

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين تصور الإطارات الوسطى للمناخ التنظيمي السائد بالمنظمات والإبداع الإداري لديهم، حيث تم التطبيق في المنظمات التابعة للجمعيات المحلية لولاية عنابة وبعد تحليل البيانات فقد تم التوصل للنتائج التالية: طبيعة المناخ التنظيمي السائد بميدان الدراسة إيجابي صحي، ومستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات الوسطى فوق المتوسط، كما تم الكشف عن العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي التي تناولها الباحث ومستوى الإبداع الإداري حيث جاءت كلها ايجابية وتراوحت بين المتوسطة والقوية.

أ. عز الدين لرقم

كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
والاجتماعية  
جامعة عنابة  
الجزائر

### مقدمة

**خلال** العقود الماضية شهد العالم تطورات وتغييرات سريعة، شملت هذه التطورات والتغييرات تغيرات في أسلوب الحياة بصفة عامة. حتى أصبح العالم في عصرنا الحالي يتسم بالتحديات حيث لم تعد الحياة تسمح بالسكون، خاصة بالنسبة للمنظمات كونها أصبحت تعيش في بيئة شديدة التغير والمنافسة وهذا ما دفع بالمنظمات لهجرة التقليد والتعامل مع التغيير وما تحمله بين طبياتها من استعداد للتكيف مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها هذه المنظمة. ولهذا تسعى المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع خدماتها إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم، ويعدّ المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح هذه المنظمات ليس فقط في تحقيق أهدافها ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع والذي يعدّ أهم وسائل التجديد والتغيير وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها. ويتأثر أداء الأفراد وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤديون العمل فيها. هذه البيئة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية والمدخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. إن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع

### Résumé

Cette étude vise à déterminer la relation entre la perception des cadres moyens du climat organisationnel en vigueur et leur capacité innovation administrative dans les entreprises algériennes. Les résultats de l'enquête entreprise confirment l'existence d'une forte corrélation entre ces deux variables.

© جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2012.

وتعزيزهما باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة. وبما أن الإبداع الإداري يعرف على أنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. بينما يرى القحطاني أن الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم. من خلال هذا التعرف بالإبداع الإداري يتضح بلا شك أن تحقيقه يحتاج إلى مناخ تنظيمي مناسب وفعال، وبالنظر للدور الذي تلعبه الهيئة الوسطى داخل التنظيم باعتبارها همزة وصل بين القاعدة والقيادة تأتي صياغة مشكلة الدراسة كالتالي :

ما تصورات الهيئة الوسطى للمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل المركزي أتبعنا الخطوات التالية :

### 1-الفرضيات : تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة :-** توجد علاقة إيجابية قوية بين تصورات طبيعة المناخ التنظيمي لدى الإطارات الوسطى ومستوى الإبداع الإداري لديهم
- وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :
- 1- تصورات طبيعة المناخ التنظيمي لدى الإطارات الوسطى إيجابي .
  - 2- مستوى الإبداع الإداري متوسط
  - 3- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 4- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للاتصالات ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 6- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى لنظم وإجراءات العمل ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 7- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى لاتخاذ القرارات ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 8- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى الحوافز ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 9- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للتكوين ومستوى الإبداع الإداري لديهم
  - 10- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للقيادة ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

## 2- أهمية الموضوع :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بميدان الدراسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى فئة من العمال ألا وهي الهيئة الوسطى كون هذه الأخيرة تكتسي أهمية قصوى من خلال علاقتها المباشرة بالهيئة العليا والهيئة التنفيذية وبالتالي تعدّ همزة وصل داخل التنظيم فإبداعها الإداري تستفيد منها المنظمة في جميع مستوياتها بصفة مباشرة .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري وخاصة لدى الهيئة الوسطى على استمرارية التنظيم في التكيف مع البيئة الخارجية وخاصة في ظل التغييرات والتطورات الحاصلة اليوم ، وما يلعبه المناخ التنظيمي من دور في الرفع من مستوى الإبداع الإداري .

