



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:
د. ضو نصر

من إعداد الطالبتين:
- بن بردي مباركة
- سلمى عبير

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د- نصر ضو	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا
د- أسماء عدايكة	محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيم أول
د- مصطفىاوي عمار	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيم ثاني

السنة الجامعية: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:
- د. ضو نصر

من إعداد الطالبين:
- بن بردي مباركة
- سلمى عبير

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د- نصر ضو	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا
د- أسماء عدايكة	محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيم أول
د- مصطفى عمار	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مقيم ثاني

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عَلَّامٌ ١٤١٧

إهداء

قال تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)
الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. وهدانا إلى صراط المستقيم
إلى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدى هذا العمل

إلى من ميزه الله بالهبة.. إلى من علمني معنى التوكل على النفس..
إلى من علمني معنى الثقة بالنفس.. حفظه الله لي وأطال في عمره..

والدي العزيز

إلى من كانت سبب في نجاحي بدعائها.. إلى من حمّني من اصغر الشهور..
إلى من أمسكت يدي من أول يوم بدأت خطواتي الأولى على وجه الأرض..
حفظها الرحمان وأعطاهها الصحة والعافية وكتب لها درجات العليا في الجنة

أمي العزيزة

إلى شموع حياتي إلى سندي وقوتي في الحياة إلى فخر زماني

إلى من علموني معي الحياة.. إخوتي: محمد زياد، ليندة وبناتها عقبه وسلمي..، خولة، هديل...

والى كل من عمّاتي وعمائي..

إلى صديقاتي الغاليات.. جميعهن دون استثناء

إلى من خاضت هذا العمل حتى نهايته: بن بردي مباركة

سلمي عبير

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة

إلى:

والدي العزيز

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك

عن دري ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

والدتي الحبيبة

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

إخوتي

إلى المحبة التي لا تنضب... والخير بلا حدود... إلى من شاركتهم كل حياتي... انتم أزهار حياتي... تمددناها بعبق

أبدي... انتم جواهري الثمينة وكنزي الغالي، حماكم الله

زوجي

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه.. فكان السند والعتاء.. قدم لي الكثير في صور من صبر.. وأمل.. ومحبة.

لن أقول شكرا.. بل سأعيش الشكر معك دائما

ابني

إلى الروح التي سكنت روحي غيث

صديقاتي

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعتاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من

معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم وخاصة من كانت سندي في إتمام هذا العمل سلمى عبير

بن بروي مباركة

شكر وعرفان

مصادقا لقوله تعالى {ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فان ربي كريم}

40 من سورة النمل

نحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا من بداية خلقه إلى نهاية خلقه وعدد ماسيكن على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي نرجو أن تنال رضاه.

أما بعد، نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل " ضو نصر" لتوليته مهنة الإشراف علينا بكل رحابة صدر، حفظه الله وأطال عمره وكتب له في كل خطوة خير.

والشكر المقرون إلى من نرفع رؤوسنا لأننا كنا تحت أيديهم ونأخذ من فيض علمهم اعترافا بجميلهم خاصة أساتذة قسم اقتصاد وتسيير مؤسسات.

كما لا ننسى عميد الكلية جميع العمال وكل الطاقم الإداري على الجهود المبذولة في حسن سير كل الأمور الإدارية البيداغوجية في كل أطوار دراستنا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة {القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة} على الإبداع الوظيفي بأبعاده {تنفيذ التغيير، حل المشكلات، توليد أفكار جديدة} ومعرفة دور القوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة. استهدفت هذه الدراسة عينة من العاملين في البنوك التجارية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية للدراسة وذلك لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة وتم اختبار الفروض باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بلغت نسبة الاستجابة (100) حيث وزعت عدد (33)

استبانته على العاملين في البنوك التجارية، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية للتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي أي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من القوة الرسمية وقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي ويوصي مدير البنوك التجارية باستخدام القوة التنظيمية بشكل فعال وذلك لتشجيع العاملين لديها على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للمنظمة ويمكن ان يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمدرين توضح كيفية استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح.

*الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، الإبداع الوظيفي، البنوك.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational power in its three dimensions (formal power, experience power, reward power) on job creativity by its dimensions (implementing change, solving problems, generating new ideas) and knowing the role of organizational power in creating job creativity and according to the nature of the subject of the study. This study targeted a sample of workers in commercial banks. The study used the descriptive analytical method. The questionnaire was also relied on to obtain the primary data for the study, in order to test the hypotheses and answer the questions of the study. The hypotheses were tested using the SPSS statistical analysis program. The response rate reached (100). Where the number (33) was distributed.

Date d'envoi de votre message: Aujourd'hui, à 10:41

A questionnaire on workers in commercial banks, and a number of descriptive and deductive statistical methods were used to analyze the collected data and test the validity of the hypotheses. The results of the study showed the existence of a relationship between organizational strength and job creativity, that is, there is a statistically significant effect for both the formal strength and the strength of the job. Rewarding job creativity. The director of commercial banks recommends the effective use of organizational power in order to encourage their employees to work creatively, which leads to achieving development and progress for the organization. This can be done through training programs for trainers that explain how to use organizational power correctly.

Date d'envoi de votre message: Aujourd'hui, à 10:42

*key words: Organizational strength, functional creativity



فہرِسِ اَلْمَحْتَوٰی

فهرس المحتويات

ب.....	إهداء
ج.....	شكر وعرهان
ب.....	فهرس المحتويات
ه.....	فهرس الجداول:
و.....	فهرس الأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

6.....	المبحث الأول: الإطار النظري للقوة التنظيمية والإبداع الوظيفي
7.....	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
7.....	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
8.....	ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية:
8.....	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية
10.....	المطلب الثاني: ماهية القوة التنظيمية:
10.....	أولاً: مفهوم القوة التنظيمية:
11.....	ثانياً: أبعاد القوة التنظيمية:
13.....	ثالثاً: معايير تقييم القوة التنظيمية:
14.....	المطلب الثالث: ماهية الإبداع الوظيفي
14.....	أولاً: مفهوم الإبداع الوظيفي
15.....	ثانياً: أبعاد الإبداع الوظيفي:
17.....	ثالثاً: مستويات الإبداع الوظيفي:
21.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22.....	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

- 22.....أولا: دراسات سابقة تتعلق بالقوة التنظيمية:
- 23.....ثانيا: دراسات سابقة تتعلق بالإبداع الوظيفي:
- 24.....ثالثا: دراسات سابقة تتعلق بالقوة التنظيمية وبالإبداع الوظيفي معا:
- 25.....المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- 29.....المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.....
- 31.....المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.....
- 31.....الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:
- 32.....الفرع الثاني: استبانته ونموذج الدراسة.....
- 34.....المطلب الثاني: أدوات الدراسة:
- 35.....المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة:
- 35.....الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان:
- 36.....الفرع الثاني: خصائص العينة:
- 40.....المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
- 41.....المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس لكارتر.....
- 41.....الفرع الأول: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور القوة التنظيمية:
- 42.....أولا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة الخبرة:
- 42.....ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد القوة الرسمية.....
- 43.....ثالثا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة المكافأة.....
- 44.....الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الإبداع الوظيفي:
- 44.....أولا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الإبداع الوظيفي في بعد تنفيذ التغيير.....
- 45.....ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الإبداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات:.....
- 46.....ثالثا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الإبداع الوظيفي في توليد أفكار جديدة:.....
- 48.....المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.....

48	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
48	الفرع الثاني: الاختبار المعلمية
55	خلاصة الفصل:
56	الخاتمة
70	قائمة المصادر
70	والمراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول:
31	أسماء البنوك (مجتمع الدراسة)	الجدول رقم (1-1)
32	يوضح مقياس ليكارت الخماسي:	الجدول رقم (1-2)
36	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	جدول رقم (1-3)
36	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	جدول رقم (1-4)
37	توزيع عينة دراسة حسب	جدول رقم (1-5)
38	توزيع عينة دراسة حسب المؤهل التعليمي	جدول رقم (1-6)
38	يبين توزيع العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم (1-7)
39	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الوظيفية	جدول رقم (1-8)
41	اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد محورين	الجدول رقم (1-9)
42	اتجاه إجابات العينة حول القوة التنظيمية في قوة الخبرة	الجدول رقم (1-10)
43	القوة التنظيمية في بعد القوة الرسمية	الجدول رقم (1-11)
44	القوة التنظيمية في بعد قوة المكافأة	الجدول رقم (1-12)
45	الميزة التنافسية على مستوى تنفيذ التغيير	الجدول رقم (1-13)
46	الإبداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات	الجدول رقم (1-14)
47	الإبداع الوظيفي في توليد أفكار جديدة:	الجدول رقم (1-15)
48	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (1-16)
49	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (1-17)
50	اختبار t لإجمالي المحاور	الجدول رقم (1-18)
51	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	الجدول رقم (1-19)
52	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعلم	الجدول رقم (1-20)
52	نتائج اختبار اثر أبعاد القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي	الجدول رقم (1-21)
53	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي	الجدول رقم (1-22)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	أبعاد الإبداع الوظيفي	1-1
34	المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة	2-1
36	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-2
37	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-3
38	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	2-4
38	توزيع العينة حسب الوظيفة	2-5
39	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	2-6



مفكرة

مقدمة:

كثرت وتعددت العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيميا بشكل كبير على المنظمات في العقدين الآخرين وكذلك تزايدت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها وان كانت جميعها تسعى إلى تنمية الأداء والموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا.

حيث أن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة وبالرغم من أننا غالبا ما نسمع عن فساد القوة لكن القوة ليست دائما شيئا سيئا فهي حقيقة في حياة المنظمة ولا يمكن تجنبها وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات فإن ذلك سيكون عاملا مساعدا للمديرين لأن يكونوا أكثر فعالية.

والإبداع الوظيفي عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتواصل إلى شيء غير مألوف وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها ليعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة.

سوف ينم البحث في هذه الدراسة التي هي بعنوان "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية" عن متغيرين هما أولا المتغير المستقل: القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (قوة رسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة)

ثانيا المتغير التابع: الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) من أجل قياس أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت القوة التنظيمية تمثل موضوع اهتمام المؤسسات الفاعلة في الدول المتقدمة، كما وأصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرارات، ونظرا لما يواجهه العالم اليوم من أزمة اقتصادية حادة يعزى سببها إلى إسهام البنوك التجارية في الولايات المتحدة وأوروبا في منح قروض وتسهيلات بنكية للعملاء دون قيود تمكن العملاء من تسديد التزاماتهم المالية، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر وأزماته والحفاظ على المنظمات المصرفية من خطر التقهقر والزوال. إلى أن القوة التنظيمية لم تحفظ بعد بالاهتمام الكافي لدى قادة المؤسسات في الدول النامية، على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما هو أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة

(القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي (تنفيذ التغيير، حل المشكلات، توليد أفكار جديدة) لدى العاملين في البنوك التجارية؟

الأسئلة الفرعية:

وعليه فإن الدراسة تطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك تأثير للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية؟
- 2- هل هناك تأثير في قوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية؟
- 3- هل هناك تأثير لقوة الخبرة لدى المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية؟

أهمية الدراسة:

- 1/ تكمن أهمية الدراسة في التعرف على القوة التنظيمية ودورها في خلق وزيادة الإبداع الوظيفي.
- 2/ تناول الدراسة لقطاع حيوي في الاقتصاد وهو قطاع البنوك التجارية.
- 3/ ركزت على دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية.
- 4/ الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية في تطوير الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية.
- 5/ توضح هذه الدراسة أن القوة التنظيمية أصبحت هدفا استراتيجيا لدى المديرين في الإدارات من أجل خلق الإبداع ولذلك فلا بد من تحقيقها في العمل.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور في معرفة أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1/ بيان أثر القوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية.
- 2/ بيان أثر قوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية.
- 3/ معرفة دور القوة التنظيمية في تطوير الإبداع الوظيفي لدى البنوك التجارية.
- 4/ بيان أثر قوة الخبرة لدى المديرين على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية.
- 5/ توصل إلى ضرورة استخدام القوة التنظيمية لعناصرها الثلاثة ودورها في تحقيق الإبداع الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك التجارية.

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

1/ لا يوجد أثر ذو دلالة للقوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (قوة رسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده الثلاثة (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على أبعاد الإبداع الوظيفي (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على أبعاد الإبداع الوظيفي (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على أبعاد الإبداع الوظيفي (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى العاملين في البنوك التجارية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

حدود الدراسة:

سوف تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

1/ **الحدود المكانية:** تتمثل في خمسة من البنوك: بنك الفلاحة، بنك التنمية، البنك الخارجي، بنك الخليج، بنك البركة، بنك CNEP.

2/ **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 2020-2021.

