التخصص الوظيفي، الدورية وكذلك تطوير وتمكين الجماعات وحلقات الجودة الشاملة التي تعمل على حل المشكلات بطرق إبداعية.

خاتمة

خاتمة:

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى ما يلي:

- لقد تبين لنا التأثير الإيجابي للمناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي ، حيث كشفت لنا الدراسة عن مدى مساهمة تمكين العاملين من خلال مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ووضع الأهداف التنظيمية ، المبادرة وتحمل المخاطرة المترتبة عن الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات الذي يؤدي إلى تعزيز وتفجير الطاقات الابداعية لديهم.

- بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه حلقات الجودة وفريق العمل في تحسين جودة المنتجات والأداء وذلك من خلال جلسات العصف الذهني وتقديم الأفكار الإبتكارية لحل المشاكل لأن هاته الأخيرة تعتبر من أهم أدوات تنمية المهارات الابداعية.

- بالإضافة لأهمية التدريب في تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم في العمل، وحل مشاكلهم التنظيمية مما يعزز فرص إبداعهم وابتكاراتهم العلمية.

ويعد الإطلاع على الواقع السوسولوجي لمركب الدرجات والدرجات النارية سيكما بقالمة وفي حدود ما سمحت إمكانياتنا المادية الوقتية والمعرفية.

- اتضح لنا مدى إهتمامها بالمناخ التنظيمي وحرصها على تحسين الأداء والإبتكار من أجل عطاء أفضل لأن أي منظمة لا تهتم ببيئة العمل ولا تجعل الإبداع التنظيمي هدفا ساميا من أهدافها سيكون مصيرها الإنهيار والتردي وعليه يمكننا أن نقول أن العمال المبدعون يعتبرون هم الرأس مال الحقيقي والإنتاجي لكل المنظمات في بيئات الأعمال المعاصرة، لذا قد تستطيع آلة أن تعوض مجموعة من العاملين العاديين ولكن لا توجد أي آلة يمكنها أن تحل محل عامل مبدع، لذلك فقد إزداد الإهتمام بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة وذلك لضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسات، في حين أن الإبداع أصبح أمرا في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وكذلك تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، لأن الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها نستطيع النجاح.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمرجع:

قائمة المصادر و المراجع:

أ_المصادر :

1. سورة البقرة الآية 117.

2. سورة الحديد الآية 27.

ب_الكتب :

3. أحمد الخطيب وآخرون. الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1،

عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

4. أحمد الخطيب وآخرون. الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1،

عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

5. أحمد القطامين. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات

تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1996.

6. أحمد عريقات وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

ط1. 2006

7. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2008.

8. بلال خلف السكارنة. الإبداع الإداري. دار المسيرة. ط1. عمان. الأردن. 2011.

9. بلال خلف السكارنة. الريادة وإدارة منظمات الاعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة. الأردن. 2008

10. جمال أنيس عبد الله. الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،

الأردن، عمان، 2009

11. جمال أنيس عبد الله. الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،

الأردن، عمان، 2009.

12. حسن عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال. ط1. إثراء للنشر

والتوزيع. الأردن. 2008.

قائمة المصادر والمرجع:

13. حسن عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2008
14. حسين الحريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وفي منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمار. الأردن. ط1. 2013.
15. حسين الحريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وفي منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمار. الأردن. ط1. 2013.
16. حسين الحريم. السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2009.
17. حسين الحريم. السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2009 .
18. حسين ناجي عارف. السلوك التنظيمي. ط1 . دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2010
19. خير الله جمال أنيس. الإبداع الإداري. عمان. دار أسامة للنشر. 2008
20. خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون. السلوك التنظيمي. دار إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2009.
21. خيضر كاظم. السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011
22. خيضر كاظم. السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011.
23. الدكتور/ سيد عبيد خبير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2008.
24. زاهد محمد الديري. السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن. 2011.
25. سامي عرقيج، خالد حسين وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه ، دار مجد لاوي للنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999.
26. صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

