



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـة لخضر - بالوادي



قسم : علوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع بالمؤسسة  
دراسة حالة: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد  
الكريم بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف الاستاذ:

\* قعيد ابراهيم

إعداد الطلبة:

✓ مسعودي عبد الرزاق

✓ فطحيه علي نوري

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.شليق عبد الجليل	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	رئيسا
د.قعيد ابراهيم	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
د.طير عبد الحق	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 1441-1442هـ / 2020-2021م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّـة لخضر - بالوادي

قسم : علوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع بالمؤسسة**  
دراسة حالة: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد  
الكريم بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف الاستاذ:

\* قعيد ابراهيم

إعداد الطلبة:

✓ مسعودي عبد الرزاق

✓ فطحيه علي نوري

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.شليق عبد الجليل	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	رئيسا
د.قعيد ابراهيم	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	مشرفا ومقرا
د.طير عبد الحق	استاذ محاضر أ ، جامعة الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 1441-1442هـ / 2020-2021م

# لهداء

أهدي خالص عملي لله عز وجل سبحانه والغني عن عباده، ولرسوله ولصالح المؤمنين.

إلى نبع الحنان والأمان إلى أمي وأبي أطل الله في عمرهما ورعاهما.

إلى من خطت معي دروب النجاح وشاطرني عناء الدراسة زوجتي الغالية.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة إخوتي عبد الكريم، محمد، حمزة، وأخواتي

العزيزات .

إلى نور عيني أبنائي فراس ومحمد سفيان وابنتي رزان

إلى كافة الأهل والزملاء والأصدقاء جميعا

إلى كل قارئ لهذا الإهداء.

عبد الرزاق

# لمُداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم لك الحمد والشكر والمنة والفضل يا رب العالمين باعث

الرسالات والصادق الأمين محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نعترف بالجميل ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل قعيد إبراهيم و الأستاذ نعرورة بوبكر اللذان لم يبخلا

علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة التي كانت عوناً لنا في انجاز هذا البحث فجزاهما الله عنا خير الجزاء.

إلى روح والدايا الكريمين رحمهما الله بواسع رحمته و أسكنهما فسيح جناته.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، إلى من يصنعن ابتسامة الحياة أخواتي فاطمة، الزهرة، رشيدة و أبنائهن

وأزوجهم كل باسمه.

إلى من خطت معي دروب النجاح وشاطرني عناء الدراسة زوجتي الغالية.

إلى نور عيني أبنائي عبد المالك، يوسف، علي، محمد .

إلى كافة الأهل والزملاء والأصدقاء جميعاً

إلى كل قارئ لهذا الإهداء

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، نشكره تبارك وتعالى أن أمدنا بالصحة والقوة، نحمده عز وجل أن وهبنا التوفيق، ومنحنا الرشد لإعداد هذا البحث ونرجو أن يكون في ميزان الحسنات يوم القيامة.

نشكر كل من تلقينا منه علما نافعا طيلة مشوارنا.

نتقدم بشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذ المشرف: قعيد إبراهيم

الذي تفضل بقبول الإشراف على هاته المذكرة، نشكره على مجهودته القيمة وصبره معنا وتوجيهنا وحسن متابعتنا لنا في هذا البحث فكانت توجيهاته سندا وعونا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك وتمتعك بالصحة والعافية.

ثم نتوجه بالشكر لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تكويننا.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل موظفي مقر التبرص بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم من إداريين وأساتذة ، وعلى رأسهم السيد المدير والسيد المقتصد كما لا ننسى رئيس مصلحة المستخدمين على المساعدة القيمة المقدمة لنا من طرفهم.

و كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم على تعزيز عملية الإبداع، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال، والحوافز، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغيري الإبداع و المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) ، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم التحليل على عينة مكونة من 33 مبحوثي الدراسة ، وبعد التأكد من الصدق البنائي وثبات الاستبيان، قمنا بمعالجة بياناته بالاعتماد على برنامج **SPSS** ، و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تصورات مرتفعة لعينة الدراسة حول المناخ التنظيمي، كما أكدت أن هناك توجهات مرتفعة من قبل العاملين نحو الإبداع في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة أن تولي إدارة المعهد اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على تعزيز عملية الإبداع.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي، إبداع، معهد

### **Abstract:**

*1- This study aimed to investigate the impact of the organizational climate prevailing in the National Institute of the Professional Training of Hassani Abdelkerim on enhancing the creativity process , where the organizational climate dimensions are :The organizational structure, the participation in decison-making, leadership, communication and incentives. This study also aimed to identify the extent to witch there are statistically significant difference in the respondents' attitudes about the creativity and the organizational climate variables due to the personal and functional variables (gender, age, nature of employment and years of experience). In order to achieve the previous objectives, a questionnaire was designed to collect data, and the analysis was carried out on a sample of 34 respondents. After ensuring the constructive validity and reliability of the questionnaire, we processed its data using the SPSS program. One of the most important findings of the study is the presence of high perceptions of the study sample about the organizational climate, the study also confirmed that there are high trends by workers towards creativity in the institution under study. One of the most important recommendations of the study is the need for the administrations of the institutionto pay speciqal special attentions to all elements of the organizational climate as an important variable that contributes to influencing the enhancement of the creativity.*

Key words: Organizational Climate, Creativity, Institute

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرافان	V
الملخص	IV
Abstract	IV
فهرس المحتويات	X
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال	XIV
قائمة الملاحق	XIV
قائمة الرموز والاختصارات	XIV
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي و الإبداع	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي	03
المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة	14
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	22
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	23
المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة	31
خاتمة	55
قائمة المراجع	59
الملاحق	63
الفهرس	69

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
04	أهم تعريفات المناخ التنظيمي حسب تاريخ صدورها	01
07	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين	02
24	توزيع مجتمع الدراسة	03
25	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	04
25	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	05
26	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	06
26	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	07
28	أبعاد الاستبيان	08
29	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	09
29	ثبات أداة الدراسة	10
30	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي	11
32	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	12
32	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيادة	13
33	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال	14
33	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز	15
34	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول"المناخ التنظيمي	16
34	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد اطلاقه	17
35	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المرونة	18
35	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأصالة	19
36	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القدرة على	20

	التحسس بالمشكلات	
36	التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القدرة على التحليل	21
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني " الإبداع	22
37	يوضح اختبار اعتدالية التوزيع	23
38	ممثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد المناخ التنظيمي	24
39	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.	25
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير العمر	26
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة	27
40	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	28
40	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الإبداع	29

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	نموذج الدراسة	01
25	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
25	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
26	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	07
27	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66-63	استبيان الدراسة	01
67	قائمة الأساتذة المحكمين	02

## قائمة الاختصارات والرموز

الرمز/الاختصار	الدلالة باللغة العربية
SPSS	المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

المقدمة

## مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة إلى الإبداع والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في كيفية أداء المهام داخل المؤسسة لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها مما يساعد الإدارة في التغلب على المشكلات ويكون ذلك بإعطاء الموظفين الفرصة للمساهمة لما لديهم من أفكار.

فالإبداع منذ عهود قليلة أصبح هو منشئ لثروة، وهو جوهر التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المؤسسات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء المنظمات، والعاملين فيها، ويعطي المؤسسة القدرة على المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل و أسرع.

فالمنظمات اليوم تنظر إلى الإبداع على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق التي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثًا طارئًا لا يستمد إلى أرضية تمده سبل البقاء والاستمرار وإنما يتم لجو الإنسان إليه لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والموائمة معها من أجل البقاء والنمو.

ولكي تتمكن المنظمة من تعزيز عملية الإبداع فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة.

فكلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وبما يتناسب مع أهداف العاملين، فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك من قبل القائمين على المنظمة لتلبية متطلبات هذا العنصر وتهيئة المناخ المناسب، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة، حيث أكدت الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل وعلى تعزيز عملية الإبداع.

- ومما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

حساني عبد الكريم ؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم؟
- 2- ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، القيادة ، الاتصال ، الحوافز) على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم؟
- 3- هل توجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة: لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

#### -الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

#### الفرضيات الفرعية:

- يتوفر بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد الاتصال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- يتوفر بعد الحوافز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

#### ❖ الفرضيات الفرعية:

- ❖ - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.
- ❖ - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.
- ❖ - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.
- ❖ - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.
- ❖ - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

**-الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية(الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للطلاقة على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في للمرونة على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأصالة على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقدرة على التحسس بالمشكلات على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقدرة على التحليل على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حساني عبد الكريم.

**أولاً: أهمية الدراسة:**

◆ **الأهمية العلمية:**

-البحث يتناول موضوعين مهمين وهما المناخ التنظيمي والإبداع، حيث أن توفير المناخ المناسب يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما للأفراد من فكر وجهد لخدمتها وتحقيق ريادتها، والإبداع الجيد هو الذي يؤدي لنمو المنظمات وزيادة قدرتها على الاستمرار و التطور.

-المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال

◆ **الأهمية العملية:**

-محاولة قياس أثر المناخ التنظيمي على الإبداع إحصائياً وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

-البحث يدرس أثر المناخ التنظيمي على الإبداع في قطاع حساس ومهم في الجزائر وهو قطاع التكوين والتمهين.

-من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية نحاول لفت أنظار صانعي القرار في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم وقطاع التكوين عموماً إلى أهمية المناخ التنظيمي المناسب، ومنحه الأولوية نظراً لما له من تأثير سلبي أو ايجابي على مستوى الإبداع في هذا القطاع الحساس.

-تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المدروس حيث يعتبر القطاع التكوين والتمهين من القطاعات الفاعلة والهامة في أي مجتمع حيث يلي متطلبات السوق المحلية والوطنية باليد العاملة المؤهلة والجيدة.

## ثانيا: أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:
- الكشف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
  - إبراز مستوى الإبداع للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
  - تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
  - توضيح أثر المناخ التنظيمي على الإبداع.
  - إظهار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي و الإبداع تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية
  - تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الإبداع.

## حدود الدراسة

- يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم، أي أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي، والمتغير التابع هو الإبداع.
  - **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.
  - **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية في الفترة من 18 أبريل 2021 إلى 13 ماي 2021.

## منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسح الاحصائي، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبانة موجهة لعمال المعهد، تم تحليلها باستخدام برنامج **spss**.

## مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على مختلف المراجع التي تضمنت الكتب، الرسائل، والأطروحات والمذكرات الجامعية، المجالات والمقتنيات.

## صعوبات الدراسة: من أهمها

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء دراسة حالة
- قلة الكتب خاصة مع تزامن غلق المكتبة الكلية بسبب جائحة كورونا (كوفيد 19)
- تشديد إجراءات الاستقبال من طرف المؤسسات تزامنا مع جائحة كورونا (كوفيد 19)

هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية **IMRAD** إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي والإبداع، قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول احتوى الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع، أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب من موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية أجريت بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسائي عبد الكريم، قسم أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة أما المبحث الثاني فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة

# الفصل الأول

## تمهيد:

شهدت المنظمات تطورات وتحديات عديدة و متلاحقة في مجالات عدة، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء تحولات وتغييرات جذرية ومتسارعة لأساليب العمل والإدارة فيها من خلال إيجاد مناخ تنظيمي ملائم هذا الأخير من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعمل على جلب الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز عملية الإبداع الذي يعتبر وسيلة لنمو المنظمات وزيادة قدرتها على الاستمرار و التطور.

من خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المناخ التنظيمي والإبداع من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع.

- المبحث الأول: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسوف نقوم كذلك بتقديم الأسس النظرية للإبداع

## المطلب الأول: أساسيات المناخ التنظيمي

يغطي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فمن خلاله يمكن أن يكون العاملين في جو مناسب لأداء أفضل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، وأبعاده.

## الفرع الأول: ماهية المناخ التنظيمي

سوف نتناول في هذا الفرع تطور مفهوم المناخ التنظيمي مع ذكر أهم تعريفاته

## أولاً: تطور مفهوم المناخ التنظيمي:

وبدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فنشر هالبن وكرفت Halpin et Kruft 1963 كتابهم الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة 1963، هذا الكتاب الذي يعد أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي، ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال رانيسيس ليكرت Rensis likert الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال حيث نشر كتاب بعنوان « the human organisation » سنة 1967 .

في فترة السبعينيات توصل بروني Brunet إلى استبيانات تحتوي على عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل، مثل: " درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة" ، تجدر الإشارة أنه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما تعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدرسة النفسية، والتي تركز على الكيفية التي يدرك الفرد بيئته، وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك، ثانياً المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

أما خلال سنوات التسعينيات فقد سجلت استعمال الإستراتيجيات والتقنيات في قياس المناخ التنظيمي، حيث يعتبر استبيان وصف المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت Halpin et Croft من أشهر الاستبيانات التي يلجأ إليه معظم الباحثين في قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ذلك فإن المناخ التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية للمناخ التنظيمي تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن الجانب المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة التنظيمية، وأن المنظمة ليست مستودع من العناصر المادية

<sup>1</sup>-فاطمة الزهرة بن صافية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، الجزائر، 2014، ص-ص، 4-6.

والبشرية وإنما هي أنماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توفر أجواء عمل إنسانية تؤثر في الاتجاهات المستقبلية لعمل المنظمة أو نشاطها بشكل يعادل أو يفوق تأثيرات الجانب المادي للعمل.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف المناخ التنظيمي

عادة ما يستخدم تعبير المناخ ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه، ثم قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال وذلك يدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم.<sup>2</sup>

و فيما يلي عرض أهم هذه التعريفات حسب سياق تاريخ صدورها:

#### جدول رقم (01) : أهم تعريفات المناخ التنظيمي حسب تاريخ صدورها

السنة	الكاتب	تعريف المناخ التنظيمي
1964	Forehand and Glimer	هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتؤثر على سلوك العاملين في المنظمة <sup>3</sup>
1968	Litwin and Stringer	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم <sup>4</sup>
1970	Campbell	مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجات السلوك و حصيلة النتائج المتوقعة <sup>5</sup>
1972	Schneider and Hall	عبارة عن مجموعة من تصورات عامة لأعضاء المنظمة حول بيئتهم التنظيمية <sup>6</sup>
1994	المغربي	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد من خلالها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي <sup>7</sup>
1999	الذنيبات	هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة كمنظ القيادة، ووظيفة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية للمنظمة <sup>8</sup>
2003	Jones	هو انعكاس لشعور الأعضاء حول عدد من العوامل التنظيمية كتوقعات الأداء الوظيفي ومنح المكافآت أو فرض العقوبات، وتدفق الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المدراء في المنظمة، على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو وصلة حاسمة بين الفرد والمنظمة لأنهم يشكلون فعالية العمليات التنظيمية وجودة إنجازات المنظمة في النهاية <sup>9</sup>

#### المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> -السالم مؤيد سعيد، و حرحوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، بغداد، العراق، 2000، ص355.

<sup>2</sup> -زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2011، ص309.

<sup>3</sup> -Kaushik Kundu, Development of the Conceptual Frame Work of Organizational Climate, Journal of Commerce, Vidyas Agar University, Vol 12, 2007, p 100.

<sup>4</sup> -Pelin kanten, Funda Er Ülker, the effect of organizational climate on counterproductive behaviors, the macrotheme review, vol 2, N 4, Turkey, 2014, p146.

<sup>5</sup> -عميسى قيقوب، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008، ص 64

<sup>6</sup> V. Kubendran et al, Organisational climate's impact on employee's performance, Indian Journal of Economics and Development, vol 2, N 3, India, 2013, p 76.

<sup>7</sup> -محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص303.

<sup>8</sup> -أكرم رضا الطويل و اسراء حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 23.

<sup>9</sup> -Gareth R Jones and Jennifer M George, Contemporary Management, McGraw-Hill, New York, 2003, p100.

وبناء على ما تقدم وما تم عرضه يتبين لنا أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، تتشكل نتيجة لمجموعة من العوامل كطبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، والخوف، وغيرها من العوامل التي تتميز بالاستقرار النسبي وتأثيرها في سلوك أفراد المنظمة، هاته العوامل تجعل من المنظمة وحدة متميزة عن غيرها.

ومما سبق من تعريفات نرى أنه مهما تعددت تعاريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، فإن هذه التعريفات تؤكد جوانب تتعلق بتحديد المقصود بهذا المفهوم، ويمكن إدراج هذه الجوانب في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.

2- يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من الاستمرار والاستقرار النسبي.

3- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين بها مما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم.

4- هو نتيجة لتفاعل خصائص كل من المنظمة وأفرادها ومحيطها.

### الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

أولاً: إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة، وكذلك لدوره المهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، وتحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.<sup>2</sup>

ثانياً: كما أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة الذي له تأثير كبير على الأفراد، وبالتالي فهو يساعد في فهم العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وتفسيرها.<sup>3</sup>

ثالثاً: وتوضح كذلك أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، و من تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.

<sup>1</sup> بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2016، ص-ص، 341-342.

<sup>2</sup> تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012، ص268.

<sup>3</sup> كاظم عارف، جلال محمد، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السليمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 07، العدد 17، 2014، ص 32.

رابعاً: وبصفة عامة تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

من خلال مراجعة أدبيات المناخ التنظيمي وآراء مختلف الكتاب والباحثين يتضح أن هناك تبايناً في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي ، فهناك من يسميها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل.

وتختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في المتغيرات والعوامل التي من أهمها بيئات المنظمات فضلاً عن تباين مداخل الدراسات.<sup>2</sup>

وسنعرض مجموعة من الأبعاد حسب آراء مختلف الباحثين في الجدول التالي:

<sup>1</sup>-فاروق فلييه، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup>-رياض ضياء عزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 01، 2017. ، ص 44.

الجدول رقم (02): أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين.

الرقم	الأبعاد	الدراسات	الهيكل التنظيمي	التفصيلية	الاتصالات	اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم واجراءات العمل	التدريب	تحمية الموارد البشرية		
01	Likert 1976			X	X	X			X					
02	Stringer et Litwin 1986		X						X					
03	Downey et al 1974		X			X			X					
04	المطر 1988				X	X	X							
05	Kouzes & Posner 1973				X	X	X		X					
06	الطائي 1995		X		X	X								
07	عثامنه 1996				X	X	X		X	X				
08	السكران 2004		X		X	X			X	X		X		
09	الشنطي 2006		X		X	X						X		
10	البيدر 2006		X		X		X				X			
11	الطيب 2008		X		X	X	X	X						
12	صليحة 2010		X		X	X	X	X	X	X				
13	البقمي 2010		X		X	X					X			
14	Eshraghi &Others 2011				X					X				
15	عزيز 2011		X			X								
16	المدهون 2012		X		X	X	X		X	X				
17	محمد 2012				X	X	X	X						
18	القحطاني 2013				X	X	X	X						
19	المطرفي 2013		X		X									
20	الغامدي 2014				X	X	X	X	X					
	المجموع				2	2	6	13	5	11	16	16	7	15

المصدر: حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، (غير منشورة) كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص-ص، 49-50.

ويوضح الجدول السابق عرضاً لأهم الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت في ما بينها في تحديد أبعاده، ونتيجة للاختلافات بين الباحثين في تحديد الأبعاد، فقد اعتمدنا الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين عليها وهي على النحو التالي:

**أولاً: الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات<sup>1</sup>.

**ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة

المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم.<sup>2</sup>

**ثالثاً: القيادة:** وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز المهتم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

**رابعاً: الاتصال:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري بعروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.<sup>4</sup>

**خامساً: الحوافز:** يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- أحمد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص74.

<sup>2</sup>- رياض ضياء عزيز، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup>- يوسف بحر، أيمن أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 02، غزة، 2010، ص 1155.

<sup>4</sup>- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار محمود، تقويم، المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 2، العدد 1، 2012، ص 10.

<sup>5</sup>- الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 104.

## المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع

يحتل موضوع الإبداع باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فهو العنصر الأساسي الذي من خلاله يمكن تحقيق التميز للمنظمة، ومن خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على مفهوم الإبداع وأهميته، كما سنتطرق إلى عناصره ومعوقاته.

## الفرع الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

## أولاً: مفهوم الإبداع

يمكن القول أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة . وقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع، وفيما يلي نورد أهم هذه التعاريف:

## 1- الإبداع لغة:

" مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه واستخرجه، واستخلصه أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف"<sup>1</sup>

ولفظ المبدع اسم من أسماء الله الحسنى قال تعالى " بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" ( البقرة، الآية 118)

## 2- الإبداع اصطلاحاً:

يعرف على أنه: "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة/ وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة"<sup>2</sup> بالإضافة إلى تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:

يعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تؤدي إلى إبتكار أفكار جديدة ومفيدة و مقبولة إجتماعياً عند التنفيذ"<sup>3</sup>. كما يعرف على أنه: "القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام، و أيضاً التشوق لتحقيق كل ما هو جديد"<sup>4</sup> -ويمكن اعتبار الإبداع على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"<sup>5</sup>.

-أما العالم جوان " الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم"<sup>6</sup>.

1- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة والتوزيع، عمان، 2009، ص 06.

2- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار مكتبة حامد، الاردن، 2011، ص 34.

3- محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 28.

4- ريشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، طبعة 1، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 2014، ص 06.

5- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

6- خيرى أسامة، التميز التنظيمي، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 112.

- و الإبداع أيضا هو "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه و إستعماله".<sup>1</sup>
  - و يعرف كذلك على أنه " توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها".<sup>2</sup>
  - و الإبداع أيضا " عبارة عن إبتكار أشياء جديدة، سلعة، خدمة، فكرة تتميز بالندرة وتحقق منفعة إقتصادية أو إجتماعية ".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة لتطبيق في المنظمة، سواء أكانت طريقة أو منتج جديد، يتصف بالقبول والأصالة ونفع الفرد والمجتمع.