وضعت أمام المشرفين مؤشرات علمية وعملية لتهيئة المناخ التنظيمي اللازم للرفع من الإبداع الإداري كونه هو المفتاح الأساسي في مساهمة التغيير المستمر الذي يحدث على مستوى البيئة الخارجية

## 3- أهداف الموضوع : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

- 1- واقع المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده وتفاعلاته المختلفة وأثر ذلك على إبداع الإطارات الوسطى بميدان الدراسة.
- 2- علاقة المستوى التعليمي بالإبداع الإداري لدى الإطارات الوسطى بالمنظمة.
- 4- مستوى الإبداع الإداري بميدان الدراسة و عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر فيه

4- وضع مؤشرات علمية أمام القائمين على المنظمات لتوفير مناخ تنظيمي يسمح لإطاراتها الوسطى بتصوره بشكله الإيجابي حتى يدفع بإبداعهم الإداري.

## 4- تحديد المفاهيم :

## 5- 1 المناخ التنظيمي:

هو مجموعة تصورات الهيئة الوسطى حول الخصائص والمميزات التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة ، والتي يمكن إدراكها واستقرائها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها و بيئتها .ونقصد بالخصائص والمميزات في هذه الدراسة : الهيكل التنظيمي ،نمط الاتصالات ،النمط القيادي ، نظم وإجراءات العمل، الحوافز ،التكوين، وطرق اتخاذ القرارات.

أ- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن خارطة رسمية للتنظيم، يتم من خلالها وصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، ويحدد من خلاله العلاقات الرسمية.

ب-**الاتصالات:** الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة

- لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى إنجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة،
- ج- نظم وإجراءات العمل:** هي النظام والإجراءات التي تحكم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتتسق جميع الأعمال ، وكيفية تعامل الأقسام وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.
- د- الحوافز:** ويقصد بها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- و- التكوين:** هو عبارة عن وسيلة يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.
- هـ- اتخاذ القرار:** هي عملية إدارية تقوم على اختيار أحسن وأصلح البدائل المتاحة لحل مشكلة أو تحديد هدف داخل المنظمة.
- ي- القيادة:** هي عبارة عن تلك العلاقة التفاعلية بين الرئيس والمرؤوسين داخل التنظيم

**2-الإبداع الإداري:** ونقصد به في بحثنا استخدام الإطارات الوسطى مهارات وقدرات شخصية للوصول لأفكار وأساليب إدارية جديدة تمكنه من ابتكار حلول لمشكلة إدارية تواجه التنظيم أو المصلحة.

**3-الإطارات الوسطى:** نقصد بالإطارات الوسطى المشرفين على الموظفين والمسؤولين الأدنى منهم مستوى ، بحيث يكونون همزة وصل بين الإطارات العليا والعمال والموظفين في أسفل السلم الهرمي للتنظيم .

## أولاً: الإطار النظري

### I-المناخ التنظيمي

#### 1-مفهوم المناخ التنظيمي:

فالمناخ التنظيمي مازال يتطور ويتبلور بمرور الوقت وتعدد الدراسات ،إلى يومنا مازال لم يتبلور اتفاق بين المفكرين الإداريين حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع. فاستخدام هذا المفهوم إدارياً يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً 1 وتأثيراً. وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة، أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري 2. كما يعرف بأنه مجموعة من الخصائص تمتاز بالثبات النسبي في البيئة الداخلية للتنظيم ويؤثر على اتجاهات وسلوك أعضاء التنظيم 3.

كما عرفه كارل وبول (Carl and Paul 2001) بـ"أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم"4.

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أن للمناخ التنظيمي تعاريف متباينة فيما بينها وذلك راجع لاختلاف الدراسات والمجالات المتناولة له، وكذلك الهدف منها، وبالرغم من هذه الاختلافات هناك محور أساس تدور حوله هذه المفاهيم، حيث يركز أغلبية الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال إدراك وتصورات العاملين داخل التنظيم، ويبرز هذا الإدراك من خلال التفاعل بين الموارد البشرية والبيئة التنظيمية. وعليه فإن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولا يمكن إدراكه أو قياسه إلا من خلال تصورات العاملين، وبالتالي يمكن إعطاء تعريف للمناخ التنظيمي يخدم هذه الدراسة كالتالي: هو عبارة عن مجموعة من الخصائص والعناصر التي تميز منظمة عن أخرى والتي يتصورها ويدركها العاملون فيها من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية الداخلية، مع تمتع هذه الخصائص بالثبات النسبي وقدراتها على التأثير في سلوك العاملين.