27. الصرف رعد. إدارة الإبداع والابتكار. ط1. دمشق، 2003.
28. طاهر محسن منصور وآخرون. نظرية المنظمات مدخل العلميات. دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع. عمان. 2010.
29. عاطف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار. دار حامد للنشر والتوزيع. الآن. 2011.
30. عاطف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار. دار حامد للنشر والتوزيع. الآن. 2011.
31. عامر الكبيسي. الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة. دار الرضا للنشر والتوزيع. الأردن، 2000.
32. عبد الرحمان البدوي، مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1962.
33. عبد الله عامر الهاماني، أسلوب البحث العلمي الإجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، ط2، ليبيا، 2003.
34. عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
35. فاروق عبده فليه وآخرون. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن. 2005.
36. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، مصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
37. كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للنشر والتوزيع. ط1. عمان 2010.
38. محمد حربي حسن. علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل. مديرية دار الكتب للطباعة والنشر. الموصل. 1988.
39. محمد حسن محمد جمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2007.
40. محمد حسن محمد جمادات. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2007.

قائمة المصادر والمرجع:

41. محمد عبيدات، محمد أبونار، مقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999.
42. محمد عبيدات، محمد أبونار، مقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999.
43. محمد علي محمد. علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 2001.
44. محمد، الصيرفي " الإدارة الرائدة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003.
45. مؤيد الساعدي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2010
46. مؤيد الساعدي. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ط1. 2010
47. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مدخل وعمليات. مطبعة شفيق. بغداد. 1988.
48. نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الإبتكار و التغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004.
49. يحي سليم ملحم: التمكين، مفهوم إدرى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2009.
50. يحي سليم ملحم: التمكين، مفهوم إدرى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2009.

ب_المقالات و المجالات:

51. د.بن صويلح ليليا. التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . العدد 14. 2017.
52. رادي نور الدين، الإبداع والإبتكار في المنظمات الحديثة، دراسة تجارب عالمية مجلة الإبتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 1، 2014.

53. عائشة سمسوم. تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد. جامعة الجزائر 03. العدد 14. المجلد 1. 2016.
54. عبد المعط عساف مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة مسقط، 1995.
55. ليلة سارة. المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية ومدى الملائمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة ، العدد 3. 2015.
56. مزباني الوناس. أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقة (الجزائر). العدد 23. 2016.
57. معاوي عبد العظيم. دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، سطيف. مجلة رؤى الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. العدد 11. ديسمبر 2016.
58. مقال بنشر النخبة الادارية، مركز النخبة للإعلام الإداري، العدد 62، 2003.

ج_الملتقيات :

59. فلاق محمد وبن نافلة قدور. أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Oronge، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر، 2011.
60. محمد قريشي وسارة مرزوق. المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر. 2013.
61. طلال مصير ونجم الغزاوي. أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر. 2011.

قائمة المصادر والمرجع:

62. فلاح محمد. أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر. 2011.
63. المعاجم و القواميس :
64. علي بن هادية. بلحسن البليش وآخرون. القاموس الجديد للطلاب. المؤسسة الوطنية لكتاب. الجزائر. 1991.
- د_الرسائل الجامعية :
65. رزق الله حنان. أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة" دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر
66. سميرة بروني. دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة. مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2011.
67. وسيلة واعر، دور الألفاظ القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
68. جديدي نجيبة. المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مذكرة ماستر في العلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. 2
- المراجع الإلكترونية :
70. أثير حسو إسحق. 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 نينوي. جامعة تكريت. العدد 26. 2012. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/15 من الموقع: www.iasj.net.
71. أثير حسو إسحق. 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 نينوي. جامعة تكريت. العدد 26. 2012. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/21 من الموقع: www.iasj.net.

72. إيهاب محمود عايش الطيب. أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/18 من الموقع: [Library :ivgaza.edu.Ps](http://www.ivgaza.edu.Ps)
73. البلاد. نت / و أ ج. تزويد مراكز البريد بدرجات هوائية و نارية من مصنع قالمة جريدة البلاد الجزائر 2018/02/09 تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/04/28 من موقع: <http://www.djazair.com>
74. حمد علي عبد الله عيسى. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. مملكة البحرين. 2014. تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/26 من الموقع: www.polieme.gov.ph
75. خالد ديب. حسين أبو زيد. أثر القوة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/27. من موقع <https://search.mandumah.com>:
76. خالد ديب. حسين أبو زيد. أثر القوة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/27. من موقع <https://search.mandumah.com>:
77. د / ليليا بن صويلح. مدخل لعلم إجتماع التنظيم والعمل. مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
78. الذبيبات محمد محمود. "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن". دراسات للعلوم الإدارية. المجلد 26. العدد 1. 1999. تم الإطلاع عليه يوم 2018/02/17 من الموقع: <https://books.google.dz>
79. سعيد بن سفران عطوي العرابي. "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية. مذكرة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. 2010. تم الإطلاع عليه يوم 2018/02/13 من الموقع www.almaktaba.com