### ثانيا: أهمية الإبداع

يكتسي الإبداع أهمية بالغة للمنظمة وتبرز أهميته من حيث أن:

- ✓ الإهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعد المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها و إيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.<sup>4</sup>
- ✓ يطور قدرة الفرد على إستنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء، وإنجاز الاهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل إقتصادي.
- ✓ تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهدفين.
- وتكمن أهمية الإبداع أيضا:<sup>5</sup>
- ✓ القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين عمليات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ حسن إستغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدرتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل لما يتفق مع التغيرات المحيطة.

<sup>1</sup>-علي الحمادي، شراة الإبداع، ط1، دار بن زم، بيروت، لبنان، 1999، ص 20.

<sup>2</sup> Thompson, V, " Bureaucracy and Innovation ", Administrative science Quarterly, 10, 1-20 , p: 26

<sup>3</sup> -جود، عباس حسين ومحمد، حولة عبد الحميد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية بجامعة بابل، مجلة أهل البيت، العدد 04، 2006، ص 23.

<sup>4</sup> -الدباغ، عصام عبد الوهاب، أدارة الافراد، ط 01، دار طهران لنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 176.

<sup>5</sup> -النمر، سعود، السلوك الاداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 62

## الفرع الثاني: عناصر الإبداع

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه "جيلفورد" ومعاونوه للعناصر المختلفة للإبداع المتمثلة في:

1-الطلاقة : هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار وتتكون هذه العناصر من :<sup>1</sup>

- أ – الطلاقة اللفظية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمل المفيدة.  
 ب – طلاقة التداعي: هي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية (الأفكار) ذات الخصائص المميزة.  
 ج – الطلاقة الفكرية: هي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.  
 د – الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التعبير والصياغة في عبارات مفيدة.

2- المرونة : وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، وللمرونة مظهران هما:

أ – المرونة التلقائية: وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.<sup>2</sup>

ب – المرونة التكييفية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.<sup>3</sup>

3-عصر الأصالة: المقصود بالأصالة هو الإنتاج الغير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وهي بهذا تشير إلى القدرة على إنتاج استجابات قليلة للتكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ويعرفها "جيلفورد" بأنها درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة و المقبولة في أن واحد، والميل إلى تقديم تداعيات بعيدة وجديدة وماهرة وغير معتادة، وهذا الأمر يرتبط بالضرورة بمرونة التفكير.<sup>4</sup>

4-القدرة على التحسس بالمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدًا تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.<sup>5</sup>

5-القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقومها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -جمال، محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة 01، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 196

<sup>2</sup> -عبد العالي جمال، محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 05 .

<sup>3</sup> -عبدالمختار، محمد خضر و عدوي، أنجي صلاح فريد، التفكير النمطي الإبداعي، الطبعة 01، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون، القاهرة، 2011، ص 20.

<sup>4</sup> -غضبان مريم، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل، رسالة ماجستير في علم النفس، ( غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 46.

<sup>5</sup> -جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2009، ص:29

## الفرع الثالث: معوقات الإبداع

و تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى قسمين معوقات تنظيمية إدارية و أخرى اجتماعية ثقافية موضحة كما يلي:<sup>2</sup>

## 1 - المعوقات التنظيمية والإدارية:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة، والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية، ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

-عدم وضوح الأهداف للمنظمة، والمركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

-انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم وجود اتصال فاعل، والافتقار إلى العمل الجماعي، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.

-هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.

-الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

-عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية، وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.

-الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع، بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه.

## 2- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه، فالأسرة التي تعتمد على

<sup>1</sup>-موساوي عمر، إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة في الصناعة التأمينية، الواقع العلمي، و أفاق التطوير، مجلة علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2012، ص 11.

<sup>2</sup>-العنزي بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع كدراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض، 1425هـ، ص 33-35.

القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع، حيث أن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

ويرى الفاعوري أن معوقات الإبداع تكمن في:<sup>1</sup>

**أ- المعوقات المادية:** والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

**ب- القوانين والأنظمة:** التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلم بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهتم النظر المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

**ج- مقاومة التغيير:** من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

**د- المناخ التنظيمي:** وطبيعة العلاقة بين العاملين والمدبرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم. وغياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.

- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها دعم توجهات تطوير الإبداع.

- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة، والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

- غياب البرامج التدريبية: التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

<sup>1</sup>- الفاعوري رفعت، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للبحوث والتنمية" بحوث ودراسات"، مصر، 2005، ص ص 23-24.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع المناخ التنظيمي أو الإبداع، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل إليها، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، الأول يحتوي الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية.

## الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية

**1- محجوبي أسامة، دراسة بعنوان: أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة)، مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحسس بالمشكلات والقدرة على التحليل) وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل ذلك تم استخدام منهج الوصفي وتوزيع استبيان على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب ورقلة وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS 20.0،

## وتوصلت الدراسة الى نتائج من بينها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.  
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مروراً بالإبداع التنظيمي.  
- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية إلى تحقيق أفضل مردود وأفضل خدمة على حد سواء.

**2- أمال رجراجة ، دراسة بعنوان : اثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش) جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية : الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا، الحوافز، على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة  
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد أشارت النتائج إلى:

- أظهرت الدراسة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة لكافة عناصره التي تناولت البحث
- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية باستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

**3- مسغوني نجوى، قدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي)، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018.**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره احد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي
  - عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- أهم التوصيات:

- ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه

### الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية

سوف نتطرق خلال هذا الفرع إلى بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع متغيري الدراسة المناخ التنظيمي

والإبداع

**1-رياض ضياء عزيز، دراسة بعنوان: دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع" (دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 01، 2017.**

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد آثار المناخ التنظيمي في عملية الإبداع لدى العاملين من خلال أبعاد المناخ التنظيمي التالية (الهيكلة التنظيمي، الحوافز، الصراع، الضغوط، المشاركة، الإبداع)، إذ تم اختيار عينة عشوائية مقدره ب 71 عاملا. المديرية العامة لتربية ميسان.

وخلصت الدراسة إلى:

-وجود علاقة ارتباطيه وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع.

**2- فهد المشوط، أحمد سعد، دراسة بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، (دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، الجامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، . وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

#### وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ) عند مستوى دلالة (a=0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ) عند مستوى دلالة (a=0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب .
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ) عند مستوى دلالة (a=0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ) عند مستوى دلالة (a=0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ) عند مستوى دلالة (a=0.05).

### 3- رأفت حامد يوسف حمدونة، دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين (حالة بمجمع

الشفاء الطبي)، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز) على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، استعمل الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث البالغ عددها 279 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1395 موظفا.

#### وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي توجهات سلبية.
- إضافة إلى أن تأثير عناصر المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، الاتصالات، اتخاذ القرارات ) على إبداع الموظفين كان ضعيف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير ( العمر، الجنس، الخبرة)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي)

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره و أبعاده، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.

ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعي التغيرات البيئية التي قد تحدث بالمجمع مستقبلا.

- العمل على إيجاد قيادة إدارية فاعلة وتأهيل لهذه القيادة بشكل دور حتى يتسنى لهذه القيادة المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام و التوافق بين العاملين.

- العمل على تطوير آليات العمل داخل المستشفى عبر وضع خطط إستراتيجية تعمل على التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة في كافة مجالات العمل الصحي والإداري داخل المستشفى.

4- خوله صدر الدين كريم، دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تعزيز رضا العاملين، ( حالة المعهد التقني بالحوبيجة )، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 07، العدد 01، 2017.

حيث هدفت الدراسة إلى بحث تأثير المناخ التنظيمي في رضا الكوادر القيادية والساندة في المعهد التقني بالحوبيجة، وذلك لعينة قدرها 50 كادرا شكلت 65% من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وضوح مفهومي المناخ التنظيم والرضا الوظيفي لدى أغلب القادة.

- دور مهم جدا للمؤهل العلمي والترقيات وظروف العمل والتدريب في تحقيق رضا القيادات.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:

- تفعيل الدورات والندوات التدريبية.

- إنشاء فرق عمل لدراسة المشاكل التي تواجه القادة.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

**1-Anthonia Adenike, 2011, Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university, Business Intelligence Journal, Vol.4 ,No.1, Nigeria, 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المناخ التنظيمي باعتباره مؤشرا للرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التدريس بجامعة نيجيرية خاصة، حيث اعتبرت أن الرضا الوظيفي للعاملين له دور مهم في إنتاجية المنظمة، تم جمع البيانات من 384 عضوا في هيئة تدريس جامعة نيجيريا وزعت عليهم استبيانات استرجع منها 293 استبانة صالحة للتحليل، كما تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي المدروسة في: أسلوب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، ظروف العمل، والحوافز. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين المتمثلين في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

**2- Fauziah Noordin et AL, 2010, Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment International, Business & Economics Research Journal, Volume 9, Number 2, 2010.**

دراسة بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام الوظيفي

حيث هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام الوظيفي في شركة ABC، تطوع 150 موظفا من المستوى التنفيذي وغير التنفيذي في شركة ABC للمشاركة في الدراسة، وقد أجري اختبار تجريبي قبل الدراسة الرئيسية، وأظهرت التحليل في الاختبار التجريبي أن أداة التقييم (الاستبيان) موثوقة وصالحة لهذه الدراسة، ومن بين 150 استبيانا تم توزيعها، تم إعادة 108 استبيانا

**وخلصت الدراسة إلى أن:**

هناك ارتباطات بين غالبية أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا كبيرا وإيجابيا في بيئة الاتصالات الماليزية، ومع العلم بأن هذا النوع من العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي قد يسمح للإدارة بإيجاد طرق لاحتمال الحد من التغيب عن العمل وتقليل دورانه وتقليل الجوانب السلبية الأخرى في مكان العمل. ومن ثم، يمكن للإدارة أن تنظر إلى المناخ التنظيمي والمتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي لتحديد أهداف التحسين.

**وأوصت الدراسة بالتالي:**

- يجب على ممارسي إدارة الموارد البشرية أن يفعلوا كل ما في وسعهم للمساعدة في خلق تصورات إيجابية للموظفين لأن تلك التصورات الإيجابية هي قلب مناخ المنظمة والالتزام الوظيفي
- من المهم بصفة خاصة أن يكون ممارسو إدارة الموارد البشرية على دراية بطرق قياس المناخ الناتج عن تصور الموظفين .
- ينبغي أن يحصل ممارسو إدارة الموارد البشرية على الدعم من الإدارة العليا ومن ثم إعداد خطة عمل للتعامل مع التصورات السلبية التي يمكن أن تؤدي إلى مناخ غير صحي.