## 2- أبعاد المناخ التنظيمي:

ليس هناك تحديد دقيق لأبعاد المناخ التنظيمي وذلك يعود لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم لهذا الموضوع، فاعتماد الباحث على المدخل الهيكلي يجره إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل: الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، والأهداف وغيرها، أما اعتماد الباحث على المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة كلياً عن الأبعاد السابقة مثل: التحرر، العوائق والروح المعنوية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج المقترحة من قبل الباحثين والتي سنحاول فيما يلي تقديم البعض منها فيما يلي:

### **2-1- نموذج هالبن وكروفتس (1963) Halpin et Crofts:**

يركز هذا النموذج على دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو عناصر فرعية وقد تمثلت في الآتي5:

المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة.

وقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات وهي:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الانطباع المتولد لدى الأفراد بان حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .
- 5- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
- 6- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- 7- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.
- 8- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

من خلال عرض هذا النموذج نلاحظ أنه يركز في مجمله على ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في: النمط القيادي السائد في المنظمة ، ومحتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين العضو وزملائه.

## 2-2- نموذج فور هاند وجلمر Forehand et Gilmer:

- أما هذا النموذج فيظهر المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في6:
- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
  - 2- **درجة تعقد التنظيم:** ويدل ذلك على: عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
  - 3- **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
  - 4- **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن نماذج المناخ التنظيمي متعددة كما أن الجهود التي بذلها الباحثون قد أسفرت عن ظهور عدة دراسات وبحوث يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع عنها من متغيرات وخصائص، كما تناول الجانب الآخر تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير الإبداع ومستوى أداء العاملين، وإمكانية زيادة فعاليته من خلال أنظمة الإدارة بالأهداف وبرامج التكوين لتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، واهتمت أغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة، أو نوع الهيكل التنظيمي في حين تتمحور دراستنا في الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في المنظمة الجزائرية

وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى وهذا ما دفعنا لاقتراح نموذج لأبعاد المناخ التنظيمي يتناسب مع هذه الدراسة ، ويتكون من سبعة أبعاد أساسية نرى في مجملها أنها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي من وجهة نظرنا وتمثل فيما يلي:  
الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم واجراءات العمل، اتخاذ القرار، الحوافز، التكوين، القيادة.

## II-الإبداع الإداري

### 1-مفهوم الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري واسع ذو أبعاد مختلفة تتعلق بالتغيير في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة كما تشمل التغيير في سلوك الأفراد العاملين واستخدام طرائق عمل جديدة وأنظمة وأساليب ووسائل أكثر نفعا للمجتمع.

وعرفه Drucker بأنه تغيير نتائج الموارد والإمكانات من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة تحليل هادف للفرص المتاحة<sup>7</sup>.

وقد عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة"<sup>8</sup>.

أما روبنز Robbins عرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها<sup>9</sup>. كما عرفه روبينس وديفيد Robbins and David بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل"<sup>10</sup>.

أما بدران فقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة في العمل، بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب الأمثل من قبل الأفراد العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة فيما بينها إلى أقصى الحدود فالأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة، أما الثاني يتمثل في تحريك وتشغيل مواهب ومهارات الأفراد والفريق، أما الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحية.

### 2- مستويات الإبداع:

تتنوع مستويات الإبداع تبعا للفئة المبدعة، وعلى هذا الأساس قسم الباحثون الإبداع إلى ثلاثة مستويات:

1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو ذلك الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية ابداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة

وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها

**2- الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة ،ويكون إبداع الجماعة أكبر من مجموع ابداع أفرادها ،وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس كما أن أفراد الجماعة الأكثر انسجاماً تكون أكثر ميلاً إلى الإبداع ،وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة ،حيث تتوسع المهارات والقدرات والمعارف<sup>11</sup>.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ،وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية<sup>12</sup> :- الميل نحو الممارسة والتجريب ،وجود مشجعين للإبداع ،مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل ، احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة البساطة في الهيكل التنظيمي ،الحزم واللين في أن واحد.