80. صفاء جواد عبد الحسين . أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد32. العراق 2012. تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/25. من الموقع: <https://scholar.goolge.com> .
81. لينا عبد الحميد أمين عبد الحريم، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأوثورا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين .2009. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/06، من موقع: www.iugaza.edu.ps.
82. لينا عبد الحميد أمين عبد الحريم، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأوثورا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين .2009. ص 29. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/06، من موقع: www.iugaza.edu.ps.
83. محمد بن علي حسن .الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي.رسالة ماجستير(غيرمنشورة).كلية التربية.جامعة أم القرى .السعودية . تم الإطلاع عليه بتاريخ:2018/03/17.من موقع libback.uqu.edu.sa :
84. محمد بن علي حسن .الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي.رسالة ماجستير(غيرمنشورة).كلية التربية.جامعة أم القرى .السعودية .ص 35 تم الإطلاع عليه بتاريخ:2018/03/17.من موقع libback.uqu.edu.sa:
85. محمد عبد القادر عايددين، محمود أحمد أبو سمرة. "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. مجلد 15. 2001. تم الإطلاع عليه يوم 2018/05/02 من موقع: <http://Scho-lar.Njah.edu> .
86. محمد كريم حسني. سعيد خلف. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. 2010. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/23 .من موقع : <https://search.mandumah.com>

87. محمد كريم حسني. سعيد خلف. علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. 2010. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/23. من موقع <https://search.mandumah.com>:
88. محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي. أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. 2006. تم الإطلاع عليه يوم: 2018/04/17 من الموقع: [Library :ivgaza.edu.Ps](http://ivgaza.edu.Ps).
89. المعجم الوسيط اللغة العربية المعاصرة. تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2018/03/02 من موقع: [https://www. Almanny .com](https://www.Almanny.com)
90. المعجم الوسيط اللغة العربية المعاصرة. تم الإطلاع عليه بتاريخ : 23.03.2018 من موقع: <https://www. Almanny .com>
91. منار إبراهيم القطاونة، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الأردن، الجامعة الأردنية، 2000. تم الإطلاع عليه يوم : 2018/05/01 من موقع <https://books.google.dz>
92. منى عبد الهادي المرشد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/14، من موقع: <https://vepository.navss.edu.sa>
93. منى عبد الهادي المرشد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة). قسم العلوم الإدارية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية. تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/03/14، من موقع <https://vepository.navss.edu.sa>
94. ناصر محمد إبراهيم سكران. "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع ضباط الأمن الخاصة لمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2004. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/05/01 من موقع <http://navss.edu.sa>

قائمة المصادر والمرجع:

95. الهني خالد يوسف طارق. "العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية" دراسة مقارنة بين المنشأة العامة والمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية. المجلة العربية للإدارة. المجلد 1، العدد 4. 2005. تم الإطلاع عليه يوم 2018/03/15 من موقع:

<https://books.google.dz>

96. هيثم عبد الله أبو خديجة. المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة دمشق. سوريا. 2007. تم الإطلاع عليه يوم 2018/04/19 من الموقع:

Search.andmah.com.

97. يوسف كامل الزيادين. أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي. مذكرة ماجستير مؤتة.الأردن. 2005. تم الإطلاع عليه يوم 2018/02/12 من موقع:

<https://Search/Mandumah/com>.

ملاحقہ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علم الإجتماع

إستمارة بحث:

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة
دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها
"سيكما" بقالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

د/ ليليا بن صويلح

الطالبة :

حراث زينب

ملاحظة:

المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية للغاية ولا يسمح بإستعمالها خارج الإطار العلمي.