3/ **الحدود البشرية:** يتكون مجتمع الدراسة (مديرين والعاملين)

4/ **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الثقافة: الثقافة لغة: الحدق، الفطنة، سرعة أخذ العلم وفهمه وقويم المعوج من الأشياء.¹

الثقافة اصطلاحا: ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة نظرية والخبرة المعرفية التي تحدد طريقته في التفكير ومواقفه في مختلف طرق الحياة.²

¹ محمد فرحي، دروس في المنهجية، السنة أولى ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط، ص 28.

² علي عبد الرزاق جلبي، السيد عبد العاطي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988، ص 19.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والتفسيرات العقلية والرموز والإيديولوجيات وما شابه من منتجات عقلية.¹

القوة التنظيمية: القوة هي عملية طبيعية في أي جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليه وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة بالرغم من أننا كثيرا ما نسمع عن فساد القوة إلا أنها ليست دائما شيئا سيئا. وكما أشار أحد الكتاب، فإن أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذ تم أخذها بطريقة غير صحيحة.²

الإبداع الوظيفي: عملية مهنية معقدة ترفض القيود والمحددات والعادات والأطراف التقليدية من التفكير وتستهدف ابتكار شيء جديد غير مألوف (طرق وأساليب جديدة، سلعة جديدة، عملية جديدة،) يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بصورة عامة.³

هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع وتحليل إشكالية البحث وتأكيد أو نفي الفرضيات المقترحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي

الفصل الأول: عبارة عن الإطار النظري والدراسات السابقة يتضمن مبحثين وستتطرق في المبحث الأول إلى الثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني القوة التنظيمية في حين إن المبحث الأخير سيتناول الإبداع الوظيفي

أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن دراسة ميدانية للموضوع فقد حاولنا الإجابة فيه عن إشكالية الدراسة السابقة من خلال الإجابة على الفرضيات وصولا إلى النتائج والتوصيات

¹ سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكب العلمية، 2007، ص131.

² محمد، شاكرو وصادق، درمان، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2014، ع13.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص40.



الفصل الأول:

الأدوية والنظريّة

المبحث الأول:

الإطار النظري للقوة التنظيمية والإبداع الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للقوة التنظيمية والإبداع الوظيفي

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

المفهوم الأول: يمكن تعريف ثقافة المنظمة¹ مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي أفراد ذوي المصلحة ويمكن تعريفها بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.²

المفهوم الثاني: وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم".³

المفهوم الثالث: ويعرفها " شين " في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها ".
ومن واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

. إن الثقافة هي مجموعة مبادئ وأسس.

. إن الثقافة من صنع الإنسان.

. تستعمل من اجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.

. تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.

. أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.⁴

¹ يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة كمرادف للثقافة التنظيمية في بحثنا هذا كله.

² شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ص 131

⁴ Patriek (G) ، (G) Etal) ، (G) frances ، organisation et comportements (doundparis nouvellesapproches_nouveaexenjeux) .noivellesapproches_2005. p 141

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية ؛ وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتها تجاهها العامة نحو المنظمة؛ كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتها اليومية.

لذا يعتقد أن نجاح المنظمة يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها فقد حدد الباحثين مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(أ) **القيم التنظيمية**: القيمة عبارة عن اتفاق مشترك بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم مكانا وبيئاً العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين من الظروف والتنظيمية المختلفة، ومنهذه القيم المسببات أو بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام العاملين

(ب) **المعتقدات التنظيمية**: وهي عبارة عن أفكار مشتركة تتركز حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنهذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(ج) **الأعراف التنظيمية**: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علما اعتباراً عن معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأبولاء في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

(د) **التوقعات التنظيمية**: تتمثل في توقعات التنظيمية بالتعاقد السري كولو جيعير المكتوب، والذي يعين مجموعة من التوقعات تحدد ما يتوقعها الفرد أو المنظمة كالمنا لاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين والرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخريين المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعدهم على أداء احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

(هـ) **المعايير التنظيمية**: وهي عبارة عن إجراءات أو قواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة علما اعتباراً عن معايير مفيدة للمنظمة وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

(و) **أداء العاملين**: ويقصد بهما يقدمها العاملون من مخرجات عملهم أيضاً يفوهو نوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والالتزامهم بالأنظمة والتعليمات.¹

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

¹ مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جامعة البقاء التطبيقية، 2012، ص 191، 192

لثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

1- الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture):

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة المساندة: (sportive Culture):

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة في ما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

3- الثقافة الإبداعية: (Immorative Culture):

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجر والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

4- ثقافة العمليات: (process Culture):

و ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافة المهمة: (task Culture):

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف.

6- ثقافة الدور: (role Culture):

وينص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء

أن الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي ثقافة الدور، حيث أنها تهتم بالدرجة الرئيسية بما يقوم به الفرد فعلاً، ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليست الدور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته المحبوبة والباهرة.¹

¹ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 12، 13.

إلأن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة

1_ الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالت كونها تنتشر وتحضي ب الثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقليد والمعايير التي تحكم سر كياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

2_ الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحضي بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها القيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹
و تعتمد الثقافة القوية التنظيمية على ما يلي:

-عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات.

-عنصر اجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متبادلة لأنها إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.²

المطلب الثاني: ماهية القوة التنظيمية:

أولاً: مفهوم القوة التنظيمية:

تمثل القوة التنظيمية احد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في تفسير كيفية أداء المنظمات أعمالها.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL _ وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 21، 22

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 316، 317

فقد عرفها **johans&saks**: "بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل".¹

وكما عرفها **daft** بأنها: "القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي".

ويجد القارئ تعريفات متعددة للقوة التنظيمية حيث عرفت بأنها "قدرة الفرد على التأثير في القرارات وأنها القدرة التي يمتلكها احد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر".²

ووصفها **hach** بأنها: سلطة a على b إلى الحد الذي يمكن a من إرغام b على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى ويمكن تعريف a و b بأنها فرد أو جماعة أو منظمة، ويتفق كل من (172:2000:et.al.schermerhom.1997:certo) مع المفاهيم السابقة فيوصف القوة التنظيمية بأنها: إمكانية امتلاك الأفراد تأثير على سلوك أفراد آخرين.

أما **ديفيد فينسر القوة بأنها**: القابلية التي يمتلكها احد الأشخاص والأقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة. وتشير القوة التنظيمية إلى قدرة a للتأثير على سلوك b بحيث أن b يعمل بموجب رغبات a.

ويلاحظ من هذا التعريف إلأن القدرة الكامنة اعتمادية قد تكون ظاهرة وفعالة أو كامنة وكلما ازدادت اعتمادية a على b كلما أدى ذلك لزيادة قوة a في هذه العلاقة. حيث أن الاعتمادية تعتمد على البدائل المدركة من قبل b وأهمية هذه البدائل بالنسبة له. والتي يسيطر عليها من قبل a. إذ يمكن للشخص أن تكون لديه قوة على شخص آخر، فقط في حالة انه يسيطر على شيء ما يرغب به ذلك الشخص.³

وقد عرف **Robbins القوة التنظيمية بأنها**: "مقدرة الفرد في التأثير على القرارات، حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، أيأن القدرة على التأثير استنادا إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير.

وحيث أن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها أننا غالبا ما نسمع عن فساد القوة، لكن القوة ليست دائما شيئا سيئا، فهي حقيقة في الحياة المنظمة ولا يمكن تجنبها. وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات، فإن ذلك سيكون عاملا مساعدا أكثر فاعلية.⁴

ثانيا: أبعاد القوة التنظيمية:

¹Johns. G. &saks. A. M. (2005). orgaliziatiol behavior.(6th ed).United states: Prentice _ hall.

²Daft. R. L (2003).manajement (6th ed) United states: south- western.

³Hach ,M (1997) organigation theory: modern symbolic and past ,modern perspectives ,(3rd ed). great Britain , p 282

⁴Robbins ,S. (2001). organizational behavior. (9 thed). new jersey. prentice _ hall ,inc ,p (250 ,251)

إذا ما أردنا تحقيق فهم أكثر شمولاً لموضوع القوة التنظيمية من الضروري توضيح وتشخيص أبعاد القوة التنظيمية، إذ يوجد تصنيف واحد متفق عليه من قبل الباحثين حول أبعاد القوة التنظيمية فمنهم من ينظر إليها على أنها أنواع أو أسس أو أشكال، إلا أنه من الممكن أن يتم وضعها تحت مسمى الأبعاد إذ أن التصنيف الذي قدمه الفرنسي french and ravin والذي ظهر عام 1959 م هو الأكثر استخداماً، وسنحاول فيما يلي تعريف أهم الأبعاد التي تم التطرق إليها. حيث تم تقسيمها إلى الأبعاد الوظيفية وأبعاد القوة الشخصية.¹

أبعاد القوة الوظيفية:

فتمثل في تلك القوة التي يستمدّها المدير من الأشياء التي يمكن أن يقدمها إلى المرؤوسين أو يطبقها عليهم نتيجة لشغله مركزاً وظيفياً معيناً ومن أهمها:

قوة المكافأة: يمكن أن يؤثر المدير على سلوك المرؤوسين من خلال قدرته على منح أشياء ذات قيمة لهم أي أشياء تمثل لهم عوائد إيجابية مثل مكافآت مالية، الترقيات، شهادات التقدير، عبارات الثناء، والشكر الشفوي ومن الأقوال الشائعة التي تنم عن القدرة على المكافأة قول المدير " إذا ما أنجزت هذا الشيء، فلك مكافئة عليه".

قوة القهر: يستمد المدير قوته أيضاً من خلال قدرته على إنزال العقاب على المرؤوسين الذين يخالفون تعليماته كالفصل، الخصم من الراتب، الإيقاف عن العمل، أو على الأقل منع العوائد الإيجابية عنهم مثلاً منعهم من العلاوات، تخطيهم في الترقية ومن العبارات الشائعة التي تنم عن استخدام المدير لأسلوب القهر قوله " إذا لم تنفذ ما طلبته منك فسوف تعاقب".

قوة شرعية (الرسمية): وتمثل في القوة التي يستمدّها المدير من السلطة الرسمية التي يتيحها له مركزه الوظيفي وتشير الدراسات ذات الصلة أن القوة الشرعية تتمتع بقبول عالٍ من أفراد التنظيم فالمرؤوسون يملكون في الغالب إلى إطاعة الأوامر الصادرة إليهم من السلطة الرسمية، باعتبار أن إصدار تلك الأوامر أو التعليمات هو جزء من عمل رؤسائهم، ومن العبارات الشائعة التي تنم عن استخدام المدير لقوته الشرعية قوله " باعتباري رئيسك المباشر، فإني اطلب منك تنفيذ ما أقوله لك"². وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.³

أبعاد القوة الشخصية:

¹ اصغر دوسة جواد حسين سوسن، القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 75، 2009، ص

² طارق طه، السلوك التنظيمي في بيعة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص 212.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص 258.

وهي القوة التي يستمدّها المدير من أسباب ترجع لشخصيته مثل:

قوة الخبرة: وتعني قدرة المدير على التأثير في الآخرين من خلال الخبرة المكتسبة والمعرفة المتخصصة التي يمتلكها والمعلومات المتوافرة لديه، وهو ما يمنحه القوة، ويزيد من حاجة التنظيم لوجوده، ومن العبارات الدالة لاستخدام المدير لقوة خبرته ما يلي: " من واقع خبرتي وفي ضوء المعلومات المتوفرة لدي، أرى أنك أصلح من يتولى تنفيذ هذه المهمة ".

قوة الإعجاب: وتتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من جاذبيته وإعجاب المرؤوسين بشخصيته ورغبتهم في إرضائه وتأثير قوة الإعجاب يفسر لنا المبالغ الضخمة التي تقوم الشركات التجارية بدفعها إلى المشاهير من نجوم الرياضة والفن لوضع أسمائهم أو صورهم على منتجاتها أو الترويج لهذه المنتجات غير وسائل الإعلام المختلفة.¹ أن هذه المصادر مجتمعة تعطي القائد (المدير) قوة قيادية وتعتبر من نقاط قوته إلا أنه على القائد أن يتوازن في استخدامها فإن القيادة الواعية هي تلك القادرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أيا كان نوعها (ردع، مكافئة، خبرة، علاقات، أموال، أسرة ونسب، منصب).²

ثالثاً: معايير تقييم القوة التنظيمية:

و يتم يتم تقييم القوة التنظيمية من:

- **تقييم القوة من خلال نتائجها:** إن توزيع القوة يمكن أن يقيم من خلال فحص نتائجها فان إحدى الطرق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة أي الناشطين قد انتفع والى أي مدى في القرارات موضع الخلاف داخل المنظمة.
- **تقييم القوة بقواعدها:** تتضمن هذه الطريقة فهم لما يسبب القوة في محيط المنظمات ثم تقييم مختلف الناشطين من خلال كم الذي يحوه كل منهم من تلك الأسباب ولاستخدام هذه المنهجية لتشخيص توزيع القوة من الضروري فهم محددات القوة في المنظمة
- **تقييم القوة بواسطة رموزها:** إن تمتع الناشطين برموز القوة يعزز مراكز القوة الخاصة بهم داخل المؤسسة ويزودهم بالقوة بسبب تلك الرموز وفي الحال التي يكون فيها من الصعب تقييم القوة فان إشارات ورموز واضحة للقوة ينقل للآخرين حقيقة ان الناشطين الذين يحوزون تلك الرموز هم موضوع تقدير في المؤسسة.
- **المنزلة:** تمثل المكانة والشهرة وسيلة أخرى لقياس القوة من خلال معرفة منزلة الأفراد في التأثير.