**3-دراسة (Atallah "Mohammed Tayser" Alsharah ) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالموظفين وتحسين الأداء في شركات الاتصال السعودي.**

**Managerial Creativity and its relationship with Employees**

**Performance level Improvement In Saudi Telecommunication Companie, European journal of business and innovation research Volume 2, Number 6, 2014.**

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المناخ التنظيمي باعتباره مؤشرا للرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التدريس بجامعة نيجيرية خاصة، حيث اعتبرت أن الرضا الوظيفي للعاملين له دور مهم في إنتاجية المنظمة، تم جمع البيانات من 384 عضوا في هيئة تدريس جامعة نيجيريا وزعت عليهم استبيانات استرجع منها 293 استبانة صالحة للتحليل، كما تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي المدروسة في: أسلوب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، ظروف العمل، والحوافز.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:**

- أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين المتمثلين في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لبعض الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي والإبداع، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

- **من حيث العينة:** تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم كونه المؤسسة محل الدراسة وعددهم 39 عاملاً، أما الدراسات السابقة فقد استعملت عينات مختلفة مثل: العينة العشوائية في دراسات: محجوبي أسامة، رياض ضياء عزيز، فهد المشوط وأحمد السعد. العينة المقصودة في دراسات أمال رجراجة، مسغوني نجوى وقده حياة، رأفت حامد يوسف حمدونة، حوله صدر الدين كريم، Fauziah Noordin et Al
- **من حيث الأداة:** تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق تقريباً مع أغلب الدراسات السابقة رغم اختلافها في العدد الاستبيانات والفئة الموجهة إليها وعدد الأساليب المستخدمة.
- **من حيث الزمن:** الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية الوادي سنة 2021، ولم نجد لحد الآن مذكرة على مستوى الولاية بمكتبة الكلية تناولت دور المناخ في تعزيز عملية الإبداع، أما بالنسبة للمذكرات خارج الكلية، رياض ضياء عزيز الذي قام بدراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان وقد تعرضت للمتغيرين معاً، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى المؤسسة محل الدراسة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

### خلاصة الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين نظرا لأهميته في فاعلية المنظمة وسيورتها، ودوره كذلك في تعزيز الإبداع، حيث يؤثر ويتأثر به، ولذلك صار من الضروري الاهتمام به ودراسته بكل مكوناته.

وتناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم النظرية لكل من المناخ التنظيمي والإبداع، ثم تم توضيح العلاقة بينهما، حيث ومن خلال دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا مدى أهميته بالنسبة للعاملين من خلال خلق أفكار ومعارف جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز عملية الإبداع الذي يعتبر وسيلة لنمو المنظمات وزيادة قدرتها على الاستمرار و التطور.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مساهمة المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع من خلال دراسة حالة للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسني عبد الكريم، حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على جميع الأفراد العاملين بالمعهد لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

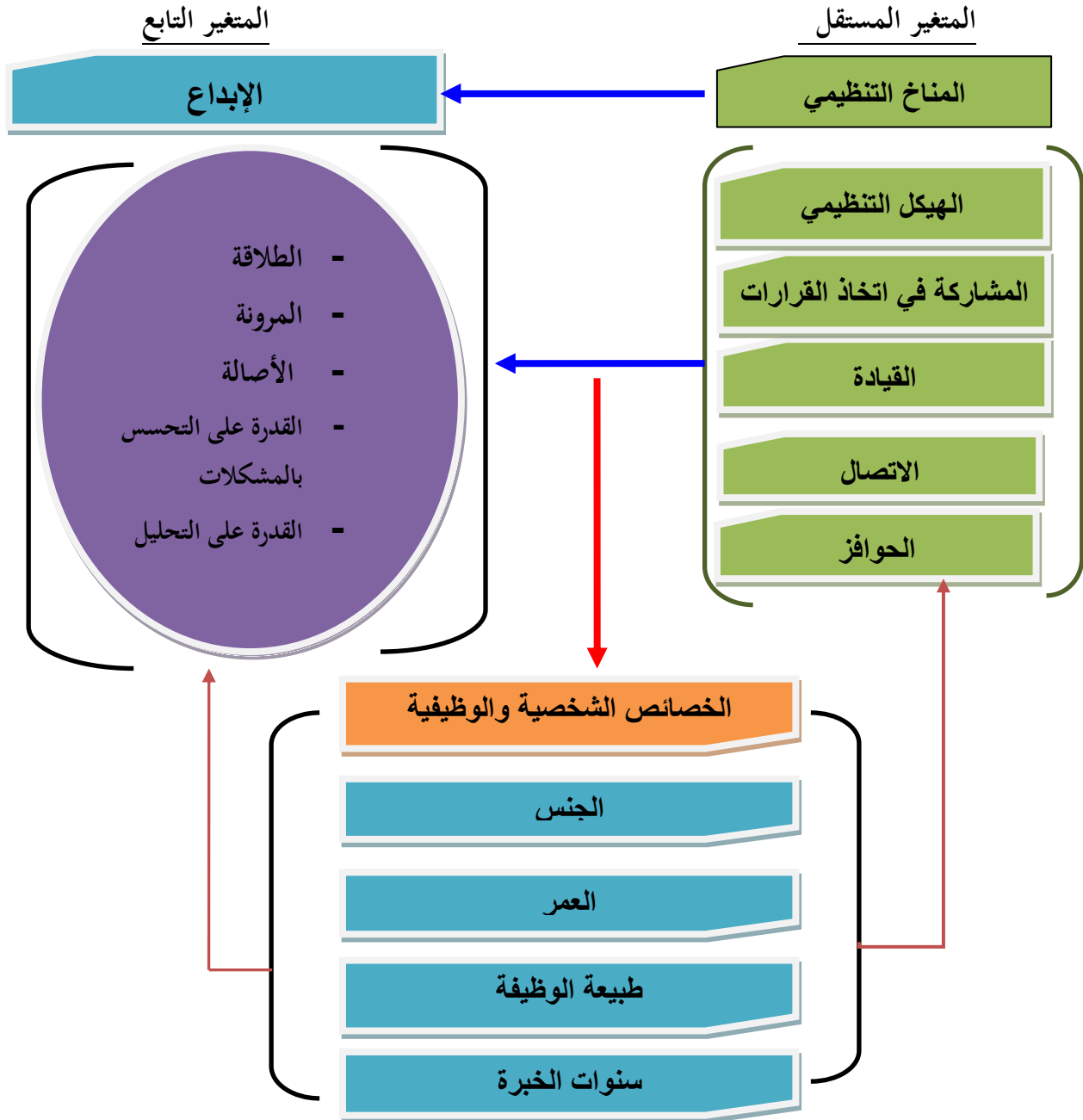
المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة سنوضح من خلال هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة فيها

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولاً- نموذج الدراسة: تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين: متغير مستقل (المناخ التنظيمي) و متغير تابع (الإبداع)، كما تم إدراج لكل متغير مجموعة من الأبعاد المشكلة له، والشكل الآتي يوضح نموذج هذه الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا- منهج الدراسة: يبين النهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي:

1- المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب، الرسائل والأطروحات، والمذكرات الجامعية، المجلات والملتقيات.

2- المنهج التحليلي: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

وذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم فيما يتعلق بدور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: وتم الإعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: وتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال قسمين استبانة مخصصة لهذا الغرض وقد تم توزيعها على جميع العمال بالمعهد.

ثالثا- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"<sup>1</sup>.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع عمال معهد المتخصص في تكوين المهني بحسباني عبد الكريم كونهم المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 39 عاملا وقد تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة، أي توزيع 39 استبانة وتم استرجاع 33 منها أي ما يعادل 84.61%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 6 استبانات، أي نسبة 15.39% والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم(03): توزيع مجتمع الدراسة.

الاستبانات	الموزع	المسترجع	غير مسترجع
العدد	39	33	6
النسبة %	100	84.61	15.39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

<sup>1</sup> - أحمد عارف العساف و محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم والأدوات-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص221.

رابعاً- البيانات الشخصية:

يتميز أفراد مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص كما يلي:

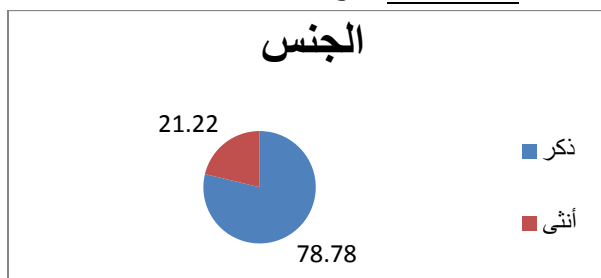
1- حسب الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	78.78%
أنثى	07	21.22%
المجموع	33	100

شكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم ( 04) نلاحظ أن عدد العمال الذكور أكبر من عدد العاملات الإناث ، حيث أن نسبة الذكور تقدر ب 78.78 % ، في حين نسبة الإناث تقدر ب 21.22%، وهي نتائج منطقية جداً حيث يزاول فئة الذكور المجال التكويني والتمهيني أكثر من الإناث وذلك يعود لطبيعة القطاع الذي أجريت فيه الدراسة كونه تغلب عليه التخصصات التقنية أكثر من بقية التخصصات الأخرى وهذا ما يجعل نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

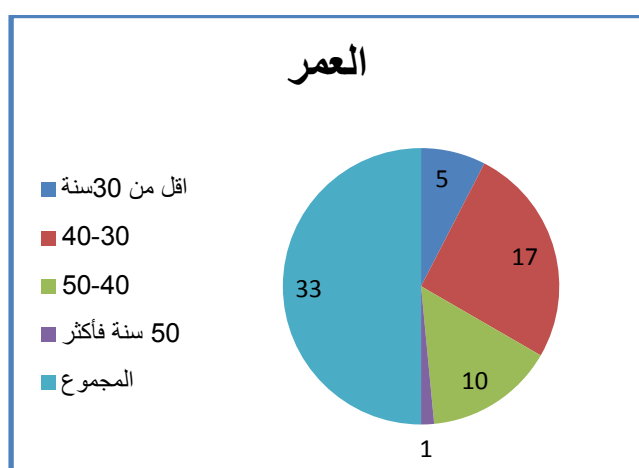
2- حسب العمر:

الجدول رقم ( 18 ) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار العمر.

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار العمر.

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	15.20
30-40	17	51.50
40-50	10	30.30
50 سنة فأكثر	01	3.00
المجموع	33	100



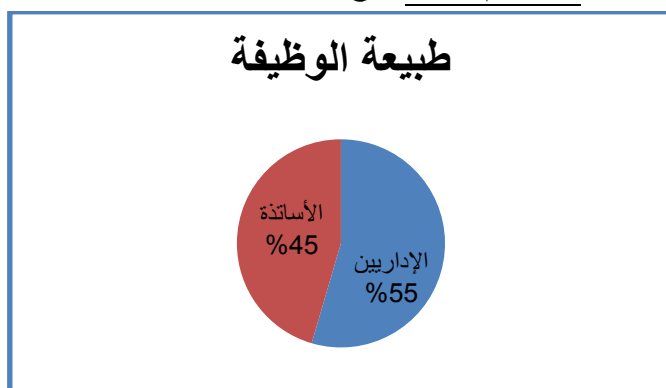
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم ( 05 ) نلاحظ أن أكبر نسبة الفئة الثانية [ 30-40 ] بنسبة 51.50 %، ثم الفئة الثالثة [ 40-50 ] بنسبة 30.30 %، ثم الفئة الأولى [ أقل من 30 سنة ] بنسبة 15.20 %، ثم الفئة الرابعة [ 50 سنة فأكثر ] بنسبة 3.00 %، ومنه يمكن القول أن هناك حضور قوي لفئة الشباب التي تتميز بالحماس وحب العمل، وهي نتائج منطقية حيث أن عمليات التوظيف الكبيرة في السنوات الأخيرة للشباب أدت إلى رفع الفئة الثانية [ 30-40 ]، بينما تم الاعتماد على عامل الخبرة وذلك بإستقطاب أساتذة من معاهد أخرى (عمليات النقل والتحويل) أدى إلى رفع الفئة الثالثة [ 40-50 ] نظرا لان المعهد حديث النشأة وعليه زج بين عنصري الشباب وعنصر الخبرة والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

### 3- حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم ( 19 ) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار طبيعة الوظيفة. شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.



طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة %
الإداريين	18	54.5
الأساتذة	15	45.5
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول رقم ( 06 ) نلاحظ أن في أفراد العينة هناك ارتفاع في عدد الإداريين بنسبة 54.5 % مقارنة الأساتذة بنسبة 45.5 %، وهي نتائج توضح الخلل في سياسة التوظيف في المعهد من حيث نقص عدد الأساتذة نظرا لأن المعهد حديث النشأة و الاعتماد على بعض الأساتذة الغير المرسمين، والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.

### 4- حسب سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

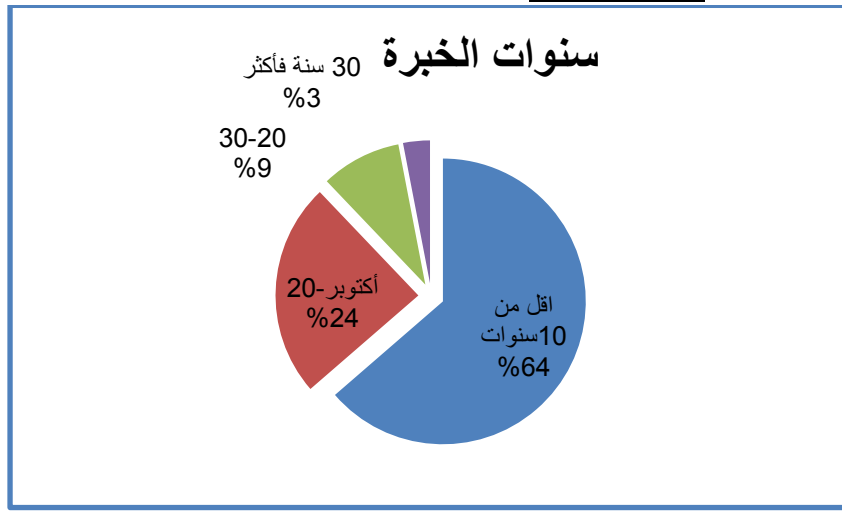
جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	21	63.6
10 - 20	08	24.2
20 - 30	03	9.1
30 سنة فأكثر	01	3.1
المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم ( 07 ) أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى [أقل من 10 سنوات] بنسبة 63.6% ، ثم تليها الفئة الثانية [10-20] سنة بنسبة 24.2% ، ثم تأتي الفئة الثالثة [20-30] سنة بنسبة 9.1% ، وأخيرا الفئة الرابعة [30 سنة فأكثر] بنسبة 3.1% ، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. وهي نتائج منطقية جدا من حيث أن أغلبية المعهد وظيفوا حديثا نظرا لحدثة المؤسسة، كما يرجع ذلك إلى توجه الفئات العمرية الكبرى إلى الإستفادة من التقاعد المسبق ودون شرط السن نتيجة تعديل هذا القانون وذلك بصدر القانون 15-16 المؤرخ في 2016/12/31 المتعلق بالتقاعد<sup>1</sup>، والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، 2016/12/31، قانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بالتقاعد، ص 03.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً- أداة الدراسة: تم استخدام الأدوات التالية:

1- الاستبيان: كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وقد تم أعداد استبانته وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة) ، (غير موافق) ، (محايد) ، (موافق) ، (موافق بشدة) ، تم تقسيمها إلى ثلاث محاور تمثلت في :  
 المحور الأول: تضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة)  
 المحور الثاني: تضمن المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال، الحوافز) وشملت هذه الأبعاد (20) عبارة، موزعة لكل بعد (04) عبارات  
 المحور الثالث: تضمن المتغير التابع وهو الإبداع بأبعاده الخمسة (الطلاقة، المرونة ، الأصالة، القدرة على التحسس بالمشكلات، القدرة على التحليل) وشملت هذه الأبعاد (17) عبارة، موزعة لكل بعد (03) عبارات ما عدا بعدي الطلاقة والمرونة (04) عبارات

الجدول رقم(08): أبعاد الاستبيان.

أرقام الفقرات	الإبداع	أرقام الفقرات	المناخ التنظيمي
24-21	الطلاقة	4 - 1	الهيكل التنظيمي
28-25	المرونة	8-5	المشاركة في اتخاذ القرارات
31-29	الأصالة	12-9	القيادة
34-32	القدرة على التحسس بالمشكلات	16-13	الاتصال
37-35	القدرة على التحليل	20-17	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان.

ولقد استخدم مقياس ليكارت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس ، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8=5/4)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

مقياس LIKERT	الدرجة	قيم المتوسط الحسابي	درجة التقدير
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
غير موافق	1	من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
محايد	4	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	20	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
موافق بشدة	7	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا-صدق أداة الدراسة ( صدق الإستبانة): ويقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وفي إطار ذلك حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة حيث قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم 05، وأسماؤهم في الملحق رقم (03) وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية.

ثالثا-ثبات الدراسة:تم التأكد بثبات الإستبانة من خلال:

1-حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد

ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.6 كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم(10): ثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
المناخ التنظيمي	20	0.756
الإبداع	17	0.912
بيانات الاستثمار	37	0.936

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.936) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

رابعا-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الإستبيان ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v20). يعتبر برنامج Spss بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تطور

في بداية الثمانينات ونتج منه عدة إصدارات.<sup>1</sup> ويسمح برنامج Spss بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... إلخ، حيث عمل الباحث على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

**1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2-معامل كرونباخ ألفا:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان"، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

**3-معامل الارتباط بيرسون:** للتعرف على إختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها، فكلما كانت قيمته موجبة و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة ، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

**4-تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

**5-اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test):** لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع تعزى لاختلاف عامل الجنس.

**6-اختبار الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

<sup>1</sup> - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص155.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وسنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نعرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وكذا نتائج اختبار الفرضيات.

#### أولاً- نتائج الإحصاءات الوصفية

**1-متغير المناخ التنظيمي:** وذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور المناخ التنظيمي، وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال والحوافز

#### البعد الأول: " الهيكل التنظيمي":

جدول رقم ( 11 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
01	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين.	العدد	01	01	04	20	7	3.94	0.864	02	مرتفعة
		النسبة	3.0	3.0	12.1	60.6	21.2				
02	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمعهد	العدد	-	01	04	23	05	3.97	0.637	01	مرتفعة
		النسبة	-	3.0	12.1	69.7	15.2				
03	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	العدد	01	03	08	20	01	3.52	0.834	04	مرتفعة
		النسبة	3.0	9.1	24.2	60.6	3.0				
04	يمتاز الهيكل التنظيمي للمعهد بالمرونة لحالات الاستجابة للمتغيرات	العدد	01	02	12	13	05	3.58	0.963	03	مرتفعة
		النسبة	3.0	6.1	36.4	39.4	15.2				
	الهيكل التنظيمي						3.75	0.522	-	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الثاني: "المشاركة في اتخاذ القرارات":

جدول رقم ( 12 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
05	تحرص إدارة المعهد على إشراك العاملين في صنع القرارات	العدد	-	04	10	14	05	3.61	0.899	02	مرتفعة
		النسبة	-	12.1	30.3	42.4	15.2				
06	تتم إدارة المعهد بالمقترحات والمبادرات المقدمة من العاملين.	العدد	-	04	08	16	05	3.67	0.890	01	مرتفعة
		النسبة	-	12.1	24.2	48.5	15.2				
07	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	العدد	-	05	09	14	05	3.58	0.936	03	مرتفعة
		النسبة	-	15.2	27.3	42.4	15.2				
08	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	العدد	03	04	13	13	-	3.09	0.947	04	متوسطة
		النسبة	9.1	12.1	39.4	39.4	-				
مرتفعة	المشاركة في اتخاذ القرارات						3.48	0.720	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الثالث: " القيادة ":

جدول رقم ( 13 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيادة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
09	تعمل الإدارة العليا على تحقيق المعاملة العادلة للجميع	العدد	2	01	03	19	08	3.91	1.011	03	مرتفعة
		النسبة	6.1	3.0	9.1	57.6	24.2				
10	توجد هناك ثقة بينك وبين المسؤول المباشر	العدد	-	-	5	18	10	4.15	0.667	01	مرتفعة
		النسبة	-	-	15.2	54.5	30.3				
11	يتفهم المسؤول المباشر الأمور الشخصية للإداريين و الأساتذة	العدد	01	02	03	19	08	3.94	0.993	02	مرتفعة
		النسبة	3.0	6.1	9.1	57.6	24.2				
12	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	العدد	02	02	05	16	08	3.79	1.083	04	مرتفعة
		النسبة	6.1	6.1	15.2	48.5	24.2				
مرتفعة	القيادة						3.94	0.794			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الرابع " الاتصال "

جدول رقم ( 14 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
13	يستخدم المعهد وسائل حديثة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح	العدد	02	05	10	14	02	3.27	1.008	04	متوسطة
		النسبة	6.1	15.2	30.3	42.4	6.1				
14	تتم الاتصالات بين المسؤولين و العاملين بسرعة كبيرة	العدد	01	05	13	12	02	3.27	0.911	03	متوسطة
		النسبة	3.0	15.2	39.4	36.4	6.1				
15	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة- نازلة- أفقية)	العدد	01	-	10	19	03	3.70	0.770	02	مرتفعة
		النسبة	3.0	-	30.3	57.6	9.1				
16	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية(الشفاهية) بجانب الاتصالات الرسمية.	العدد	01	-	07	19	6	3.88	0.820	01	مرتفعة
		النسبة	3.0	-	21.2	57.6	18.2				
مرتفعة	الاتصال						3.53	0.706			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الخامس " الحوافز "

جدول رقم ( 15 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
17	يضاها الراتب الذي تتقاضاه المجهود الذي تبذله	العدد	09	06	09	08	1	3.58	1.226	01	مرتفعة
		النسبة	27.3	18.2	27.3	24.2	3.0				
18	يتسم نظام الحوافز القائم بالمؤسسة بالعدالة	العدد	02	03	08	16	04	3.52	1.034	03	مرتفعة
		النسبة	6.1	9.1	24.2	48.5	12.1				
19	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين	العدد	02	05	06	16	04	3.45	1.092	04	مرتفعة
		النسبة	6.1	15.2	18.5	48.5	12.1				
20	تهتم الإدارة العليا للمعهد بالحوافز المعنوية للعاملين	العدد	02	04	04	20	03	3.55	1.034	02	مرتفعة
		النسبة	6.1	12.1	12.1	60.6	9.1				
مرتفعة	الحوافز						3.52	0.869	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

**جدول رقم (16):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد محور الأول "المناخ التنظيمي".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
الهيكل التنظيمي	3.75	0.522	مرتفعة	02
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.48	0.720	مرتفعة	05
القيادة	3.94	0.794	مرتفعة	01
الاتصال	3.53	0.706	مرتفعة	03
الحوافز	3.52	0.869	مرتفعة	04
المناخ التنظيمي	3.59	0.595	مرتفعة	-

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**2-متغير الإبداع:** وذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع، وذلك وفقا لأبعاد المكونة له وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحسس بالمشكلات والقدرة على التحليل.