السنة الجامعية : 2018/2017

المحور الاول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة في المربع المناسب لاختيارك

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) العمر

من 25 الى اقل من 35 سنة من 45 الى اقل من 55 سنة

من 35 الى اقل من 45 سنة من 55 سنة فما فوق

(3) الوضعية الاجتماعية

أعزب مطلق(ة)

متزوج(ة) أرمل(ة)

(4) المستوى التعليمي

إبتدائي ثانوي

متوسط جامعي

(5) نوع الوظيفة

إطار موظف اداري

إطار تنفيذي عامل تنفيذي

(6) الاقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات من 10 الى أقل من 15 سنة

من 5 الى أقل من 10 سنوات من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : تمكين العاملين وتأثيره على الابداع التنظيمي .

7) هل يتم إشراك المسؤولين افي عملية تقييم الأداء ؟

نعم لا

8) هل يشارك العاملون في صنع القرارات و صياغة الأهداف التي تتعلق بالعمل ؟

نعم لا

9) هل يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين تسمح فيها بالحوار دون قيود؟

نعم لا

10) ماهو تقييمك لتشجيع الادارة العاملين على إستخدام طرق وأفكار جديدة في العمل ؟

قوي متوسط ضعيف

11) هل تهتم الادارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين؟

نعم لا

12) ما هو مستوى الشجاعة التي يملكها العاملون للقيام بأعمال إبداعية؟

عال متوسط منخفض

13) هل يقوم العاملون بممارسة أساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة؟

دائما احيانا ابدا

برر إجابتك:

14) هل يتبع المسؤولين أسلوب المجازفة في إتخاذ القرارات ؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

.....

المحور الثالث: حلقات الجودة وتأثيرها على الابداع التنظيمي.

15) كيف تسعى مؤسستك لخفض نسب المعيب الصفري في منتجاتها؟ هل عن طريق:

رقابة فردية رقابة جماعية رقابة قبلية رقابة بعدية

16) هل يتم التشجيع والتعاون على العمل الجماعي والهادف؟

نعم لا

17) ما هو مستوى نقل وتبادل المهارات والخبرات بين الفرق والجماعات؟

عال متوسط منخفض

18) هل يلجأ العمال لمعالجة المشاكل التي يعانون منها بأساليب وطرق علمية حديثة؟

دائماً احيانا ابدا

19) هل يتم إعداد استراتيجيات لتطوير فريق عمل فعال؟

نعم لا

20) هل تعمل حلقات الجودة على تحسين جودة منتجاتها لجذب الزبائن؟

دائماً احيانا أبدا

21) هل تشارك الادارة العاملين في جلسات العصف الذهني؟

نعم لا

22) هل يتم وضع خطة لإدارة الوقت داخل المؤسسة؟

دائماً أحيانا أبدا

المحور الرابع: التدريب وتأثيره على الابداع التنظيمي .

(23) ماهو دور التدريب في المؤسسة؟

تطوير المعارف والقدرات الذهنية التحكم في طريقة أداء العمل
تحسين المهارات والخبرات تحسين جودة المنتج

(24) ماهو تقييمك لمستوى أداء العاملين بمعيار الجودة الشاملة ؟

عال متوسط منخفض

(25) هل ساعدك التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل؟

نعم بشكل كبير نعم بشكل متوسط لا

(26) هل تساهم برامج التدريب في زيادة الرضى الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

(27) هل حصولك على حوافز وترقيات يشجعك على جودة الأداء ؟

نعم لا

(28) هل تساهم المؤسسة في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين الاداء في العمل؟

نعم بشكل كبير نعم بشكل متوسط لا

(29) تعمل المؤسسة على إتاحة فرص التدريب لجميع العاملين؟

نعم لا

اذا كانت نعم هل يكون التدريب داخل او خارج المؤسسة ؟

(30) هل يساهم التدريب في تنمية القدرات الإبداعية للعمال؟

نعم لا







Entreprise Publique Economique de Cycles, Motocycles et Applications

EPE CYCMA spa

Cyclomoteur à roues monobloc

"C610A "



Caractéristiques techniques :

Moteur :

Type : monocylindre 2 Temps
Cylindrée: 49.1cm³
Alésage x course (mm): 40 x 39.1
Compression: 8.5 à 1
Puissance maxi: 3cv à 5500tr/mn
Vitesse : 45 à 50 Km/h
Refroidissement par air
Démarrage: par pédale
Distribution: balayage 3 transferts
Alimentation: carburateur
Admission: par clapet
Embrayage: auto centrifuge
Carburant : Mélange essence +huile (1/25 soit4%.)