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص 39.

__ **تقييم القوة من خلال اللغة:** بما أن الأفراد يتباينون من حيث قدرتهم على قول ما يقصدون فلا بد من أن يتباين أيضا بشأن من الذي سيستمع لهم ويستخدم هذا المنظور عدة مؤشرات لقياس قوة اللغة منها الثقة والتباهي، أسلوب توجيه الأسئلة، طريقة المحادثة، الاعتذارات، المجاملات، الأسلوب الغير المباشر.¹

المطلب الثالث: ماهية الإبداع الوظيفي

أولاً: مفهوم الإبداع الوظيفي

لقد أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره من احد محاور اهتمام المديرين في المؤسسات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى الإبداع على انه عامل منافس بالغ الأهمية سواء كان إبداعاً إدارياً أو فني أو إبداعاً داخلي أو خارجي فالمهم هو ارتقاء المنظمة إلى الريادة بما تمتلكه من طاقات إبداعية وظيفية.

ويعرف **Johns and saks** الإبداع الوظيفي بأنه: "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

بينما يعرفها **Smith** بأنه: عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق إليها مسبقاً.

أما **Robbins** تعرفه بأنه: " القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها ".²

في حين يعرفه **Peter Drucker** بأنه: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.³

ويرى آخرون أن الإبداع الوظيفي هو:

__ تطور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة.⁴

__ أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصل يحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.⁵

__ أو هو عملية تسعى إلى أحداث نقلة متميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

فيمكن أن نقول أن الإبداع الوظيفي هو عملية مهنية معقدة ترفض القيود والمحددات والعادات والأطراف التقليدية من التفكير وتستهدف ابتكار شيء جديد غير مألوف (طرق وأساليب جديدة، سلعة جديدة، عملية جديدة..) يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة وللمجتمع بصورة عامة.⁶

¹ مهدي صلاح مهدي، أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2011، ص 25.

² بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 16.

³ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، العدد 1، 2008، ص 148.

⁴ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 181.

⁵ رعد حسن الصرن، ادارة الإبداع والابتكار، الجزء الاول، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000، ص 27.

⁶ اسامة خيرى، نفس المرجع السابق، ص 41.

ثانيا: أبعاد الإبداع الوظيفي:

لقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب، فمن الباحثين من ينظر للإبداع من زاوية كونها عملية، ومنهم من يركز عن الخصائص والسمات التي تميز الفرد المبدع وآخرون يهتمون بنتائج الإبداع. فمن خلال وجهة النظر الأولى التي تنظر للإبداع كعملية يمكن تحديد إبعاده وتلخيصها في التفكير الإبداعي والمتمثل في مراحل الإبداع الوظيفي التي تم التطرق إليها سابقا. أما بالنسبة لنظرة الثانية فإن أبعاد الإبداع الوظيفي تكمن في بعض سمات الشخصية المبدعة والتي يمكن اعتبارها كأبعاد له، ونعرفها كما يأتي:

-**الحساسية للمشكلات:** وهي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجيات مبدعة.

-**الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة

-**المرونة:** وتعني قدرة المبدع على تغيير زويا تفكيره، وانطلاق من نقاط مغيرة في النظر إلى مشكلات.

-**الإحاطة:** أي إنتاج غير مسبوق وغير مقلد ويشترط أن تكون محققة للهدف وملائمة للغرض.

-**القدرة على التقويم:** هي القدرة على إعادة النظر فيما تم إبداعه للكشف عما قد يوجد به من قصور أو ضعف.¹

أما بالنسبة لرؤية التي تركز على نتائج الإبداع كأبعاد له، فيمكن استخلاص هذه الإبداع من تعريفات الإبداع الوظيفي السابقة وهي تتمثل في:

__ توليد أفكار جديدة، تولد الأفكار في لحظات خاطفة قد تتلاشى بسرعة وبالأبد ما لم تسارع بتدوينها فعلى الشخص تدوينها والعمل على تنميتها وتنفيذها في المنظمة.

__ حيث أن العمل على توليد أفكار جديدة وتنفيذها يحقق عدة فوائد للمنظمة تولد تفاعل جيد بين الموظفين اكتشاف طرق جديدة في تبسيط الأعمال الإدارية مما يحقق السرعة في الإنجاز، استغلال الأوقات والاستمتاع بالعمل.

-**حل المشكلات:** وهي عملية جمع المعلومات وتحليل البدائل واتخذت الخيارات المناسبة حيث أن المشكلة هي عبارة عن كل قضية غامضة تتطلب الحل وقد تكون صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تتكرر ولا تتكرر وهي تولد شعورا بعدم التأكد والحيرة أو الجهل حول موضوع معين، مما يتطلب من الشخص تنظيم المفاهيم والقواعد التي سبق

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص 380

تعلمها وجمع المعلومات والتحليل للبدايل واتخاذ الخيارات المناسبة من اجل حل المشكلة، وأن الشخص المبدع هو الذي يتحدى مهاراته ويتطلب تفكيراً معمقاً لهذه المشكلة لا حل سريع لها.¹

- **تنفيذ التغيير:** وهو عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم حيث التغيير هو شيء يحدث بصورة طبيعية وتلقائية ويحدث في كل لحظة نتيجة لأسباب ومؤثرات خارج سيطرة الفرد أو المؤسسة مثل التغييرات في الأسواق والعلاقات بين الأفراد، في حين أن التغيير هو التخطيط للانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع منشود لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشاركة بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة، ويشمل التغيير جميع المجالات تقريباً من (قيم، أفكار، عادات، أساليب، العمل، تكنولوجيا...). ويمكن القول عن تنفيذ تغيير أنه عملية معرفة متى يتم إحداث تغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم. ويتم تنفيذ التغيير وفق الخطوات التالية:

-تهيئة والاستعداد النفسي.

-اختيار وتكوين العمل الأساسي.

-الحصول على دعم وتأييد وموقفة الإدارة العليا.

- إدارة مقاومة التغيير.

- تنفيذ ودعم ومتابعة التغيير

حيث أن هذه الخطوات ليس بالضرورة أن تكون متتابعة بل قد تكون في معظم الأحيان متوازية أو متداخلة مع بعضها البعض لتحقيق منظومة متكاملة لعملية التغيير.²

كما حدد كل من سيشر ميرهون Schermerhon وراجناوايفي Evi وRegna أبعاد الإبداع بما يلي:

- **بعد المحتوى:** ويتضمن ما هو جديد؟ ويعني ذلك فكرة جديدة وحل المشكلة الموجودة بطريقة جديدة، أو حل مشكلة جديدة بالوسائل الموجودة أو بطرق جديدة أو بطرق تقليدية لكن بطريقة أكثر فعالية، أو ما هو محتوى هذا الشيء الجديد.

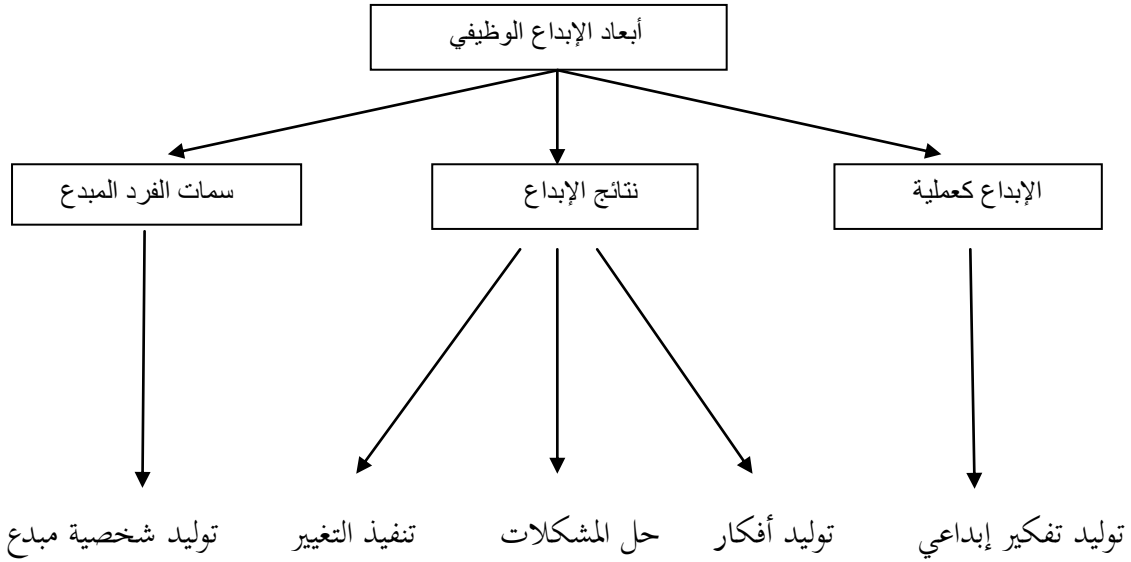
- **بعد موضعي:** ويتضمن جديد لمن؟ بمعنى كيف سيساهم هذا الجديد في تطوير موضوع معين؟ وبالتالي استخدام تجريب بمعرفة قيمة الفكرة ومدى تطبيقها

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، كرجع سبق ذكره، ص 383.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكارات، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، جار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 50.

- بعد العملية: فعملية الإبداع تقسم إلى سبع مراحل متتابعة، تبدأ من مرحلة الفكرة ثم الاكتشاف فالبحث ثم التطوير فالإبداع ثم التقديم وتنتهي بنمو النفقة واستخدامها.

- البعد المعياري: وجود معيار معين للمقارنة، إذ يتحقق الحكم مدى نجاح الإبداع من خلال النجاح الاقتصادي المتمثل بعوائد وأرباح، وقلة في التكاليف، وذلك من خلال إحلال منتجات بموصفات جديدة تخلق طلب جديد عليها وتؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى وقلة في التكاليف.¹



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على^{*1}

ثالثا: مستويات الإبداع الوظيفي:

مستويات الإبداع في المؤسسة:

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات الإبداع في المؤسسات وهي:

1 - الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع:

__ المعرفة: يبذل الفرد جهداً أو وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

__ التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.

__ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

¹ احمد المعاني وآخرون، قضايا ادارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 348.

^{*1} ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 380.

__ الشخصية: لديه روح المخاطرة، مستقل مثابر، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة، لديه إحساس كبير بالفكاهة.

__ الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع.

__ العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.¹

أما الكاتب روني Rony فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

__ الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

__ الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

__ التلقائية والمرونة، تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.

__ الأصالة، أي الخروج عن المألوف في التفكير والتعبير، وضوح الرأي.

ونلاحظ عدم الاتفاق على قائمة موحدة من السمات بين الباحثين إلا أنه هناك إجماع على عدة سمات منها:

حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات والتلقائية والتنافس وعدم الكبت

وتحمل الغموض، تحمل المخاطرة، المرونة وعدم الانصياع أو المجازاة.

2- الإبداع علم مستو بالجماعة:

هو الإبداع العالـذي يمتحقيقها والتوصـلإليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة أو لجنة...)

واعتمادا على خاصية التداؤ وبفانإبداع الجماعة يفوق كثير اجموعا لإبداعات الفردية للأعضاء،

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

__ الرؤية:

حيث تزداد احتمالات الإبداع بالجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

__ المشاركة الآمنة:

إن البيئة والمناخ الذي ينشجعنا الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززنا لإبداعنا الناجح

__ الالتزام بالتميز في الأداء: وهذا يشجع على إيجاد مناخيسـ محللأفراد بتقييم إجراءات العمل،

والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

__ دعم وموازنة الإبداع: فحتي تحقق الإبداع،

يجتوب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكننا أن نأتي هذا الدعم من ملاء الجماعة أو المؤسسة.¹

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 308

إضافة إلى العدة عوامل منها:

__ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتجسّد حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

__ تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة

__ تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل، من الجماعة الأقل تماسكاً.

__ انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

__ عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تتميز بالإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

__ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3 - الإبداع علم مستوياً بالمنظمة:

ويتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة بالتالي فهو يعمل بدلالة الإبداع الجماعي، ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة أدراكنا لإبداعنا حاجة إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرون القيمة العلمية لنظرياتنا الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أنتعملتوسيعاً ذراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة التعلم محالاً للمشكلات بصورة بداعية وهذا تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع تنفيذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعاون ومحالاً للمشكلات،

ليخرج من قيدها بحثاً أساليباً وطرقاً جديدةاً سألبيوطرقاً جديدةاً وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وأبناء المشكالات كما تمنع عدم العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تنبئ عنها ونعمل على حلها، والإبداع

عنهذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب يادية ليس سبق لها مثيل.²

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 311

² خولة عدنان، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، مجلة اقتصاد المال، والاعمال، مجلد 04، العدد 02، ص 243، 254



المبحث الثاني:
الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

أولاً: دراسات سابقة تتعلق بالقوة التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة (نعمتي محمد الرجبي، عبد الله عويدات) القوة التنظيمية لمديرات المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري 2018:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من 450 معلمة أي ما نسبته 11، 7% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 3832 معلمة، وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداتي الدراسة وقد تم التحقق من صدقهما وثبتهما. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلماتهن جاء متوسطاً، وان مستوى الإبداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلماتهن جاء مرتفعاً، كما وبينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقوة التنظيمية والدرجة الكلية للإبداع الإداري قد بلغت 0، 54 عند مستوى الدلالة 0، 01. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يلي:

- التنوع في استخدام مصادر القوة كتأثير يتناسب مع التنوع في خصائص العاملين من حيث (الخبرة، الالتزام، الولاء) وأيضا طبيعة الموقف.