**البعد الأول: " الطلاقة"**

**جدول رقم ( 17 ):** التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الطلاقة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4				
21	تمتلك القدرة على ردة الفعل بسرعة	العدد	-	01	07	21	04	3.85	03	مرتفعة
		النسبة	-	3.0	21.2	63.6	12.1			
22	لديك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	العدد	-	02	06	20	5	3.85	04	مرتفعة
		النسبة	-	6.1	18.2	60.6	15.2			
23	تكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهك في العمل	العدد	-	03	-	24	06	4.00	02	مرتفعة
		النسبة	-	9.1	-	72.7	18.2			
24	التعامل مع زملائك في العمل يمكنك من تعلم مهارات جديدة	العدد	-	-	03	19	11	4.24	01	مرتفعة جدا
		النسبة	-	-	9.1	57.6	33.3			
	الطلاقة						3.98			مرتفعة

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الثاني " المرونة "

جدول رقم ( 18 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المرونة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
25	لديك القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	العدد	-	01	03	23	06	4.03	0.637	03	مرتفعة
		النسبة	-	3.0	9.1	69.7	18.2				
26	لديك القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة	العدد	-	-	05	19	09	4.12	0.650	01	مرتفعة
		النسبة	-	-	15.2	57.6	27.3				
27	لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل الجديدة	العدد	-	01	03	20	09	4.12	0.696	02	مرتفعة
		النسبة	-	3.0	9.1	60.6	27.3				
28	تستفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة إليك	العدد	01	01	05	23	03	3.79	0.781	04	مرتفعة
		النسبة	3.0	3.0	15.2	69.7	9.1				
مرتفعة	المرونة						4.01	0.370			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الثالث: " الأصالة "

جدول رقم ( 19 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأصالة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
29	تلتزم بأوقات العمل الرسمية	العدد	-	-	06	17	10	4.12	0.696	02	مرتفعة
		النسبة	-	-	18.2	51.5	30.3				
30	تبذل الجهد الكافي لإتمام مهامك في الوقت المحدد	العدد	-	01	-	20	12	4.30	0.637	01	مرتفعة جدا
		النسبة	-	3.0	-	60.6	36.4				
31	تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج	العدد	02	01	04	18	08	3.88	1.023	03	مرتفعة
		النسبة	6.1	3.0	12.1	54.5	24.2				
مرتفعة	الأصالة						4.1	0.420			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

البعد الرابع: " القدرة على التحسس بالمشكلات "

جدول رقم ( 20 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القدرة على التحسس بالمشكلات

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
32	بإمكانك ملاحظة العيوب والنقائص التي يلاحظها زملاؤك في العمل	العدد	01	01	03	21	07	3.97	0.847	02	مرتفعة
		النسبة	3.0	3.0	9.1	63.6	21.2				
33	تتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	العدد	01	-	07	20	05	3.85	0.795	03	مرتفعة
		النسبة	3.0	-	21.2	60.6	15.2				
34	تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	العدد	01	02	02	15	13	4.12	0.992	01	مرتفعة
		النسبة	3.0	6.1	6.1	45.5	39.4				
مرتفعة	القدرة على التحسس بالمشكلات						3.64	0.420			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

البعد الخامس " القدرة على التحليل "

جدول رقم ( 21 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القدرة على التحليل

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
35	تستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتحليلها	العدد	01	02	03	23	04	3.82	0.846	02	مرتفعة
		النسبة	3.0	6.1	9.1	69.7	12.1				
36	لديك القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة	العدد	01	-	09	19	04	3.76	0.792	03	مرتفعة
		النسبة	3.0	-	27.3	57.6	12.1				
37	تمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل	العدد	-	01	03	21	08	4.09	0.678	01	مرتفعة
		النسبة	-	3.0	9.1	63.6	24.2				
مرتفعة	القدرة على التحليل						3.89	0.420			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "الإبداع".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
الطلاقة	3.98	0.491	مرتفعة	03
المرونة	4.01	0.576	مرتفعة	01
عنصر الأصالة	4.01	0.586	مرتفعة	02
القدرة على التحسس بالمشكلات	3.64	0.768	مرتفعة	05
القدرة على التحليل	3.89	0.659	مرتفعة	04
الإبداع	3.99	0.527	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ثانيا- نتائج الإحصاءات الاستدلالية: وهي كالآتي

1- اختبار التوزيع الطبيعي: ونقصد به القيام باختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ويعد ذلك شرطا لإجراء الاختبارات المعلمية خاصة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم(23): يوضح اختبار اعتدالية التوزيع

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المناخ التنظيمي	الإبداع التنظيمي
N		33	33
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.5970	3.9947
	Std. Deviation	.59555	.52744
Most Extreme Differences	Absolute	.135	.248
	Positive	.128	.123
	Negative	-.135-	-.248-
Test Statistic		.135	.248
Asymp. Sig. (2-tailed)		.132 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل من للمتغير التابع الذي كان مستوى المعنوية يساوي 0.284 والمستقل كانت قيمته 0.135 وكلاهما أكبر من 0.05، وهذا يدل على اعتدالية التوزيع أي أن البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي.

## 2-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%

### ☒ الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%
- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%

## 3-الفرضية الرئيسية الثانية:

تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

### ☒ الفرضيات الفرعية

- يتوفر بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- يتوفر بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- يتوفر بعد الاتصال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- يتوفر بعد الحوافز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم(24): ممثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد المناخ التنظيمي

الاتجاه	قيمة المتوسط الحسابي	الأبعاد
0.522	3.75	الهيكل التنظيمي
0.720	3.48	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.794	3.94	القيادة
0.706	3.53	الاتصال
0.869	3.52	الحوافز
0.595	3.59	المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة)

#### ☒ الفرضيات الفرعية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية ( الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم(25): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.658	0.515	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T=0.658) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.515) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم(26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير العمر.

قيمة F	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
3.976	0.017	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة (F=3.976) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم(27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة

قيمة F	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
4.106	0.05	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تصورات عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة ، حيث أن قيمة ( $F=4.106$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.05$ ) وهي تساوي مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

قيمة F	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.591	0.626	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=0.591$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.626$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة

جدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الإبداع

النموذج	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
01 الهيكل التنظيمي	5.557	0.782*	0.05	0.002
02 المشاركة في اتخاذ القرارات	6.916	0.018*	0.410	0.168
03 القيادة	7.580	0.393*	0.154	0.023
04 الاتصال	6.432	0.004*	0.488	0.238
05 الحوافز	9.400	0.003*	0.495	0.245
المناخ التنظيمي	5.088	0.18	0.409	0.167

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج الدراسية ومناقشتها

### أولاً: تحليل نتائج الإحصائيات الوصفية

يمكن تحليل النتائج الإحصائيات كالأتي:

#### 1- تحليل فقرات المحور الأول "المناخ التنظيمي"

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 24 ) يتضح أن مستوى المناخ التنظيمي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن مؤشرات المناخ التنظيمي بمجمعة 3.59 و بانحراف معياري 0.595 مما يدل على مستوى موافقة مرتفعة على المناخ التنظيمي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

#### - تحليل فقرات البعد الأول " الهيكل التنظيمي":

يأتي بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.75 و إنحراف معياري 0.522 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.48-3.94)، حيث سجلت الفقرة 2 " خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمعهد " أعلى متوسط ب 3.97 و الفقرة 2 "تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة مهام و وجبات وظائفهم " أدنى متوسط ب 3.52.

#### -تحليل فقرات البعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرارات "

جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.720 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.09-3.67)، وسجلت الفقرة 6 "تتم إدارة المعهد بالمقترحات والمبادرات المقدمة من العاملين " أعلى متوسط ب 3.67. و أقل متوسط كانت الفقرة 08 "يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة " ب 3.09 و هو ما يؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات أقل موافقة بالنسبة للأبعاد الأخرى .

#### -تحليل فقرات البعد الثالث " القيادة "

بينت النتائج أن بعد القيادة إحتل الصدارة بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.794 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.79-4.15)، حيث كان أعلى نسبة في الفقرة 10 "توجد هناك ثقة بينك وبين المسؤول المباشر " بمتوسط حسابي 4.15 وبالتالي كانت هناك موافقة مرتفعة على هذا البعد

#### - تحليل فقرات البعد الرابع " الاتصال "

جاء بعد الاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.53 و إنحراف معياري 0.706 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.25-3.88)، حيث كانت الموافقة مرتفعة في فقرة 16 "يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية (الشفاهية) بجانب الاتصالات الرسمية" بمتوسط 3.88 .

**- تحليل فقرات البعد الخامس " الحوافز "**

يأتي بعد الحوافز كمرتبة الرابعة حيث نال هذا البعد متوسط حسابي 3.52 و إنحراف معياري 0.869 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.45-3.58)، وسجلت أعلى نسبة في الفقرة 17 "يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي أبذله " بمتوسط 3.58

**2- تحليل فقرات المحور الثاني "الإبداع "**

من خلال الجدول رقم ( 24 ) نلاحظ أنه بشكل إجمالي حقق محور الإبداع متوسطا حسابيا قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 0.527 وأهمية مرتفعة عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

**1- تحليل فقرات البعد الأول " الطلاقة "**

جاء في المرتبة الثالثة بعد الطلاقة بمتوسط حسابي 3.98 و إنحراف معياري قدره 0.491 و كانت المتوسطات لمختلف الفقرات متقاربة فيما بينها حيث احتلت الصدارة الفقرة 24 "التعامل مع زملائك في العمل يمكنك من تعلم مهارات جديدة" بمتوسط 3.98، و بالتالي فقد حقق مؤشر الطلاقة الرضا التام في نظر الإداريين والأساتذة.

**2- تحليل فقرات البعد الثاني " المرونة "**

من خلال نتائج الجداول تبين أن بعد المرونة إحتل الصدارة بمتوسط حسابي قدره 4.01 و إنحراف معياري 0.576 حيث تراوحت متوسطات حسابها لمختلف فقراتها بين 3.79 و 4.12، احتلت الفقرة 26 "لديك القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة" بأعلى متوسط حسابي يقدر ب 4.12، لهذا حضى البعد بموافقة مرتفعة.

**3- تحليل فقرات البعد الثالث " الأصالة "**

جاء في المرتبة الثانية بعد الأصالة بمتوسط حسابي 4.01 و إنحراف معياري 0.586 و هي نسبة مرتفعة حسب مقياس الدراسة ، و احتلت الفقرة 30 "تبذل الجهد الكافي لإتمام مهامك في الوقت المحدد" كأعلى معدل، ومتوسط 4.30 في الفقرة 31 "تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج" كأدنى معدل و بالتالي هناك مستوى قبول مرتفع لهذا البعد.