Transmission :

Primaire : Courroie trapézoïdale
Secondaire : A chaîne

Cadre :

Châssis tubulaire à réservoir intégré.

Suspensions :

Avant: fourche télescopique.
Arrière: Amortisseurs.

Frein Avant/Arrière : à tambour Ø90mm
Roue AR /AV : Monobloc (à battons).

Poids : 55kg
Réservoir d'essence: 5 litres
Empattement : 1100mm.
Longueur : 1700mm.

Accessoires :

Un panier à l'avant.
Un crochet porte sacoche.

Siège social : Route de Constantine BP181 -Guelma-

Tel: (037) 14 40 51. / Fax: (037) 14 40 47 / Email: cycmasiege@yahoo.fr / cycmacomplexe@hotmail.com

Site Web: www.evcma.dz





Entreprise Publique Economique de Cycles, Motocycles et Applications

EPE CYCMA spa

BICYCLETTE 26" POUR ADULTES

"C 101"



Caractéristiques techniques :

Cadre :

26 " en acier soudé avec lumières de fixation des roues.

Transmission :

Plateau : 46 dents.

Pignon : 18 dents.

Chaîne : 081 1x12.7x3.3 /104 maillons.

Roues, pneu et garde-boue :

Roues : 26" x1.75 x2

Chambre à air : 26" x1.75 x2

Pneu : 26" x1.75 x2

Garde boue avant et arrière : avec raidisseurs en acier chromé.

Système de freinage :

Frein avant et arrière à patins avec levier de frein manuel.

Béquille :

Béquille : En acier chromé.

Guidon :

Guidon : Réglable, en acier chromé.

Selle :

Selle : Pivotante d'un quart de cercle, en vinyle noire avec ressort d'amortissement.

Pédales :

Pédales noires avec réflecteurs.

Équipement électrique :

Dynamo : 6V-3W

Phare : 6V-2,4W

Feu Arrière : 6V-0,6W

Équipement de sécurité :

Avertisseur sonore : Timbre avec bossage.

Catadioptrés : Réflecteurs sur les rayons, sur les pédales, sur les sacoches et en arrière et à l'avant du vélo.

Dimensions :

Longueur hors tout : 1800 mm.

Largeur hors tout : 520 mm.

Hauteur hors tout : 970 mm.

Empattement : 1090 mm..

Poids : 15Kg.

Charge utile : 25Kg.

Accessoires :

-Pompe à air, rétroviseurs, deux sacoches en skaï.

Le vélo est muni d'un panier à l'avant et d'un porte bagage à l'arrière.

Couleur : Jaune spécifique Algérie Poste.

Email: cycmasiege@yahoo.fr/ cycmacomplexe@hotmail.com

Site Web: www.cycma.dz

Siège social : Route de Constantine BP181-Guelma-

Tel: (037) 14 40 51. / Fax: (037) 14 40 47/



ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE
- CYCMA -



Fiche Technique C906

Moteur :

Type : Monocylindre, 4-temps, 2 soupapes
Cylindrée : 49 cm³.
Taux de compression : 10.5 : 1
Boite automatique.
Vitesse Km/h : (47 à 49)
Puissance maxi : 2.2 Kw à 8000 tr/mn.
Refroidissement : à air.
Démarrage : Electrique ou manuel.
Alimentation : électrique (Batterie 12V 7 Ah).
Carburant : essence.

Transmission :

Par chaîne à rouleaux et différentiel Arrière.

Suspensions

AV : Fourche télescopique.
AR : châssis oscillant en tubes + amortisseurs.
Frein Av : à Disque Ø 155 mm.
Frein Ar : à Disque Ø 180 mm.
Frein a main.
Roue Av : 3.50 - 10. (Tubeless)
Roue Ar : 3.50 - 10. (Tubeless)

Châssis :

Principal (Avant) : tube d'acier haute résistance.
Garde au sol : 130 mm.
Arrière : Châssis mobile en tube d'acier.
Charge admissible : 180 Kg.
Réservoir d'essence avec pompette : 7 Litres.