- عمل خطة تعاونية بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية لتبادل الخبرات بين المديرين.

الدراسة الثانية: دراسة (الياسري والعامري) بعنوان القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية

المنظمة. بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط 2005:

هدفت إلى استشراف مفهومي القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المؤسسة وتم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، وقوة المرجعية) والتعبير عن إرادة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزين، المنافسين، وبراءات الاختراع) فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، الأداء) وتحددت عينة الدراسة بجميع شركات القطاع المختلط في محافظة بغداد التي تمتلك إنتاجاً تجارياً والبالغ عددها عشر شركات وهي نسبة تمثل 40% من مجتمع الدراسة لشركات القطاع الصناعي المختلط في العراق وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام بواقع سبعة مديرين لكل شركة وبدلك تكونت العينة من 70 مديراً منهم 10 مديرين مفوضين و60 مدير قسم وبلغ عدد

الاستثمارات المستردة 60 استمارة والأقسام التي شملها البحث هي (الإنتاج، المبيعات، الأفراد، البحث والتطوير، السيطرة والنوعية) التي تمثل القاسم المشترك لشركات عينة البحث، وأظهرت النتائج أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة وترتبط أيضا بعلاقة معنوية مع فاعلية المؤسسة، أد ظهر تأثير دو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح، المعنوية، الأداء) فضلا عن وجود تأثير دو دلالة معنوية غير عال لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع إبعاد الفاعلية (الروح، المعنوية، القلق، الأداء) وهناك تفاوت في نسب التأثير المذكورة.

ثانيا: دراسات سابقة تتعلق بالإبداع الوظيفي:

الدراسة الأولى:دراسة (القرالة اريج، الزيود اسماعيل) أثر ضغوط العمل على الإبداع الوظيفي للمرأة العاملة في القطاع الصناعي والتموي الأردني دراسة حالة 2019:

يعد وجود المرأة أمرا في منتهى الجمال، فهي جميلة في الحياة في كل ما تملك وكل ما تقدم، لان أنوثتها الناعمة والجميلة بما تحتويه من أحاسيس وعاطفة وإخلاص وإتقان يصل إلى بعض الإبداع في كل اتجاه، ولذلك عندما تدخل المرأة مجال العمل فان تنطلق نحو فضاءات أوسع واشمل وابرز. تبحث هذه الدراسة في أهم المشكلات التي يمكن أن تواجهها المرأة الأردنية العاملة في القطاع الصناعي والتموي الأردني، سواء كانت ضغوط بسبب حجم العمل أو نوعه، أو الخدمات المساندة للمرأة في بيئة العمل أو ضغوط التشريعات والقوانين الخاصة بها، وأثر هذه الضغوط على صحة المرأة النفسية والجسدية، وكيف يمكن أن تؤثر على قدرتها الإبداعية، مما يتطلب العمل على إدارة ضغوط العمل والاهتمام بالناحيتين النفسية والسلوكية للمرأة العاملة، وضرورة التخفيف من هذه الضغوط للحد من آثارها على النساء العاملات على الرغم من الفروق الموجودة بين المرأة والرجل، من حيث تباين المسؤوليات والفروق النفسية والجسدية بينهما.

الدراسة الثانية:دراسة (سعيدة طيب) البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال:

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات، لأنها أصبحت أمرا ضروريا وحيويا للمؤسسة وليس مجرد أمر ثانوي، ولهذا ظهرت حاجة المؤسسات للإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية. ويعتبر مطلبها رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها من أجل النهوض بمستوى أداء أفرادها، لذلك ينبغي تقدير أهمية ودور الإبداع الوظيفي من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم، يمكن للموظفين من إظهار ما لديهم من قدرات ومهارات إبداعية، والاستغلال الأمثل مما يدفعهم للعمل والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجههم بصورة

إبداعية من اجل الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة أو الأفراد. وعليه ركزنا في بحثنا على اثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مع إسقاط الجانب النظري على الواقع المؤسسي أيضا من خلال دراستنا، وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها باستعمال أداة الاستبيان، ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثالثا: دراسات سابقة تتعلق بالقوة التنظيمية وبالإبداع الوظيفي معا:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة دور القوة التنظيمية (قوة رسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في خلق الإبداع الوظيفي (تنفيذ التغيير، حل المشكلات) في البنكين محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) أم البواقي، ولأجل الوصول إلى الأهداف البحث فقد تم تصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض أصحاب الاختصاص لإضفاء صفة الصدق والثبات عليها، وقد تم توزيعها على عينة تكونت من 45 فردا وهم يمثلون موظفون في البنكين محل الدراسة حيث كانت نسبة الاستجابة 95، 55 من مجتمع الدراسة وقد جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة بالاعتماد على برنامج v 20 amos و 20 spss.

واستخلصت الدراسة عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين القوة التنظيمية (قوة المكافأة، قوة الخبرة) والإبداع الوظيفي، وهذا ما توضحه نتائج الفرضيات كما يلي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في خلق الإبداع الوظيفي (تنفيذ التغيير، حل المشكلات) عند مستوى معنوية 0، 05 "

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في توليد أفكار جديدة عند مستوى معنوية 0، 05 "

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوليد أفكار جديدة في خلق الإبداع الوظيفي (تنفيذ التغيير، حل المشكلات) عند مستوى معنوية 0، 05 "

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في خلق الإبداع الوظيفي بوجود توليد أفكار جديدة عند مستوى معنوي 0، 05.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة (Cook.2006) بعنوان:

"Management and Leadership Development Making it Work"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وجود الأنشطة التطويرية وضرورتها، حيث تم أخذ عينة من 1000 مدير موارد بشرية من 500 منظمة في بريطانيا، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة والتطوير الإداري يعملان معا بكفاءة عندما تكون هناك مسؤوليات واضحة للموظفين، ومرتبطة بإستراتيجية العمل والعمليات.

الدراسة الثانية: (Jung.2001) بعنوان:

"Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups"

هدفت إلى بحث تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين، كما بحثت الدراسة تأثير القيادة على نمط التفكير لدى العاملين ومقدرتهم على رؤية الأشياء والأحداث بطرق جديدة وإبداعية. وشملت عينة الدراسة 194 طالبا جامعيا من مختلف التخصصات الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية الأمريكية. وقد قسمت العينة إلى 53 فريقا (مجموعة) تكون كل فريق من 3-4 أفراد، وكانت نصف المجموعات تحت قيادة تحويلية، في حين كانت قيادة المجموعات الأخرى قيادة تبادلية. وخلصت الدراسة إلأن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد، كما أنه أكثر تعزيزا للإبداع من نمط القيادة التبادلية، كما أشارت النتائج إلأن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.

الدراسة الثالثة: (Stoker, et.al, 2001) بعنوان:

"Leadership and Innovation: Relations between Leadership Individual Characteristics and the functioning of (R&D) Teams"

كان الهدف منها دراسة تأثير كل أسلوب قيادة الفريق (المتفهم، المشارك، المدرب، الاهتمام بالهيكل التنظيمي، الكاريزما)، وخصائص العاملين (الحاجة للتوجيه، الفاعلية الذاتية)، على إنتاج العاملين وإبداعهم (الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، الفاعلية) واشتملت العينة على أكثر من 80 فريق عمل (ما يزيد على 600 عضو) يعملون من منطمتين هولنديتين، إحدهما صناعية (شركة حديد) والأخرى خدمية (بنك).

وكانت النتائج كما يلي:

__ارتبط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهمة تقدم شخصية كاريزماتية، في حين ارتبطت فعالية العاملين بالقيادة المهتمة بالهيكل التنظيمي وذات الشخصية الكاريزماتية.

__خاصية (الفاعلية الذاتية) للأفراد ارتبطت بشكل مباشر مع كل من الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي والفعالية، في حين لم توجد أي علاقة بين خاصية (الحاجة للتوجيه) وبين أي من عناصر إنتاج العاملين.

كما أشارت النتائج إلى ضرورة إيمان القيادة بالإبداع وامتلاكها للمرونة في التعامل مع الظروف كما نوهت النتائج للدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والإشادة بالمبدعين منهم في تنمية إبداع العاملين.

الدراسة الرابعة: (Tierney, et.al, 1999) بعنوان:

"An Examination of Leadership and Employees Creativity"

تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة الإبداع من جهة، وكل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي، أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى. تألفت العينة من 191 موظفا يعملون في قسم (البحث والتطوير R&D) في شركة كيميائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين. ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع. ومن أهم نتائج الدراسة:

__ وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد، بمعنى أن للقيادة تأثير إيجابي على حافزية وإبداع العاملين.

__ يزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية العالية تقل إبداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية منخفضة.

__ يزيد الإبداع في حال كان للقادة والأفراد نفس أسلوب التفكير.

الدراسة الخامسة: (Hoffman & Hegarty, 1993) بعنوان:

" Top Management Influence on Innovation"

وقد بحثت هذه الدراسة بعض خصائص القادة في الإدارة العليا (الخبرة، والقدرة على توفير المصادر، ومسح البيئة الخارجية، والتخطيط) وتأثيرها على الإبداع بنوعية (التقني، والإداري)، بالإضافة إلى دراسة تأثير الثقافة كعامل وسيط على العلاقة بين خصائص القادة والإبداع.

تكونت عينة الدراسة من 430 مديرا في الإدارة العليا، استجاب منهم 361، وقد شملت العينة 97 مؤسسة صناعية في 9 بلدان صناعية هي (بلجيكا، سويسرا، السويد، فرنسا، ألمانيا، الدنمرك، النرويج، الولايات المتحدة، بريطانيا). وكانت النتائج على النحو التالي:

- _ خصائص القادة لها تأثير أكثر على إبداع العاملين من العوامل البيئية والتنظيمية.
- _ عامل الخبرة كان أكثر الخصائص تأثيرا على إبداع العاملين.
- _ خاصيتي القيادة (المسح للبيئة الخارجية، التخطيط) تمثل أهمية كبرى للإبداع التقني أكثر منها للإبداع الإداري.
- _ أشارت النتائج إلأن للثقافة تأثير على الإبداع الإداري، في حين أن الإبداع التقني لا يتأثر بها.

الدراسة السادسة: (Quinn، 1990) بعنوان:

" Supporting Innovation in The Work Place"

سلطت الباحثة الضوء على دور مقاومة التغيير لدى العاملين في أضعافاً وتأخير الإبداع في المنظمة، ثم عرّجت الباحثة على دور المشرفين في دعم الإبداع وتنميته لدى العاملين، كما أوردت الباحثة مجموعة من الممارسات والعوامل التي تشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين ومن هذه الممارسات: الحوافز والمكافآت، الإشادة بالمبدعين، وتوفير الموارد والدعم اللازم لإكمال العملية الإبداعية، تمكين العاملين، وإعطاؤهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن الأمان الوظيفي يعزز من الشعور بالانتماء ويزيد الإبداع.



الفصل الثاني:

الأدوية السليمة



المبحث الأول:
الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تمهيد الفصل

بعد للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ المؤسسات البنكية العامة في ولاية الوادي نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتجديد الخطوات التي يجب المرور عليها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للبنوك وذلك من خلال تقييم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، من وجهة نظر المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين العاملين في البنوك لولاية الوادي، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في مؤسسات البنكية لولاية الوادي، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

أولاً/ مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بأثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، فان المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المدربين ورؤساء المصالح وغيرهم في البنوك بولاية الوادي، وبعد موافقة إدارة البنوك على إجراء الدراسة على مستواها وأبدت استعدادها على المساعدة وبالتالي تم اعتمادنا على هذه البنوك كمجتمع للدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أسماء البنوك (مجتمع الدراسة)

الرقم	اسم البنك	الرقم	اسم البنك
01	بنك البركة	04	البنك الخارجي
02	بنك التنمية	05	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
03	بنك CNEP		

المصدر: من اعداد الطالبات

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي

ثانياً / عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي، وقد كانت إجابات كل

فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): يوضح مقياس لكارث الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.21 – 5	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1 – 1.80
الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة لطلبة السنوا ولى ماستر اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي.