**4- تحليل فقرات البعد الرابع " القدرة على التحسس بالمشكلات "**

يأتي بعد القدرة على التحسس بالمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.64 و إنحراف معياري 0.768 و احتلت الفقرة "تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل" أعلى نسبة بمتوسط 4.12 أقل نسبة بمتوسط 3.85 للفقرة 33 ، وبالتالي فقد حقق مستوى موافقة مرتفعة.

**5- تحليل فقرات البعد الخامس " القدرة على التحليل "**

يأتي بعد القدرة على التحليل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.89 و إنحراف معياري 0.659 و أحتلت الفقرة 37 "تمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل" أعلى نسبة بمتوسط 4.09 أقل نسبة بمتوسط 3.76 للفقرة 36 ، وبالتالي فقد حقق هذا البعد مستوى موافقة مرتفعة.

ثانياً: تحليل نتائج الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات): وهي كالتالي

### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

قبل أن نختبر الفرضية الرئيسية الأولى سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها.

#### أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.05$ ) ارتباط طردي ضعيف، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.782 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 و التي مفادها أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.410$ ) ارتباط طردي متوسط، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5% . و كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( $Y=2.950+0.300X$ ) كما أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.168 أي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 16.8% في حين أن 83.2% تفسره عوامل أخرى.

#### ج الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.  
 يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.154$ ) ارتباط طردي ضعيف، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.393 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

#### د الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الاتصال والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.488$ ) ارتباط طردي متوسط، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.004 وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

#### هـ الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الحوافز والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.495$ ) ارتباط طردي متوسط، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية H0 و نقبل الفرضية H1 أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

#### ❖ تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

❖ H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

❖ يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع أن معامل الارتباط ( $R=0.05$ ) ارتباط طردي ضعيف، كما أن مستوى الدلالة تساوي 0.782 وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  و التي مفادها أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المشكلة لها.

### أ الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يتوفر بعد الهيكل التنظيمي والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد الهيكل التنظيمي والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينة الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 5.55 و مستوى الدلالة لبعده الهيكل التنظيمي يساوي 0.00 ، وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  ، أي أنه يتوفر بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### ب الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينة الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 6.91 و مستوى الدلالة لبعده المشاركة في اتخاذ القرار يساوي 0.00 ، وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  ، أي أنه يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### ج الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يتوفر بعد القيادة والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد القيادة والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينة الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 7.58 و مستوى الدلالة لبعده القيادة يساوي 0.00 ، وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  ، أي أنه يتوفر بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### د الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يتوفر بعد الاتصال والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يتوفر بعد الاتصال والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج إختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 6.43 و مستوى الدلالة لبعء الاتصال يساوي 0.00 ، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 ، أي أنه يتوفر بعد الاتصال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

هـ الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يتوفر بعد الحوافز والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H1: يتوفر بعد الحوافز والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (29) الذي يبين نتائج إختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 9.40 و مستوى الدلالة لبعء الحوافز يساوي 0.00 ، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 ، أي أنه يتوفر بعد الحوافز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

❖ تحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ H0: لا تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

❖ H1: تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 05.08 ومستوى الدلالة لمتغير المناخ التنظيمي يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 أي أنه تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) سيتم في البداية اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بها.

أ الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس.

حسب الجدول (25) الذي يبين نتائج إختبار T لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.515) أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

حسب الجدول (26) الذي يبين نتائج اختبار F لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير العمر حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.017) اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير العمر

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

حسب الجدول (27) الذي يبين نتائج اختبار F لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.050) تساوي 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حسب الجدول (28) الذي يبين نتائج اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.626) أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

❖ تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).

بناء على اختبار F للفرضية الأولى نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس واختبار ANOVA للفرضيتين الفرعيتين الثانية و الثالثة نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى للمتغير العمر و طبيعة الوظيفة واختبار ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ثالثا- ربط النتائج بالفرضيات:

1-اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

أ الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة أثر بين الهيكل التنظيمي والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع وكان معامل الارتباط (R= 0.050) ضعيف وباتجاه عكسي، وحسب جدول (29) كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين (Y=3.806+0.050X) ، مما يعني وجود علاقة أثر بين الهيكل التنظيمي والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

ب الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع وكان معامل الارتباط (R=0.410) ضعيف وباتجاه عكسي، و كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين (Y=2.950+0.300X) ، مما يعني عدم وجود علاقة أثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

#### ج الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة أثر بين القيادة والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة والإبداع وكان معامل الارتباط ( $R=0.154$ ) ضعيف وبإتجاه عكسي، وحسب جدول كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( $Y=3.592+0.102X$ )، مما يعني عدم وجود علاقة أثر بين القيادة والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

#### د الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة أثر بين في الاتصال والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين في الاتصال والإبداع وكان معامل الارتباط ( $R=0.488$ ) ضعيف وبإتجاه عكسي، وحسب جدول وكانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( $Y=2.709+0.364X$ )، مما يعني عدم وجود علاقة أثر بين الاتصال والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

#### هـ الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة أثر بين الحوافز والإبداع في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم عند مستوى معنوية 5%.

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الحوافز والإبداع وكان معامل الارتباط ( $R=0.495$ ) ضعيف وبإتجاه عكسي، وحسب جدول و كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( $Y=3.012+0.300X$ )، مما يعني عدم وجود علاقة أثر بين الحوافز والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم.

#### ☒ إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

حيث تم إختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين في المناخ التنظيمي والإبداع وكان معامل الارتباط ( $R=0.409$ ) ضعيف وبإتجاه طردي، وحسب جدول (29) كانت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين ( $Y=4.274-0.100X$ )، مما يعني عدم وجود علاقة أثر بين المناخ التنظيمي والإبداع.

وتوصلت الدراسة الى نفي الفرضية الرئيسية الأولى، أي انه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع عند مستوى معنوية 5% في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم.

## 2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

تتوفر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

### أ الفرضية الفرعية الأولى:

يتوفر بعد الهيكل التنظيمي والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينات الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 5.557 و مستوى الدلالة لبعده الهيكل التنظيمي يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يتوفر بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### ب الفرضية الفرعية الثانية:

يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينات الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 6.916 و مستوى الدلالة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يتوفر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### ج الفرضية الفرعية الثالثة:

يتوفر بعد القيادة والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينات الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 7.580 و مستوى الدلالة لبعده القيادة يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يتوفر بعد القيادة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### د الفرضية الفرعية الرابعة:

يتوفر بعد الاتصال والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج اختبار  $T$  للعينات الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 6.432 و مستوى الدلالة لبعده الاتصال يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد الاتصال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يتوفر بعد الاتصال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

**هـ الفرضية الفرعية الخامسة:**

يتوفر بعد الحوافز والإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

حسب الجدول رقم (29) الذي يبين نتائج إختبار  $T$  للعينات الواحدة أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 9.400 و مستوى الدلالة لبعدها الحوافز يساوي 0.00 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد الحوافز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يتوفر بعد الحوافز في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### **3- إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).

**أ الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس.

حيث تم إختبار هذه الفرضية عن طريق إختبار  $T$  وحسب الجدول (29) فإن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة ( $Sig=0.692$ ) وهي أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس وتوصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الجنس.

**ب الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

حيث تم إختبار هذه الفرضية عن طريق إختبار  $T$  وحسب الجدول (29) فإن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة ( $Sig=0.692$ ) وهي أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة وتوصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير الوظيفة.

### ج الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حيث تم اختبار هذه الفرضية عن طريق إختبار T وحسب الجدول (29) فان قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (Sig=0.692) وهي أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وتوصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ☒ اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

بناء على اختبار T للفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية واختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة والتي تم من خلالها نفي كل الفرضيات الفرعية فانه :

وتوصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الرئيسية الثالثة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة) .

كما أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة، والتي قسمت إلى أربع فرضيات فرعية، في الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على مستوى إبداع العاملين، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة في مستوى إبداع العاملين في مؤسسة محل الدراسة، حيث تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة في الفرضيتين الفرعيتين الأولى والرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا راجع إلى أن المعهد حديث النشأة، بينما يظهر في الفرضية الثانية والثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر، طبيعة الوظيفة حول مستوى إبداع العاملين في مؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع المناخ التنظيمي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم محل الدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسن، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار T، اختبار ANOVA...) حيث تم التوصل إلى انه تتوفر إبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة بين اثر هذا الأخير والإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

الكتابة

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم و مدى تأثيره على الإبداع بالنسبة للعاملين بالمؤسسة، وبناء على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالآتي:

### أولاً: النتائج النظرية

- 1- أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي، يمكن إدراك هذا المناخ من خلال اتجاهات العاملين وتصوراتهم.
- 2- يحتوي هذا المناخ على عدة عناصر منها: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال والحوافز.
- 3- ضرورة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين
- 4- يعتبر قطاع التكوين والتمهين من القطاعات الفاعلة والهامة في أي مجتمع حيث يعتبر المصدر الأول لليد العاملة المؤهلة.
- 5- في المعاهد يكون المتكون (العميل) هو الشخص الأكثر أهمية، فيجب أن يعطى اهتماما كبيرا من جميع العاملين، ولذلك يجب على جميع العاملين في المعهد أداء واجباتهم بطريقة أفضل من أجل الحصول على أفضل النتائج.
- 6- يتبوأ الإبداع مكانة خاصة في أي مؤسسة وترتبط به مختلف المتغيرات التنظيمية.
- 7- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على إبداع الأفراد في المؤسسات لأن الطريقة التي يتصور بها الأفراد المناخ السائد والطريقة التي يؤدون بها ترتبط بقوة.

### ثانياً: النتائج التطبيقية (الميدانية)

- 01- أن المناخ التنظيمي السائد في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بحسباني عبد الكريم مناخ مقبول بدرجة مرتفعة، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسائية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده حيث احتل بعد القيادة الصدارة و الذي نال نسبة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.94 ) وانحراف معياري قدره ( 0.794 )، يليه بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.75 ) وانحراف معياري قدره ( 0.522 )، ثم بعد الإتصال بمتوسط حسابي بلغ ( 3.53 ) وانحراف معياري قدره ( 0.706 )، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد الحوافز بمتوسط حسابي بلغ ( 3.52 ) وانحراف معياري قدره ( 0.869 )، وجاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.48 ) وانحراف معياري قدره ( 0.720 ) .
- 02- أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات مرتفعة من قبل العاملين نحو الإبداع بمتوسط حسابي بلغ ( 3.99 ) وانحراف معياري قدره ( 0.527 ) .
- 03- بينت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على المناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بعد القيادة في المرتبة الأولى.