Dimensions :

Longueur hors tout : 1960 mm.
Largeur hors tout : 750 mm.
Hauteur : (siège) 780 mm.
Empattement (Roue Av et Ar): 1300 mm.
Hauteur siège/plateau repose pieds : 430mm
Hauteur hors tout : 1420 mm
Poids : 120Kg.

Siege avec repose tête :

En simili cuir réglable muni de 2 accoudoirs et d'une ceinture de sécurité

Accessoires :

Pare vent.
Casque anti choc.
Pochette à outils.
Dispositif porte béquille.
Double rétroviseur.
Double feux clignotants.
Anti choc pont arrière
Porte bagage + malle.

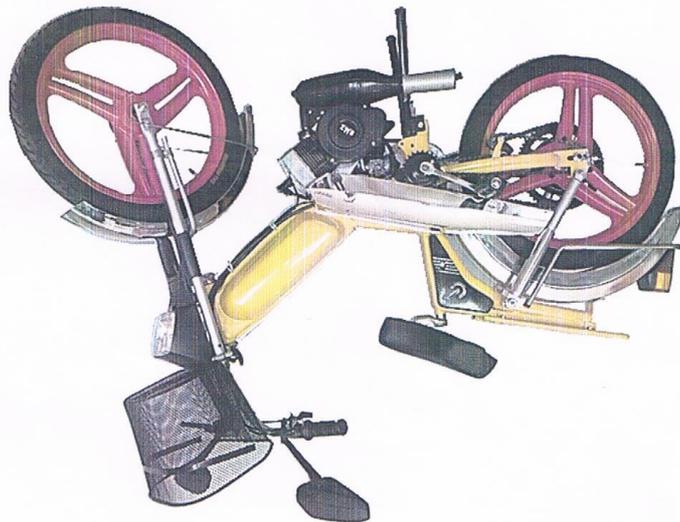


TRICYCLE A MOTEUR
TYPE C 906

CYCLOMOTEUR A ROUES MONOBLOC

FICHE TECHNIQUE

"C 610"



- Moteur :**
Type : monocylindre 2 Temps
Cylindrée: 49,1cm³
Alesage x course (mm): 40 x 39,1
Compression: 8,5 à 1
Puissance maxi: 3cv à 5500tr/mn
Vitesse : 45 à 50 Km/h
Retrodressement par air
Demarrage: par kick/pédale
Distribution: balayage 3 transferts
Alimentation: carburateur
Admission: par clapet
Embrayage: auto centrifuge
Carburant : Mélange essence +huile (1/25 soit4%).
- Transmission :**
Primaire : Courroie trapézoïdale
Secondaire : A chaîne
- Cadre :**
Chassis tubulaire à réservoir intégré.
- Suspensions :**
Avant: fourche télescopique.
Arrière: Amortisseurs.
- Frein Avant/Arrière :** à tambour Ø90mm
Roue AR /AV : Monobloc (à battons).
Poids : 55kg
Réservoir d'essence: 5 litres
Empattement : 1100mm.
Longueur : 1700mm.
- Accessoires :**
Un panier à l'avant.
Un crochet porte sacoches.

Siège social : Route de Constantine BP181 -Guelma-

Tel: (037) 14 40 51. / Fax: (037) 14 40 47 / Email: cymastiege@yahoo.fr / cymacomplexe@hotmail.com
Site Web: www.cycma.dz



Entreprise Publique Economique de Cycles, Motocycles et Applications

EPE CYCMA spa

FICHE TECHNIQUE
BICYCLETTE 16" BMX
"C111"



Cadre : En acier soudé
Guidon : Réglable
Poids : 10 Kg
Longueur hors tout : 1200 mm
Largeur hors tout : 480 mm
Empattement : 780 mm
Roues : 16" x1.75 x2
Jantes : En aluminium
Catadioptrés avant, arrière et sur jantes
Transmission : Par chaîne
Frein à patins avant et arrière

Siège social : Route de Constantine BP181 -Guelma-
Tel: (037) 14 30 38. / Fax: (037) 14 30 35 / Email: cycmasiege@yahoo.fr / cycmacomplexe@hotmail.com
Site Web: www.cycma.dz