الفرع الثاني: استبانته ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

أولاً/ إعداد استمارة الاستبيان: قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

الوظيفة، الخبرة الوظيفية)

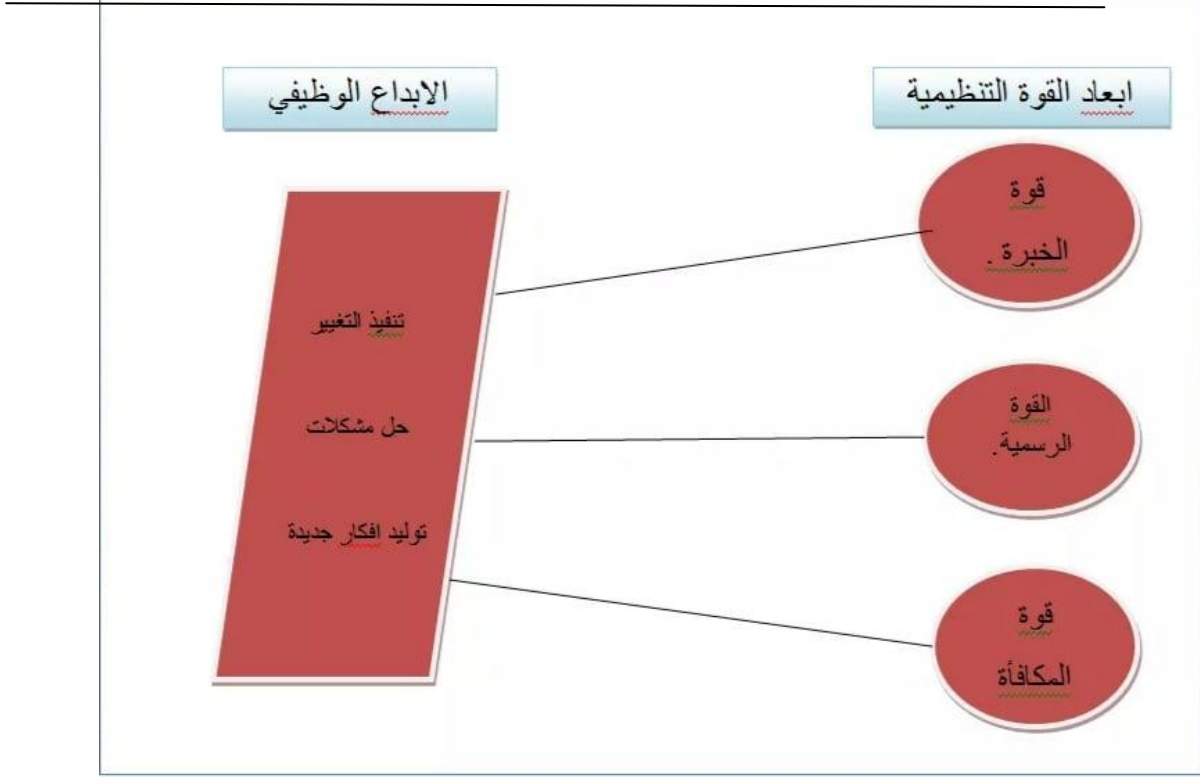
القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون الاستبيان من 36 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: القوة التنظيمية، والمحور الثاني: الإبداع الوظيفي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة) **المحور الأول:** أبعاد القوة التنظيمية وينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: قوة الخبرة، ويتكون من (8) فقرات.
 - البعد الثاني: القوة الرسمية، ويتكون من (5) فقرات.
 - البعد الثالث: قوة المكافأة، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الثاني:** الإبداع الوظيفي وينقسم إلى ثلاث أبعاد:
- البعد الأول: تنفيذ التغيير وتتكون من (8) فقرات.
 - البعد الثاني: حل المشكلات وتتكون من (4) فقرات.
 - البعد الثالث: توليد أفكار جديدة وتتكون من (7) فقرات.

ثانيا / نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة: سوف نقوم وضع نموذج الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفق الشكل رقم (.....) والذي بدوره يوضح اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي:

الشكل رقم (1-2) نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

ويهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان

والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

✓ **الاختبارات الإحصائية:** والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات العلمية وإلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية

المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان..:

أولاً / تحكيم الاستبيان: نظرا للوضع الصحي الراهن والذي يحتم علينا تدابير وقائية تمنعنا من الاتصال المباشر بالأساتذة، فقد اعتمدنا استبيان محكم منشور في مجلة علمية، من بوابة المجلات العلمية واتصلنا بصاحب المقال مباشرة، حيث ابلغنا إن الاستبيان محكم من قبل خبراء في المجال، وبعد التشاور مع المشرف قررنا اعتماد هذا الاستبيان المحكم لتسهيل العمل والأخذ بالاحتراوات الوقائية أكثر.

ثانياً/ قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه لاستبانته نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (3-1): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	قوة الخبرة	08	0.714	0.844
	القوة الرسمية	07	0.729	0.853
	قوة المكافأة	05	0.905	0.951
إجمالي محور القوة التنظيمية				
المحور الثاني	تنفيذ التغيير	05	0.825	0.908
	حل المشكلات	04	0.815	0.902
	توليد أفكار جديدة	07	0.934	0.966
إجمالي محور الإبداع الوظيفي				
الإجمالي				
		36	0.897	0.947

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد الإبداع الوظيفي هو (0.934) ويتعلق ب بعد توليد أفكار جديدة الوظيفي، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.714) ويتعلق بالبعد قوة الخبرة، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.897). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

الفرع الثاني: خصائص العينة:

أولا- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

جدول رقم(1-4): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	66.3%
أنثى	9	33.8%
المجموع	32	100%

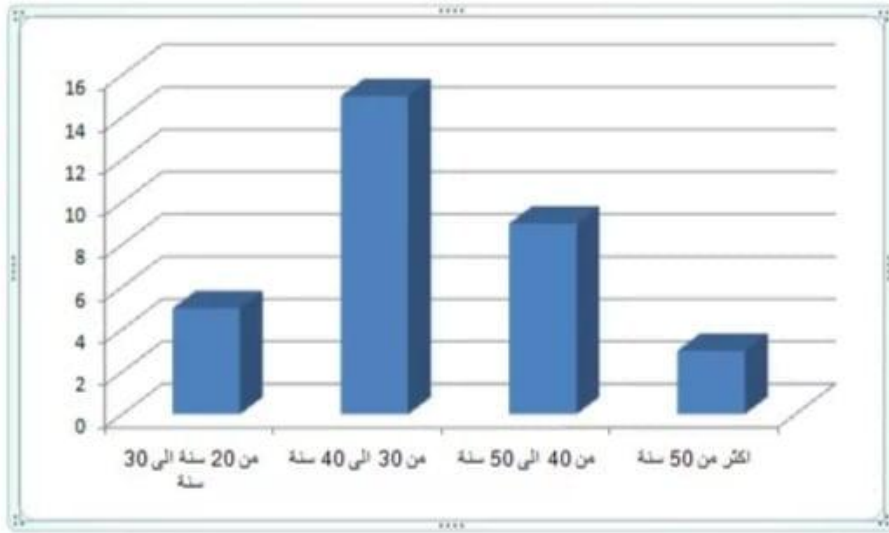
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (32) فرد، منه 23 ذكر و 9 أنثى، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 71.87%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 28.12%.

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم (5-1): توزيع عينة دراسة حسب



النسبة	التكرار	الفئة
15.6%	05	من 20 سنة إلى 30 سنة
46.8%	15	من 30 إلى 40 سنة
28.1%	9	من 40 إلى 50 سنة
9.3%	03	أكثر من 50 سنة
100%	32	المجموع

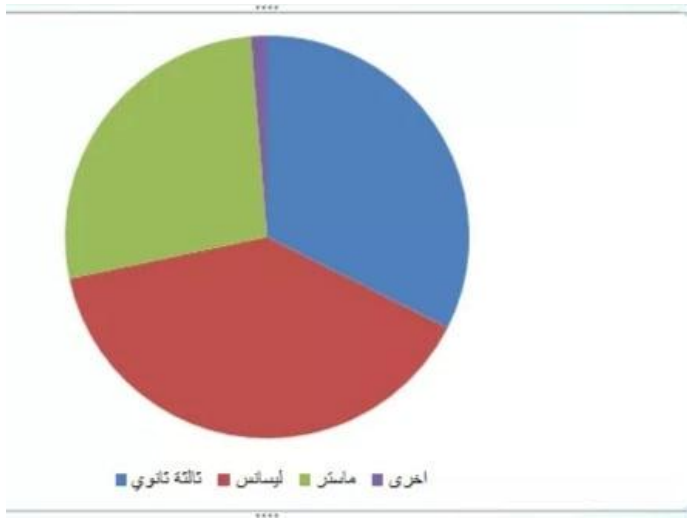
العمر

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 46.8%، تليها الفئة العمرية الأقل من 40 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 28.1%، ثم تأتي الفئتان الأقل تكرار وهما الفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 15.6% ثم الفئة أكثر من 50 سنة والتي قدرت بنسبة 9.3%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متوسطة من 30 إلى 40 سنة مما يعني أنها لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا علي نتائج البحث.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6-1): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل التعليمي الشكل رقم (4-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



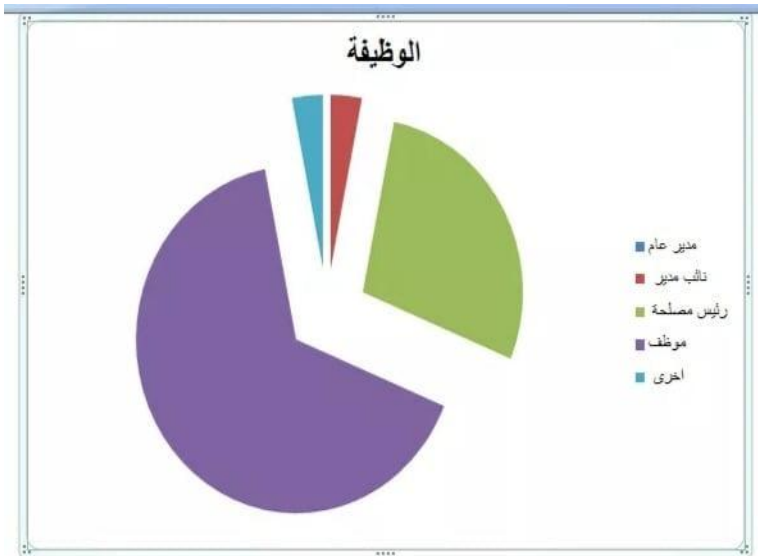
البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	9	28.12%
ليسانس	10	31.25%
ماستر	12	37.5%
أخرى	1	3.12%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ماستر حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة مئوية 37.5% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس 31.5% ونسبة حاملي شهادة ثانوي 28.12% ونسبة حاملي شهادات أخرى 3.12% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (7-1) يبين توزيع العينة حسب الشكل رقم (5-2) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



الفترة	التكرار	النسبة
مدير	00	00%
نائب مدير	01	3.125%
رئيس مصلحة	09	28.12%
موظف	21	65.62%
أخرى	01	3.125%
المجموع	32	100%

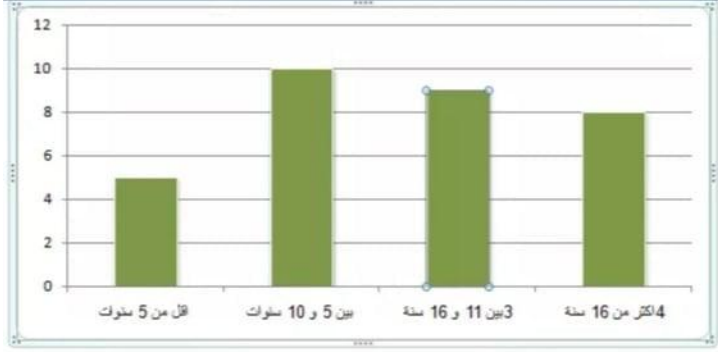
المصدر: من إعداد الطالبات من مخرجات

SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين يمثلون أكبر نسبة 65.62%، أما رؤساء المصالح يمثلون نسبة 28.12% والنسبة ولنواب المدراء يمثلون نسبة و3.125% وسبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

خامسا - توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة الوظيفية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1-8): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الوظيفية الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



النسبة	التكرار	البيان
15.62%	50	أقل من 5 سنوات
1.25%3	10	بين 5 و 10 سنوات
%28.12	09	بين 11 و 16 سنة
%25	08	أكثر من 16 سنة
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت ب 31.25% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها نسبة الأفراد بين 11 و 16 سنة بنسبة مئوية 28.12%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 16 سنة بنسبة مئوية تقدر ب 25%، ثم أولئك الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة مئوية قدرت ب 15.62%.