**4-الإبداع على مستوى المجتمع:** للمناخ الاجتماعي دور أساسي في توفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة واستمرار تنمية قدراته ومواهبه الذاتية ،وتعدّ الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع ،فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة تقتل روح الإبداع مما يجعله مجتمع يميل إلى الجمود رافضاً للإبداع والتجديد .

### 3-عناصر الإبداع الإداري:

اعتمد أغلب الباحثين على عناصر الإبداع الإداري التالية<sup>13</sup>:

الطلاقة ،المرونة،الأصالة ،الحساسية،المخاطرة ،القدرة على التحليل ،الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ،التقويم

### 4-معوقات الإبداع :

تظهر العديد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على العملية الإبداعية بالمنظمات ،وبالتالي يستوجب على القائمين على هذه المنظمات السعي الجدي لإزالتها ،لأن المشكلة لا تكمن أساساً في توفر القدرات الفكرية والعقلية على الإبداع والتغيير ،ولكن تكمن في بروز المعوقات التي تحد من تلك القدرات.

من خلال الدراسات السابقة يظهر أنه لا يوجد هناك اتفاق حول عدد ومسميات عوائق الإبداع لدى يرى الباحث من وجهة نظره أنه يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى ثلاثة مستويات :



### المستوى الأول :على مستوى الفرد:

نتحدث عن تلك المعوقات التي تتعلق بالفرد نفسه ،والتي اكتسبها من خبراته السابقة سواء من المحيط الأسري أو المدرسي أو المجتمع ويمكن حصرها فيما يلي :

الخوف من المجازفة، انعدام التحد ،ضعف الثقة بالنفس ،التسليم بالحل الوحيد الصحيح ،الحكم المتسرع على الأفكار، إنكار الإبداع لديه،الإجهاد الحاد،الحرص على المألوف.

### المستوى الثاني :على مستوى التنظيم :

المناخ التنظيمي غير الصحي،الاعتماد المفرط على مكاتب الدراسات في حل المشكلات ،انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،الهيمنة القانونية التقليدية على القيادات الإدارية ،هيمنة المشرفين والقادة الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارات الإدارية اللازمة ،هيمنة الاستثمارات المادية على الاستثمار البشري :

### المستوى الثالث :على مستوى المجتمع

القيم السائدة في المجتمع ،الظروف الاقتصادية ،البرامج التعليمية :

### 5-تنمية الإبداع:

كل الكتاب والباحثين متفقون على أن الإبداع ليس حكرا على فئة معينة من البشر دون غيرها ،ذلك أنّ بذرة الإبداع موجودة لدى كل إنسان ، ومتى توافرت له بيئة صحية نما وأثمر ، إلا أن الإبداع لا يتأثر بالبيئة المحيطة بالفرد فحسب وإنما يتأثر بالفرد نفسه ،لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يكون عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الخاصة بالفرد المبدع ،والعوامل البيئية .فكل هذه العوامل تسهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال ،سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليمتها.

لذا نرى أن تنمية الإبداع الإداري داخل التنظيم ، لا بد أن يكون على مستويين :على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة

### 1- على مستوى الفرد :

هناك مجموعة من الطرائق يمكن من خلال اتّباعها تنمية القدرات الإبداعية للفرد الموجود داخل تنظيم معين ،وسنحاول إيجازها فيما يلي : التركيز على الكم لا الكيف ،2- التريث في الحكم على الأفكار،الحرص على تدوين كل الأفكار ،التركيز على المشكلة من زاوية غير تقليدية ، التخلي عن التصورات المسبقة ، التصوير الذهني للأفكار

### 2- على مستوى المنظمة :

هناك العديد من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية

الإبداعية منها ما يلي : -تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة : ،التدريب والتكوين لكل العاملين حسب احتياجاتهم ،إعطاء أولوية للبحث والتجريب ،تبني النظم التكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء ،الاستقلالية والمرونة في التنفيذ،إيمان القيادة بالإبداع.