- 04- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي و الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط . 40.9% عند مستوى دلالة ( 0.018 ) .
- 05- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الإبداع، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره 16.7 % من الإبداع، هذا يعني أن مستوى الإبداع يرتبط إيجابيا بوجود مناخ تنظيمي ملائم.
- 06- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، الهيكل التنظيمي و الحوافز على الإبداع..
- 07- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (، العمر، طبيعة الوظيفة) .
- 08- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المعهد المتخصص في التكوين المهني بحساني عبد الكريم تعزى لتأثير متغير ( الجنس، سنوات الخبرة) .

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين الإبداع يمكن وضع التوصيات التالية:
- 1- ضرورة أن تولي إدارة المعهد اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الإبداع للعاملين.
  - 2- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
  - 3- الاهتمام بالظروف المادية كتوفير الأجهزة و المعدات التقنية وخاصة تلك المتعلقة بتكوين و تمهين المترشحين داخل المخابر والورشات.
  - 4- الاهتمام أكثر بعلاقات العاملين لأن من شأنها خلق مناخ عمل ملائم.
  - 5- العمل على تحسين العمل الجماعي من خلال توضيح أدوار كل الأطراف داخل المعهد.
  - 6- إعتناء سياسات وأنظمة للحوافز بشقيها المادي والمعنوي للأفراد العاملين، تراعي المساواة والعدالة أثناء تطبيقها، إضافة إلى أن تتناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول، وربط تلك الأنظمة بمعدلات الإبداع .
  - 8- زيادة مستوى إشراك العاملين في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات وخاصة فئة الإداريين و الأساتذة.
  - 9- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطور الإبداع وتحسين العمل.
  - 10- العمل على إيجاد قيادة إدارية فعالة وتأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لها المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين.
  - 11- الاهتمام أكثر بالمبادرات المقدمة من طرف العاملين ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع.

- 12- تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقية وحوافز ومكافآت وغيره.
- 13- تعزيز استخدام الأساليب الديمقراطية بالمعهد وتمكين العاملين من مصارحة رؤسائهم في العمل دون وجود انعكاسات سلبية لهذه المصارحة تؤثر سلبا على تبني العاملين لهذه المفاهيم والسلوكيات.
- 14- مواصلة التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

#### آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد المناخ التنظيمي مثل : المسؤولية، علاقات الأفراد، طبيعة العمل، لأن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم.
- توسيع الدراسة الحالية لتشمل مجموعة من مؤسسات التكوين والتمهين في مناطق مختلفة.
- إجراء دراسات مشابهة مع تطبيقها على قطاعات ومنظمات أخرى.
- ومن هذا المنطلق نقترح الدراسات التالية:
- دور المناخ التنظيمي على الإبداع لدى المؤسسات الصحية الخاصة.
- دور المناخ التنظيمي على الإبداع: دراسة مقارنة بين مؤسسات التكوين والتمهين و المؤسسات الجامعية.
- دور المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية .
- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع المؤسسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أكرم رضا الطويل و إسراء حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015.
- 2- الدباغ، عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط 01، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 3- السالم مؤيد سعيد، و حرحوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، بغداد، العراق، 2000.
- 4- الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 5- النمر، سعود ، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- 6- بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2016.
- 7- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009.
- 8- خيري أسامة، التميز التنظيمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 9- ريشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، طبعة 1، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع، 2014.
- 10- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2011.
- 11- محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 12- محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 13- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار مكتبة حامد، الأردن، 2011.
- 14- عبد المختار، محمد خضر و عدوي، أنجي صلاح فريد، التفكير النمطي الإبداعي، الطبعة 01، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون، القاهرة، 2011.
- 15- عبد العالي جمال، محمد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة 01، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- علي الحمادي، شرارة الإبداع، ط1، دار بن زم، بيروت، لبنان، 1999.
- 17- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المجالات والمذكرات:

- 1- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي، عبد الستار محمود، تقويم، المناخ التنظيمي، دراسة استعلامية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت العراق، المجلد 2، العدد 1، 2012
- 2- أحمد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
- 3- أحمد عارف العساف و محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم والأدوات-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 4- الفاعوري رفعت، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للبحوث والتنمية" بحوث ودراسات"، مصر، 2005.
- 5- العنزي بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع كدراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض، 1425هـ
- 6- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012.
- 7- جود، عباس حسين ومحمد، خولة عبد الحميد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية بجامعة بابل، مجلد أهل البيت، العدد 04، 2006.
- 8- رياض ضياء عزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 01، 2017.
- 9- كاظم عارف، جلال محمد، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السليمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 07، العدد 17، 2014.
- 10- عيسى قبوق، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008.
- 11- غضبان مريم، مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 12- فاطمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، الجزائر، 2014
- 13- موساوي عمر، إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة في الصناعة التأمينية، الواقع العلمي، و أفاق التطوير، مجلة علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، 2012.
- 14- نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

15- . يوسف بحر، أيمن أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 02، غزة، 2010.

ثانيا - القوانين:

16- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، 2016/12/31، قانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بالتقاعد.

ثالثا- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alsharah "Mohammed Tayser" Atallah ، Managerial Creativity and its relationship with Employees، European journal of business and innovation research Volume 2, Number 6, 2014
- 2- Anthonia Adenike, Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university, Business Intelligence Journal, Vol.4 ,No.1, Nigeria, 2011.
- 3- Fauziah Noordin et AL, Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment, International Business & Economics Research Journal, Volume 9, Number 2, 2010.
- 4- Gareth R Jones and Jennifer M George, Contemporary Management, McGraw–Hill, New York, 2003.
- 5- Kaushik Kundu, Development of the Conceptual Frame Work of Organizational Climate, Journal of Commerce, Vidyas Agar University, Vol 12, 2007.
- 6- Pelin kanten, Funda Er Ülker, the effect of organizational climate on counterproductive behaviors, the macrotheme review, vol 2, N 4, Turkey, 2014.
- 7- Thompson, V, " Bureaucracy and Innovation ", Administrative science Quarterly, 10, 1-20.
- 8- V. Kubendran et al, Organisational climate's impact on employee's performance, Indian Journal of Economics and Development, vol 2, N 3, India, 2013.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): استمارة بعد التحكيم

قسم علوم الاقتصادية  
السنة الثانية ماستر  
اقتصاد و تسيير المؤسسات

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## استبيان

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات بعنوان " دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - حساني عبد الكريم -". وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول المناخ التنظيمي ، وذلك لمعرفة أثره على تعزيز عملية الإبداع ، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

د. قعيد إبراهيم

الطالب:

مسعودي عبد الرزاق

فطحيزة علي نوري

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

- يرجى وضع الإشارة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك.
- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- طبيعة الوظيفة:  الإداريين  الأساتذة
- 4- سنوات الخبرة:  أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 20 سنوات  من 20 إلى أقل من 30 سنة  30 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الهيكل التنظيمي</b>						
1	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين.					
2	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمعهد					
3	تناسب تخصصات العاملون مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للمعهد بالمرونة لحالات الاستجابة للمتغيرات					
<b>ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
5	تحرص إدارة المعهد على إشراك العاملين في صنع القرارات					
6	تحتّم إدارة المعهد بالمقترحات والمبادرات المقدمة من العاملين					
7	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
8	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة					
<b>ثالثاً: القيادة</b>						
9	تعمل الإدارة العليا على تحقيق المعاملة العادلة للجميع					
10	توجد هناك ثقة بينك وبين المسؤول المباشر					

					يتفهم المسؤول المباشر الأمور الشخصية للعاملين	<b>11</b>
					يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	<b>12</b>
<b>رابعاً: الاتصال</b>						
					يستخدم المعهد وسائل حديثة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح	<b>13</b>
					تتم الاتصالات بين المسؤولين و العاملين بسرعة كبيرة	<b>14</b>
					قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة-أفقية)	<b>15</b>
					يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية (الشفاهية) بجانب الاتصالات الرسمية.	<b>16</b>
<b>خامساً: الحوافز</b>						
					يضاهي الراتب الذي تتقاضاه الجهود الذي تبذله	<b>17</b>
					يتسم نظام الحوافز القائم بالمؤسسة بالعدالة	<b>18</b>
					تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين	<b>19</b>
					تحتم الإدارة العليا للمعهد بالحوافز المعنوية للعاملين	<b>20</b>

المحور الثاني: الإبداع

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الطلاقة</b>						
<b>21</b>	تملك القدرة على ردة الفعل بسرعة					
<b>22</b>	لديك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
<b>23</b>	تكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهني في العمل					
<b>24</b>	التعامل مع زملائك في العمل يمكنك من تعلم مهارات جديدة					
<b>ثانياً: المرونة</b>						
<b>25</b>	لديك القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					

					لديك القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة	<b>26</b>
					لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل الجديدة	<b>27</b>
					تستفيد في المؤسسة من الانتقادات الموجهة إليك	<b>28</b>
<b>ثالثا: عنصر الأصالة</b>						
					تلتزم بأوقات العمل الرسمية	<b>29</b>
					تبذل الجهد الكافي لإتمام مهامك في الوقت المحدد	<b>30</b>
					تستطيع فرض رأيك عادة بالحجج	<b>31</b>
<b>رابعا: القدرة على التحسس بالمشكلات</b>						
					بإمكانك ملاحظة العيوب والنقائص التي يلاحظها زملائك في العمل	<b>32</b>
					تتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	<b>33</b>
					تسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	<b>34</b>
<b>خامسا: القدرة على التحليل</b>						
					تستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها	<b>35</b>
					لديك القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة	<b>36</b>
					تمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل	<b>37</b>

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	الرتبة	الجامعة
01	نعرورة بويكر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
02	مسعودي علي	أستاذ مساعد قسم ب	المركز الجامعي باليزي
03	بلول محمد الصالح	أستاذ مشارك	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرفان	V
الملخص	VI
<b>Abstract</b>	VI
قائمة المحتويات	X
قائمة الجداول	XII
قائمة الأشكال	XIV
قائمة الملاحق	XIV
قائمة الاختصارات و الرموز	XIV
المقدمة	أ-و
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للمناخ التنظيمي و الإبداع</b>	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والإبداع	03
المطلب الأول: أساسيات المناخ التنظيمي	03
الفرع الأول: ماهية المناخ التنظيمي	03
الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي	05
الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي	06
المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع	09
الفرع الأول: مفهوم الإبداع و أهميته	09
الفرع الثاني: عناصر الإبداع	11
الفرع الثالث: معوقات الإبداع	12
المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة	14
المطلب الأول: الدراسات السابقة	14
الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية	14
الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية	15
الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية	17

19	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المطلب الأول: طريقة الدراسة
23	أولاً: نموذج الدراسة
24	ثانياً: منهج الدراسة
24	ثالثاً: مجتمع الدراسة
25	رابعاً: البيانات الشخصية
28	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
28	أولاً: أداة الدراسة
29	ثانياً: صدق أداة الدراسة
29	ثالثاً: ثبات الدراسة
29	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
31	أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية
37	ثانياً: نتائج الإحصاءات الاستدلالية
41	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
41	أولاً: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية
43	ثانياً: تحليل نتائج الإحصاءات الاستدلالية
48	ثالثاً: ربط النتائج بالفرضيات
53	خلاصة الفصل
55	خاتمة
59	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق
69	الفهرس