المبحث الثاني:

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس لكارث

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس لكارث الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة للأبعاد الخاصة بالقوة التنظيمية والإبداع الوظيفي إجمالاً دون التفصيل بفقراتها لمعرفة أي الأبعاد حقق أعلى ترتيب وأهمية كالآتي:

الجدول رقم (9-1) اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد محورين

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
المحور الأول	قوة الخبرة	3.8438	0.50899	1	موافق
	قوة الرسمية	3.7000	0.56569	2	موافق
	قوة المكافأة	3.3080	0.82434	6	محايد
المحور الثاني	تنفيذ التغيير	3.4688	0.65374	4	موافق
	حل المشكلات	3.5234	0.63084	3	موافق
	توليد أفكار جديدة	3.4688	0.86801	5	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق حول اتجاهات الإجابات للأبعاد نلاحظ إن بعد قوة الخبرة في محور القوة التنظيمية احتل المرتبة الأولى بأقل انحراف معياري وأعلى وسط حسابي، حيث اتجهت الإجابات فيه إلى الموافقة على كل العبارات، بينما احتل بعد القوة الرسمية المرتبة الثانية حسب أعلى ثاني وسط حسابي واتجهت كل عباراته إلى الموافقة، كما نلاحظ ان معظم الأبعاد اتجهت الإجابات فيهم للموافقة على العبارات ماعدا بعد في محور القوة التنظيمية وهو بعد قوة المكافأة الذي اتجه إلى المحايدة، محتل الرتبة السادسة من حيث الأهمية.

الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور القوة التنظيمية:

لدينا في محور المسؤولية الاجتماعية ثلاثة ابعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

أولاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة الخبرة:
يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة الخبرة كما يلي:
الجدول رقم (10-1): اتجاه إجابات العينة حول القوة التنظيمية في قوة الخبرة

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	قوة الخبرة
موافق	7	1.00803	3.6250	يتم العمل باقتراحاتي لامتلاكي خبرة مهنية عالية
موافق	1	0.72332	4.1563	أقوم بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل بشكل مستمر
موافق	3	0.78224	4.0313	تتنصف المجالات الوظيفية التي أشغلها بتنوعها
موافق	6	0.85135	3.7188	تساهم خبرات المدير ومعلوماته في بناء العلاقات القوية مع العاملين
موافق	8	0.80322	3.5000	تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة
موافق	2	0.79312	4.1250	يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين في الجامعة
موافق	5	1.06965	3.7813	أكسبني مواقع عملي السابقة في الجامعة خبرات واسعة
موافق	4	0.96512	3.8125	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط افكار جديدة
موافق		0.50899	3.8438	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن أبعاد القوة التنظيمية في قوة الخبرة أن أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري(4) وهذه المؤشرات تدل علي أن المؤسسات البنكية تسعى إلى تقديم أغلب خدماتها اتجاه عملائها بكل مصداقية وثقة التي تعتبر نقطة مهمة لولاء العملاء لهذه المؤسسات، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ0.72332 أي 4.15 % حيث اقرو أن المدير يقوم بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل بشكل مستمر، بينما احتلت الفقرة السادسة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.79312) حيث يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين في الجامعة، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.80322)

ثانياً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد القوة الرسمية
يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد القوة الرسمية كما يلي:

الجدول رقم (11-1): القوة التنظيمية في بعد القوة الرسمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
موافق	1	0.56440	4.0625	تعتمد الإدارة على تطبيق القوانين والأنظمة بشكل صارم
موافق	3	0.59229	3.6875	تستخدم الإدارة القوة الرسمية للتأثير والتحكم في سلوك الموظفين
محايد	5	0.94560	3.4063	تستخدم الإدارة القوة الرسمية لإدارة الصراع بين الموظفين
موافق	2	0.89578	3.8125	تعتمد الإدارة في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين على صلاحيتها الرسمية
موافق	4	0.98323	3.5313	تستخدم الإدارة قوتها الرسمية في تقليص البيروقراطية وتسهيل إجراءات العمل
موافق		0.56569	3.7000	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، أن أغلبية إجاباتهم كانت موافق ماعدا العبارة التي تضمنت محايد وهي عبارة رقم 3، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.7000) ويقدر الانحراف المعياري (0.56569) وهذه تقع في المجال (4.20 - 3.41)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.56440)، وتشير إلى أن الإدارة تعتمد على تطبيق القوانين والأنظمة بشكل صارم، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.89578) حيث تعتمد الإدارة في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين على صلاحيتها الرسمية.

ثالثاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة المكافأة

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم القوة التنظيمية في بعد قوة المكافأة كما يلي:

الجدول رقم (12-1): القوة التنظيمية في بعد قوة المكافأة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
محايد	5	1.0160	3.250	تمتع المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد
محايد	4	1.18458	3.3750	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر
محايد	7	0.96668	2.9588	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً
محايد	3	0.94186	3.3750	يبيدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت
موافق	1	0.98374	3.5000	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم
محايد	6	1.10716	3.2500	يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء
موافق	2	1.01401	3.4375	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأهم بمستوى الأداء لديهم
محايد		0.82434	3.3080	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبات باعتماد على برنامج spss

تمثل البيانات السابقة أن أبعاد القوة التنظيمية في قوة المكافأة، حيث نرى أن آراء عينة الدراسة مالت إلى محايد، وقيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.3080) وقدر الانحراف المعياري (0.82434) أي أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط النظري وتبيان كبير، وهذا ما يدل على أن المؤسسات البنكية لا تهتم كثير بهذا الجانب، أو لأن أفراد العينة ليست لديهم دراية حول قوة المكافأة، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.98374)، التي تشير إلى أن البنك يحرص على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم، بينما احتلت الفقرة الأخيرة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.01401)، حيث يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأهم بمستوى الأداء لديهم، واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.96668).

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الابداع الوظيفي:

ينقسم هذا المحور الى ثلاث ابعاد وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كمايلي:

أولاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الابداع الوظيفي في بعد تنفيذ التغيير

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للميزة التنافسية على مستوى المرونة كما يلي:

الجدول رقم (1-13): الميزة التنافسية على مستوى تنفيذ التغيير

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
محايد	5	0.997982	3.18750	تقوم الادارة بتحارب تنفيذ التغيير بغض النظر عن التكلفة المالية
موافق	3	0.80071	3.4375	تشجع الادارة فرق عمل مرنة من اجل تنفيذ عملية التغيير
موافق	1	0.77186	3.7188	تستخدم الادارة التكنولوجيات الملائمة لتنفيذ التغيير
محايد	4	0.79755	3.4063	تحدد الادارة الوقت المناسب لتنفيذ عملية التغيير
موافق	2	0.87471	3.5938	تعمل الادارة على تنفيذ التغيير ادا كانت له اسهامات في خلق الابداع
موافق		0.65374	3.4688	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن الابداع الوظيفي حسب بعد تنفيذ التغيير، تبين بأن أغلب أفراد العينة قد أعطوا الموافقة ماعدا العبارتين اللتان تضمنتا المحايدة وهم العبارات 1.4، اما اجمالي بعد تنفيذ التغيير فيتجه نحو الموافقة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3.4688) وقدر الانحراف المعياري (0.65374)، وهذه المؤشرات تدل على أن المؤسسات البنكية لديها القدرة على الاستجابة للاحتياجات والخدمات المطروحة. ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.77186)، التي تشير إلى أن تستخدم الادارة التكنولوجيات الملائمة لتنفيذ التغيير، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.87471)، حيث تعمل الادارة على تنفيذ التغيير ادا كانت له اسهامات في خلق الابداع واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدر (0.997982).

ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الابداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الابداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات كما يلي:

الجدول رقم (1-14): الابداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
موافق	1	0.88843	3.7188	تشجع الادارة اكتشاف المشكلات بهدف حلها بشكل فعال
موافق	2	0.84183	3.5313	تشجع الادارة الموظفين لتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات
موافق	3	0.87759	3.4375	تقوم الادارة بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلات القائمة
محايد	4	0.83702	3.4063	تشجع الادارة عمل الفريق في حل المشكلات بدلا من العمل الفردي
موافق		0.6984	3.5234	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

تمثل البيانات السابقة الابداع الوظيفي على مستوى حل المشكلات كانت الإجابات موافق ما عدا عبارة واحدة محايد (4) حيث أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.5234) وقدر الانحراف المعياري ب(0.6984)، وهذه المؤشرات تدل على أن المؤسسات البنكية تعتبر حل المشكلات عنصراً له أهمية بالغة في نموها واستمرارها. ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر 0.88843، التي (تشجع الادارة اكتشاف المشكلات بهدف حلها بشكل فعال)، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره 0.84183، حيث (تشجع الادارة الموظفين لتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات)، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.83702).

ثالثاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة الابداع الوظيفي في توليد افكار جديدة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الابداع الوظيفي على مستوى توليد افكار جديدة كما يلي:

الجدول رقم (15-1): الابداع الوظيفي في توليد افكار جديدة:

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
موافق	2	0.84242	3.5000	دائما يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة
موافق	3	0.87988	3.5000	عادة ما يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها
محايد	5	1.01153	3.4063	يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الإبداعية
محايد	7	1.23784	3.3750	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية
محايد	6	1.07341	3.4063	يشجع المدير الموظفين على تجريب الأفكار الجديد وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة
موافق	4	1.046791	3.4688	يتقبل المدير تقاسم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة
موافق	1	1.03954	3.6250	دائما يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي وإكتشاف المبدعين
موافق		0.86801	3.4688	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات السابقة نلاحظ أن الابداع الوظيفي على مستوى توليد افكار جديدة تتجه إجابات أفراد العينة قد إلى الموافقة ماعدا العبارات رقم (3.4.5) تتجه نحو المحايدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.4688) وقدر الانحراف المعياري ب (0.86801) وهذا ما يبين أن المؤسسات البنكية تهتم بتوليد افكار جديدة.

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الاخيرة بانحراف معياري يقدر ب، (1.03954) التي تشير إلى ان دائما يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي وإكتشاف المبدعين، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الاولى بانحراف معياري قدره (0.84242)، حيث أن (دائما يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة)، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.23784).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا او لا، ولان حجم العينة يفوق 30 اذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبار شايبرو

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبار معروف هو واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا ثلاثة أبعاد خاصة القوة التنظيمية ومحورين المحور الاول هو القوة التنظيمية اجمالا بأبعاده الثلاثة والمحور الثاني هو أبعاد الثلاثة للابداع الوظيفي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (1-16): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شايبرو		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.071	0.939	المحور الاول القوة التنظيمية
0.065	0.938	المحور الثاني الابداع الوظيفي
0.321	0.962	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية شايبرو للمحاور والأبعاد كانت كلها بمستوى معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري اي ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار شايبرو، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا. وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا ان البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

الفرع الثاني: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين اهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير. فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار ANOVA، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد.

أولا / اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (17-1):معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

اجمالي محور الابداع الوظيفي		ابعاد القوة التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.010	0.446	قوة الخبرة
0.216	0.225	القوة الرسمية
0.003	0.512	قوة المكافأة
0.002	0.537	إجمالي المحور الأول القوة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✘ العلاقة قوة الخبرة و اجمالي ابعاد الابداع الوظيفي كانت طردية متوسطة ومعامل الارتباط مساوي الى (0.446) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين القوة الرسمية و اجمالي ابعاد لابداع الوظيفي كانت طردية ضعيفة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.225) وهو ليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لأن قيمة sig = 0.216 وهي اكبر من 0.05، أي نقبل الفرض الصفري

✘ العلاقة بين قوة المكافأة و اجمالي ابعاد الابداع الوظيفي طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.512) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة sig = 0.003 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اجمالي ابعاد القوة التنظيمية و اجمالي ابعاد الابداع الوظيفي يساوي (0.537) وهو ارتباط طردي قوي وله دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القوة التنظيمية و ابعاد الابداع الوظيفي في البنوك العاملة في ولاية الوادي.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي:

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين.

1-1/ الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

1-2/ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد القوة التنظيمية ترجع الى جنس المستجوب .

1-3/ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد الابداع الوظيفي ترجع الى جنس المستجوب

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (18-1) اختبار t لإجمالي المحاور

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
ابعاد القوة التنظيمية	0.711	0.406	-0.241	0.811
ابعاد الابداع الوظيفي	3.508	0.071	0.169	0.867

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (انظر الملحق 05)

من الجدول السابق نلاحظ ان قيمة اختبار التجانس للمحور الاول $F=0.711$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي ان التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين متساوي أي ان العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الاول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة لمحور التنافسية الذي نقبل فيه الفرض الصفري لان قيمة المعنوية لقيمة F اكبر

من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الاول من جدول اختبار ت للاستقلالية

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.241، -0.169) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.811، 0.867) وكلها اكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع جنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة الى اكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد اربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، وسوف نركز فقط على خاصيتين مهمتين وهما المؤهل العلمي والخبرة كون الخبرة تعوض العمر، والمؤهل يعوض الوظيفة اذا ستكون هناك فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي:

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

2-2/ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد القوة التنظيمية ترجع للمؤهل العلمي.