### III-القيادة الإدارية

#### 1-تعريف القيادة الإدارية

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين ،باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ،فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ،فهي سلطة أو فن عملية التأثير في المرؤوسين من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة14.

#### الجانب التطبيقي

##### 1-منهجية الدراسة :

**1-مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من كل رؤساء المصالح العاملين بمقر ولاية عنابة والبلديات التابعة لها إداريا ويقدر عددهم 129 مفردة

**2-العينة :** تتكون العينة من جميع رؤساء المصالح العاملين بمقر الولاية والبلديات التابعة لها ،حيث تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة ،إلا أنه لم يتمكن الباحث إلا من استعادة 81 استمارة قابلة للتحليل.

**3-المنهج المستخدم :** تم اعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم برصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على ظاهرة أو حدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره وهو يهدف إلى الوصف ثم التحليل والتفسير.

##### 4-أدوات جمع البيانات :

**الإستمارة :** لغرض تحقيق أهداف البحث تم تطوير استمارة على أساس ليكرت الخماسي،حيث تتدرج الإجابات كالتالي : موافق بشدة (5 درجات)،موافق(4 درجات ) محايد (3 درجات)،غير موافق(2 درجات) ،غير موافق بشدة(درجة واحدة) مرت عملية إنجاز استمارة البحث بعدة مراحل والتي نوجزها فيما يلي:

أعدت الاستمارة في صورتها الأولية بالاعتماد على الإطلاع على الأدب النظري لكل من المناخ التنظيمي والإبداع الإداري والاستفادة من الدراسات السابقة حيث قدمت في صورتها الأولية في شكل ثلاثة محاور :

المحور الأول: البيانات الشخصية وتضمن ما يلي : المستوى التعليمي ،الخبرة ،الحالة العائلية ،الجنس

المحور الثاني :وتضمن هذا المحور فقرات للكشف عن أبعاد المناخ التنظيمي وهي : الهيكل التنظيمي ، الاتصالات ،نظم وإجراءات العمل ،اتخاذ القرارات ،الحوافز ،التكوين ،القيادة ،وكان عدد الفقرات بالنسبة لكل بعد هو 06 فقرات .

المحور الثالث: ويتضمن فقرات للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى بالجماعات المحلية لولاية عنابة ،ويشمل 26 فقرة ،.

وحتى يكون المقياس جاهزا للتطبيق يجب أن يتمتع بالشرطين التاليين: الصدق والثبات

### 1- الصدق:

للتأكد من أن بنود هذه الاستمارة تخدم الأهداف التي أعدت من أجلها ثم عرضها على مجموعة من المحكمين: أساتذة من جامعة باجي مختار - عنابة - وجامعة 20 أوت سكيكدة وجامعة القصيم بالسعودية ومدير الإدارة والمالية لبلدية سيدي عمار حيث طلب منهم دراسة المقياس وإبداء رأيهم من حيث مدى كفاية بنود الدراسة وملائمتها ،فطلب منهم تغيير أو زيادة أو حذف أو إعادة صياغة أي فقرة من فقرات الاستبيان ،وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات اللازمة على ضوء هذه الملاحظات ،حيث اعتبر الباحث الاستمارة أصبحت تقيس فعلا ما أعدت لقياسه وبالتالي فهي تتمتع بالصدق

2-الثبات:اعتمد الباحث على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وبتطبيق معامل بيرسن وجد أن العلاقة بين الاختبار الأول والثاني هي علاقة قوية جدا وبالتالي يمكن اعتبار أن شرط الثبات تحقق وبالتالي اعتماد الاستمارة كأداة قابلة لجمع البيانات بواسطتها