2-3/ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد الابداع الوظيفي ترجع للمؤهل العلمي .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (1-19): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
ابعاد القوة التنظيمية	1.622	0.207
ابعاد الابداع الوظيفي	2.885	0.053

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.622، 2.885) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.207، 0.053) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

2-4/ الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

2-5/ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد القوة التنظيمية ترجع للعمر.

2-6/ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على ابعاد الابداع الوظيفي ترجع للعمر

ولإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (20-1): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
ابعاد القوة التنظيمية	1.318	0.288
ابعاد الابداع الوظيفي	1.666	0.197

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.318، 1.666) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.288، 0.197) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى دلالة 0.05

ثالثا / فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من اجمالي محور ابعاد القوة التنظيمية كمتغير مستقل، ومحور الابداع الوظيفي كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من القوة التنظيمية على اجمالي محور الابداع الوظيفي كما يلي :

1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين اجمالي ابعاد القوة التنظيمية والابداع الوظيفي:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور القوة التنظيمية اجمالا مع محور الابداع الوظيفي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية لأبعاد القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك العاملة في ولاية الوادي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21-1): نتائج اختبار اثر ابعاد القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الابداع الوظيفي Y	0.537	0.288	12.143	1	0.002	0.635	0.002
				30			
				31			

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = 1.188 + 0.635 X$$

$$T = (1.786)(3.485)$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك العاملة في ولاية الوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.732) وهو ارتباط قوي طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد بلغ (0.535) حيث أن 53.5% من التغيير في الابداع الوظيفي يرجع للتغيير في ابعاد القوة التنظيمية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.735$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد القوة التنظيمية يؤدي الى زيادة في الابداع الوظيفي بقيمة (73.5%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (9.478) وهي معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.000) وهي اقل من 0.05، ويؤكد معنوية أثر ابعاد القوة التنظيمية قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=89.833) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك في ولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد القوة التنظيمية والابداع الوظيفي:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من ابعاد القوة التنظيمية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من ابعاد القوة التنظيمية كمتغيرات مستقلة مع اجمالي محور الابداع فلقد قمنا بتجميع كل ابعاد الابداع الوظيفي في متغيرة واحدة تابعة وهذا لتسهيل العمل وايجاد معادلة انحداريه واحدة بدلا من ثلاث معادلات، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في (بعد قوة الخبرة، بعد القوة الرسمية، بعد قوة الكفاءة) على الابداع الوظيفي في البنوك العاملة في ولاية الوادي. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22-1): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القوة التنظيمية والابداع الوظيفي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الابداع الوظيفي Y	0.629	0.395	6.094	3	0.003	بعد قوة الخبرة	0.101
				28		بعد القوة الرسمية	0.019
				31		بعد قوة المكافاة	0.006
						0.113	

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)
معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$\hat{Y} = 1.215 + 0.450 X1 - 0.157 X2 + 0.113 X3$$

$$T = (1.694)(2.482)(-0.886)(2.997)$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من ابعاد القوة التنظيمية وهو (بعد قوة المكافأة * القوة الرسمية) على الابداع الوظيفي في البنوك، كون ان معلماتهم كانت معنوية اي قيمة المعنوية اقل من 0.05، اما بعد قوة الخبرة لم تكن معلمته معنوية لان قيمة المعنوية كانت اكبر من 0.05، بينما بلغ معامل الارتباط (0.629) وهو ارتباط قوي طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد بلغ (0.395) حيث أن 39.5% من التغيير في الابداع الوظيفي يرجع الى التغيير في كل بعد من ابعاد القوة التنظيمية كل بعد على حدى، والنسبة الباقية ترجع الى عوامل اخرى، وقد بلغت قيمة درجة التأثير لكل معيار كالآتي: ($\beta_1 = 0.450$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعده قوة الخبرة يؤدي الى زيادة الابداع الوظيفي بقيمة (45%) وهي غير معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (2.482) بمستوى معنوية لها مساوية (0.101) وهي اكبر من 0.05، ووجدنا قيمة التأثير ل بعد القوة الرسمية ($\beta_2 = -0.157$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعده القوة الرسمية يؤدي الى نقصان الابداع الوظيفي بقيمة (-15.7%) وهي معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (-0.886) بمستوى معنوية مساوية (0.019) وهي اقل من 0.05، ووجدنا قيمة التأثير ل بعد قوة المكافاة ($\beta_3 = 0.113$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعده قوة المكافاة يؤدي الى زيادة الابداع الوظيفي بقيمة (11.3%) وهي غير معنوية في النموذج نظرا لان قيمة إحصائية ستيودنت المحسوبة لها كانت (2.997) وهي غير معنوية لان قيمة المعنوية لها مساوية (0.006) وهي اقل من 0.05، ويؤكد معنوية أثر ابعاد القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي هي قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=6.094$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.003)، وهذا يؤكد على ان النموذج صالح للتنبؤ وعدم صحة قبول الفرضية الرئيسية بالنسبة لأثر بعدي قوة الرسمية وقوة المكافاة في القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي القوة التنظيمية وهما بعد قوة الرسمية والمكافاة على الابداع الوظيفي، بينما بعد قوة الخبرة لا اثر له على الابداع الوظيفي كون معلمته لم تكن معنوية في النموذج.

خلاصة الفصل:

لقد احتوى هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في البنوك العاملة لولاية الوادي، والتي تم فيها اسقاط الاطار النظري على الواقع العلمي، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية لاثـر القوة التنظيمية، وقد تم اجراء الدراسة الميدانية عن طريق توزيع الاستمارات على المدراء ورؤساء المصالح والموظفين، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام أساليب احصائية كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، وكذلك التوزيع الطبيعي، الانحدار البسيط والمتعدد، التباين الأحادي.

وبالاعتماد على ما تقدم لا حضنا أن المؤسسات البنكية تتبني مفهوم القوة التنظيمية ببعديه حيث كانت اتجاهات إجابات العينة إلى الموافقة على كل الأبعاد وبمتوسطات عالية ماعدا بعد فوة المكافأة اتجهت نحو المحايدة إلا أن هذا لا يعني بالضرورة تأثير تبني القوة التنظيمية بكل أنواعها على تحقيق الابداع الوظيفي. فقد وجدنا بعدين فقط يؤثران وهما بعد قوة المكافأة وبعد القوة الرسمية على الابداع الوظيفي، بينما بعد قوة الخبرة لا اثر لهم على الإبداع الوظيفي.

التخاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي ان القوة التنظيمية هي الركيزة الاساسية في خلق الابداع الوظيفي التي تؤثر على اداء العاملين في المؤسسات البنكية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز. وتعتبر القوة التنظيمية انها القابلية التي يمتلكها احد الاشخاص او الاقسام للتأثير في الافراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة والتي تتكون من ثلاثة ابعاد: " القوة الرسمية. قوة الخبرة. قوة المكافأة " ونظرا لان نجاح المديرين يتوقف اساسا على استخدام القوة التنظيمية المؤثرة في سلوك المرؤوسين مما يؤدي الى خلق بيئة مناسبة للابداع الوظيفي الذي يعتبر عامل مهم للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها وينقسم الى ثلاثة ابعاد: " تنفيذ التغيير. حل مشكلات. توليد افكار جديدة " وقد اثارت الدراسة جملة من الاساؤلات وقدمت ايضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت الى عدة استنتاجات ساهمت في الاجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها وفي ما يلي ابرز اهم النتائج التي تم التوصل لها:

- النتيجة العامة للدراسة:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية { قوة الخبرة. قوة الرسمية. قوة المكافأة } على الابداع الوظيفي { تنفيذ التغيير. حل المشكلات. توليد افكار جديدة } عند مستوى معنوية 0.05

نتائج فرعية متعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

● ابعاد القوة التنظيمية:

بالرغم من ان النتائج بصورة عامة اكدت على اهمية القوة التنظيمية بأبعادها: القوة الرسمية. قوة الخبرة. قوة المكافأة، الا ان يوجد باين في هذه الاهمية حيث اخذت قوة الخبرة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي { 3.84 } ثم القوة الرسمية { 3.70 } واخيرا قوة المكافأة { 3.30 }

نتائج متعلقة ب قوة الخبرة:

يعتمد المدير على خبراته في التأثير على الموظفين، كما يقوم بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل بشكل مستمر

نتائج متعلقة بالقوة الرسمية:

يعتمد المدير في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين على صلاحياتها الرسمية كما يستخدم قوته الرسمية في تقليص البيروقراطية وتسهيل اجراءات العمل

نتائج متعلقة بقوة المكافأة:

يمنح المدير مكافآت على اساس اداء الفريق وليس على اساس اداء الفرد الواحد ويحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم

● ابعاد الابداع الوظيفي:

بالرغم من ان النتائج بصورة عامة اكدت على اهمية الابداع الوظيفي ب ابعاده تنفيذ التغيير وحل المشكلات وتوليد افكار جديدة حيث اخذت حل المشكلات المرتبة الاولى بمتوسط حسابي { 3.52 } وتنفيذ التغيير المرتبة الثانية { 3.46 } وتوليد افكار جديدة المرتبة الاخيرة { 3.46 }

نتائج متعلقة ب حل المشكلات:

يشجع المدير اكتشاف المشكلات بهدف حلها بشكل فعال، كما يسعى لمعالجة مشكلات الموظفين باساليب عمل حديثة

نتائج متعلقة ب تنفيذ التغيير:

يقوم المدير بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلات القائمة، وتشجيع عمل الفريق في حل مشكلات بدل من العمل الفردي

نتائج متعلقة ب توليد افكار جديدة:

يعمل المدير على ازالة العوائق امام الافكار الابداعية ويشجع الموظفين على تجريب افكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة

● نتائج الفرضيات:

بعد اختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية بابعادها الثلاثة " القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة " على الابداع الوظيفي بابعاده " توليد افكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات " لدى العاملين في البنوك التجارية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.
- و يتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية:
- H01: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة الرسمية على ابعاد الابداع الوظيفي " توليد افكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات " لدى العاملين في البنوك التجارية عن مستوى دلالة معنوية 0.05

- H02: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لقوة المكافأة على ابعاد الابداع الوظيفي " توليد افكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات " لدى العاملين في البنوك التجارية عن مستوى دلالة معنوية 0.05
- H03: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لقوة الخبرة على ابعاد الابداع الوظيفي " توليد افكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات " لدى العاملين في البنوك التجارية عن مستوى دلالة معنوية 0.05

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة:

من خلال الدراسة الحالية استخلصنا النتائج التالية:

الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية في خلق الابداع الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وهي ما اتفقت مع دراسة { خالد ذيب حسين ابو زيد } بعنوان " اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية "

الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية:

- 1 - دراسة { ذياب واخرون، 1995 } بعنوان: " درجة التوافق بين فلسفة الادارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي واثار ذلك على الابداع " اختلفت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت اليها، ان السلوك القيادي والتركيب التنظيمي يرتبطان بعلاقة معنوية مع الابداع التنظيمي ب متغيراته: حل المشكلات، اتخاذ القرار، تنفيذ التغيير وروح المحازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الابداع
- 2- دراسة { الفياض 1995 } بعنوان: " اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة" اختلفت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت اليها، وهي ان المديرين الاداريين يدركون دور الابداع في تطور وتقدم شركاتها وقيادتها نحو الابداع الاداري باساليب متعددة
- 3- دراسة { السالم 1999 } بعنوان: " العلاقة بين ابعاد تصميم العمل والسلوك الابداعي للعاملين " اختلفت مع الدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت اليها، وهي وجود علاقة اجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الابداعي باستثناء تنوع المهمة

التوصيات:

- يوصي مدير البنوك التجارية باستخدام القوة التنظيمية بشكل فعال وذلك لتشجيع العاملين لديها على الابداع الوظيفي الذي يؤدي الى تحقيق التطور والتقدم للمنظمة ويمكن ان يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمدربين توضح كيفية استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح
- يجب على مديري البنوك التجارية زيادة الاهتمام بقوة الخبرة وافادة موظفيهم من حصاد اعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء ولانفسهم ومنظمتهم التي يعملون لتشجيع العاملين لديها على توليد افكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الاستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي الى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم
- عدم التشدد في استخدام القوة الرسمية ومنح بعض الصلاحيات بالحريات الكاملة للموظفين التي تساعدهم على القيام بالاعمال المخولة لهم على احسن وجه
- زيادة درجة الاهتمام بنظام المكافآت للعمليات الابداعية



قائمة المصادر

والمراسم

قائمة المصادر والمراجع:

I. كتب

- 1- احمد المعاني وآخرون، قضايا ادارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 3- بلال خلف سكارنة، الابداع الاداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن ، 2011.
- 4- بلال خلف سكارنة، القيادة الادارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010.
- 5- حسين حريم، ادارة المنضقات، منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- 6- رعد حسن الصرن، ادارة الابداع والابتكار، الجزء الاول، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000.
- 7- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الاول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد سيد احمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001.
- 8- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 9- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيعة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2007.
- 10- علي عبد الرزاق جلي، السيد عبد العاطي وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1988.
- 11- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 13- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000.
- 15- نجم عبود نجم، ادارة الابتكارات، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، جار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.

II. مجلات

- 16- اصغر دوسة جواد حسين سوسن، القوة التنظيمية للقادة الاداريين واثرها في السلوك القيادي، مجلة الادارة والاقتصاد، بغداد، العدد 75، 2009.
- 17- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، العدد 1، 2008.
- 18- خولة عدنان، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين، مجلة اقتصاد المال، والاعمال، مجلد 04، العدد 02.
- 19- محمد، شاكر وصادق، درمان، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2014، ع13
- 20- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جامعة البقاء التطبيقية، 2012.

III. محاضرات

- 21- محمد فرحي، دروس في المنهجية، السنة أولى ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط.

IV. مذكرات

- 22- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL _ وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 23- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 24- مهدي صلاح مهدي، اثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.

V. مراجع أجنبية

- 25- Daft. R. L (2003).management (6th ed) United states: south-western.

- 26- Hach ،M (1997) organization theory: modern symbolic and past ، modern perspectives ،(3rd ed). great Britain.
- 27- Johns. G. &saks. A. M. (2005). orgaliziational behavior.(6th ed).United states: Prentice _ hall.
- 28- Patriek (G) ،frances (G) et(Etal) ،organisation et comportements(noivellesapproches_nouveaexenjeux) doundparis ،2005.
- 29- Robbins ،S. (2001). organizational behavior. (9 thed). new jersey. prentice _ hall ،inc .

VI. معاجم

30- سمير سعيد الحجازي، معجم المصطلحات الحديثة، ط1، لبنان، دار الكب العلمية، 2007.



الملحق 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم اقتصاد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ف العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

استمارة استبيان

تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص ب: **أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية دراسة حالة في ولاية الوادي**، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عليه من خلال اختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (X) في الحقل المخصص، آمليين تعاونكم و مساعدتكم لنا من خلال الإجابة بموضوعية، مع العلم أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأنه لن يتم إدراج أي معلومات تعرف بشخصيتكم، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم مع فائق الاحترام و التقدير.

القسم الأول: معلومات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20 إلى 30 سنة 30 إلى 40 سنة 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير أخرى

الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-16 سنة من 16 سنة فأكثر

الوظيفة: مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف أخرى يجب ذكرها

أولاً: القوة التنظيمية و تتضمن ما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					قوة الخبرة: "تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي"
					1 يتم العمل باقتراحاتي لامتلاكي خبرة مهنية عالية
					2 أقوم بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل بشكل مستمر
					3 تتصف المجالات الوظيفية التي أشغلها بتنوعها
					4 تساهم خبرات المدير ومعلوماته في بناء العلاقات القوية مع العاملين
					5 تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة
					6 يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين في الجامعة
					7 أكسبتي مواقع عملي السابقة في الجامعة خبرات واسعة
					8 يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة

القوة الرسمية						
					9	تعتمد الإدارة على تطبيق القوانين والأنظمة بشكل صارم
					10	تستخدم الإدارة القوة الرسمية للتأثير والتحكم في سلوك الموظفين
					11	تستخدم الإدارة القوة الرسمية لإدارة الصراع بين الموظفين
					12	تعتمد الإدارة في توزيع المهام و المسؤوليات على الموظفين على صلاحياتها الرسمية
					13	تستخدم الإدارة قوتها الرسمية في تقليص البيروقراطية و تسهيل إجراءات العمل
قوة المكافأة						
					14	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد
					15	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر
					16	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً
					17	يبيدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت
					18	يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم
					19	يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء
					20	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم

ثانيا: الإبداع الوظيفي ويتضمن ما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
تنفيذ التغيير					
					1 تقوم الإدارة بتجارب تنفيذ التغيير بغض النظر عن التكلفة المالية
					2 تشجع الإدارة فرق عمل مرنة من أجل تنفيذ عملية التغيير
					3 تستخدم الإدارة التكنولوجيات الملائمة لتنفيذ التغيير
					4 تحدد الإدارة الوقت المناسب لتنفيذ عملية التغيير
					5 تعمل الإدارة على تنفيذ التغيير إذا كانت له إسهامات في خلق الإبداع
حل المشكلات					
					6 تشجع الإدارة اكتشاف المشكلات بهدف حلها بشكل فعال
					7 تشجع الإدارة الموظفين بتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات
					8 تقوم الإدارة بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشكلات القائمة
					9 تشجع الإدارة عمل الفريق في حل المشكلات بدلا من العمل الفردي
توليد أفكار جديدة					
					10 دائما يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة
					11 عادة ما يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها
					12 يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الإبداعية
					13 يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية
					14 يشجع المدير الموظفين على تجريب الأفكار الجديد وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة
					15 يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة
					16 دائما يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين

الملحق 02

قوة الخبرة

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,714	8

قوة الرسمية

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,729	5

قوة المكافأة

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	7

تنفيذ التغيير

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,825	5

حل مشكلات

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,815	4

توليد أفكار جديدة

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	7

إجمالي القوة التنظيمية

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	20

إجمالي الإبداع الوظيفي

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	16

إجمالي المحورين

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	41

الملحق 03

اتجاهات إجابات العينة

أبعاد القوة التنظيمية

Statistic

	t1	t2	t3	t4	t5	t6
N Valid	32	32	32	32	32	32
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8438	3,7000	3,3080	3,4688	3,5234	3,4688
Std. Deviation	,50899	,56569	,82434	,65374	,69084	,86801

اتجاه قوة الخبرة

Statistics

	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية	يتم العمل باقتراحاتي لامتلكي خبرة مهنية عالية
N Valid	32	32	32	32	32	32	32	32
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,6250	4,1563	4,0313	3,7188	3,5000	4,1250	3,7813	3,8125
Std. Deviation	1,00803	,72332	,78224	,85135	,80322	,79312	1,06965	,96512

اتجاه القوة الرسمية

Statistics

	الاجمالي	تعتمد الإدارة على تطبيق القوانين والأنظمة بشكل صارم	تستخدم الإدارة القوة الرسمية للتأثير والتحكم في سلوك الموظفين	تستخدم الإدارة القوة الرسمية لإدارة الصراع بين الموظفين	تعتمد الإدارة في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين على صلاحيتها الرسمية	تستخدم الإدارة قوتها الرسمية في تقليص البيروقراطية وتسهيل إجراءات العمل	
N	Valid Missing	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0	
Mean		3,7000	4,0625	3,6875	3,4063	3,8125	3,5313
Std. Deviation		,56569	,56440	,59229	,94560	,89578	,98323

اتجاه قوة المكافأة

Statistics

	الاجمالي	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد	يقوم البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر	تتسجم توقعات الموظفين عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً	يبدى الموظفون رضا	د يحرص البنك على تكريم موظفيه المغادرين منه بشكل دائم	يحرص البنك على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء	يتم ربط ترقية الموظفين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم	
N	Valid Missing	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0	32 0	
Mean		3,3080	3,250	3,3750	2,9688	3,3750	3,5000	3,2500	3,4375
Std. Deviation		,82434	1,0160	1,18458	,96668	,94186	,98374	1,10716	1,01401

أبعاد الإبداع الوظيفي

اتجاه تنفيذ التغيير

	الإجمالي	تقوم الإدارة بتجارب تنفيذ التغيير بغض النظر عن التكلفة المالية	تشجع الإدارة فرق عمل مرنة من أجل تنفيذ عملية التغيير	تستخدم الإدارة التكنولوجيات الملائمة لتنفيذ التغيير	تحدد الإدارة الوقت المناسب لتنفيذ عملية التغيير	تعمل الإدارة على تنفيذ التغيير إذا كانت له إسهامات في خلق الإبداع
N Valid	32	32	32	32	32	32
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4688	3,18750	3,4375	3,7188	3,4063	3,5938
Std. Deviation	,65374	,997982	,80071	,77186	,79755	,87471

اتجاه حل المشكلات

Statistics

	الإجمالي	تشجع الإدارة اكتشاف المشكلات بهدف حلها بشكل فعال	تشجع الإدارة الموظفين لتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات	تقوم الإدارة بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشكلات القائمة	تشجع الإدارة عمل الفريق في حل المشكلات بدلا من العمل الفردي
N Valid	32	32	32	32	32
N Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,5234	3,7188	3,5313	3,4375	3,4063
Std. Deviation	,69084	,88843	,84183	,87759	,83702

اتجاه توليد أفكار جديدة:

Statistics

	الإجمالي	دائماً يشجع المدير الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة	عادة ما يقوم المدير بتطبيق الأفكار الجديدة وتجربتها	يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الإبداعية	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الإبداعية	يشجع المدير الموظفين على تجريب الأفكار الجديد وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار المحاولة	يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة	دائماً يشجع المدير التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين
Valid	32	32	32	32	32	32	32	32
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4688	3,5000	3,5000	3,4063	3,3750	3,4063	3,4688	3,6250
Std. Deviation	,86801	,84242	,87988	1,01153	1,23784	1,07341	1,04679	1,03954

الملحق 04

اختبار شابيرو

Shapiro-Wilk		
Statistic	df	Sig.
,939	32	,071
,938	32	,065
,962	32	,321

الملحق 05: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

	t1	t2	t3	t8
t1 Pearson Correlation	1	,415 [*]	,223	,446 [*]
t1 Sig. (2-tailed)		,018	,220	,010
t1 N	32	32	32	32
t2 Pearson Correlation	,415 [*]	1	,436 [*]	,225
t2 Sig. (2-tailed)	,018		,013	,216
t2 N	32	32	32	32
t3 Pearson Correlation	,223	,436 [*]	1	,512 ^{**}
t3 Sig. (2-tailed)	,220	,013		,003
t3 N	32	32	32	32
t8 Pearson Correlation	,446 [*]	,225	,512 ^{**}	1
t8 Sig. (2-tailed)	,010	,216	,003	
t8 N	32	32	32	32

معامل الارتباط بين إجمالي المحورين

Correlations

	t8	t7
t8 Pearson Correlation	1	,537 ^{**}
t8 Sig. (2-tailed)		,002
t8 N	32	32
t7 Pearson Correlation	,537 ^{**}	1
t7 Sig. (2-tailed)	,002	
t7 N	32	32

اختبار إجمالي المحاور

الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

اختبار الفروق ANOVA بين محاور

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the ...	
									Lower	
17	Equal variances assumed	,711	,406	-,241	30	,811	-,04647	,19245		-,43950
	Equal variances not assumed			-,264	17,808	,795	-,04647	,17621		-,41697
18	Equal variances assumed	3,508	,071	,169	30	,867	,03857	,22794		-,42695
	Equal variances not assumed			,230	29,166	,820	,03857	,16787		-,30468

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
17	Between Groups	1,066	3	,355	1,622	,207
	Within Groups	6,135	28	,219		
	Total	7,201	31			
18	Between Groups	2,383	3	,794	2,885	,053
	Within Groups	7,709	28	,275		
	Total	10,092	31			

اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t7					
Between Groups	,891	3	,297	1,318	,288
Within Groups	6,310	28	,225		
Total	7,201	31			
t8					
Between Groups	1,529	3	,510	1,666	,197
Within Groups	8,564	28	,306		
Total	10,092	31			

الملحق 07

نتائج اختبار اثر أبعاد القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 ^a	,288	,264	,48937

a. Predictors: (Constant), t7

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	2,908	1	2,908	12,143	,002 ^b
Residual	7,184	30	,239		
Total	10,092	31			

a. Dependent Variable: t8

b. Predictors: (Constant), t7

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	1,188	,665		1,786	,084
t7	,635	,182	,537	3,485	,002

a. Dependent Variable: t8

نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القوة التنظيمية و الإبداع الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 ^a	,395	,330	,46697

a. Predictors: (Constant), t3, t1, t2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,987	3	1,329	6,094	,003 ^b
Residual	6,106	28	,218		
Total	10,092	31			

a. Dependent Variable: t8

b. Predictors: (Constant), t3, t1, t2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,215	,717		1,694	,101
t1	,450	,181	,401	2,482	,019
t2	-,157	,177	-,155	-,886	,383
t3	,339	,113	,490	2,997	,006

a. Dependent Variable: t8