### 2-تحليل النتائج :

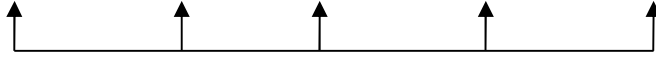
1-تصورات طبيعة المناخ التنظيمي لدى الأطارات الوسطى إيجابي .  
انطلاقا من البيانات التي تم تجميعها ومعالجتها إحصائيا جاءت النتائج كالتالي:  
أن تصورات عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي السبعة جاءت متباينة بين التصور الإيجابي بالنسبة لأربعة أبعاد وهي الهيكل التنظيمي والاتصالات ونظم وإجراءات العمل والقيادة حيث جاء المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد على التوالي : 3,07 ،3,67 ،3,12 ،3,14،والتصور السلبي بالنسبة لثلاثة أبعاد وهي اتخاذ القرارات والحوافز والتكوين والمتوسط الحسابي لها هو على التوالي : 2,97 2,79 ،2,67،أما بالنسبة للمناخ التنظيمي ككتلة واحدة فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3,06، وتقع هذه القيمة فوق الحد الفاصل بين المناخ السلبي والمناخ الإيجابي ويعكس هذا

تصورا ايجابيا عاما لدى الإطارات الوسطى نحو المناخ التنظيمي السائد في منظمات الجماعات المحلية لولاية عنابة .

## 2 - مستوى الإبداع الإداري متوسط.

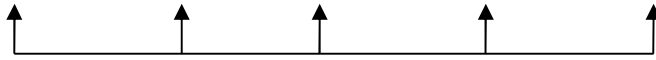
نقوم ببناء سلم يوضح المستويات الممكنة للإبداع الإداري حيث اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ،

موافق جدا موافق محايد غ موافق غير موافق جدا



ويحتوي مقياس الإبداع الإداري الذي طبق على (26) عبارة تقيس الإبداع الإداري لدى المبحوثين وبضرب عدد بنود الولاء التنظيمي (26) في درجات المقياس الخماسي (1,2,3,4,5) تحصلنا على السلم التالي:

26 52 78 104 130



وانطلاقا من هذا المقياس والبيانات المبوبة في الملحق رقم (04) استخرجنا فئات الإبداع الإداري وهي موضحة في الجدول التالي:

### 1- جدول: مستويات الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	الإبداع الإداري	التكرارات	الفئات
0 %	إبداع إداري ضعيف	0	52-26
7.40 %	إبداع إداري تحت المتوسط	6	78-52
53.08 %	إبداع إداري فوق المتوسط	43	104-78
39.50 %	إبداع إداري عالي	32	130-104

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أدنى مستوى للإبداع الإداري هو المستوى تحت المتوسط في حين هناك نسبة 53,08 % تتمتع بإبداع إداري فوق المتوسط و 39,50 % تتمتع بإبداع إداري عالي، أي أن أغلب الإطارات الوسطى العاملة بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية تتمتع على الأقل بإبداع إداري متوسط وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهبنا إليه الفرضية سابقا .

### 3- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للهيكلة التنظيمي ومستوى

#### الإبداع الإداري لديهم.

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" نجد أن معامل الارتباط ( $r=0,42$ ) ، نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، وإن كانت قوة العلاقة ضعيفة إلا أنها دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ( $r=0,20$ ) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط ، أي أنه كلما كان تصور الإطارات الوسطى ايجابيا اتجاه الهيكل التنظيمي لمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى إبداعهم الإداري

4- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى للاتصالات ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

انطلاقا من تطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" نجد أن معامل الارتباط ( $r=0,53$ ) ، ومنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين تصور الإطارات الوسطى للهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ( $r=0,20$ ) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط أي أنه كلما كان تصور الإطارات الوسطى ايجابيا اتجاه الاتصالات بمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري وإن لم تكون الزيادة بنفس المقدار.

5- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى نظم واجراءات العمل ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

بتطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" نجد أن معامل الارتباط ( $r=0,46$ ) ، نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية دون المتوسط بين تصور الإطارات الوسطى لنظم واجراءات العمل ومستوى الإبداع الإداري لديهم بمنظمات الجماعات المحلية لولاية عنابة ، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ( $r=0,20$ ) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، أي أنه كلما كان تصور الإطارات الوسطى ايجابيا اتجاه اجراءات ونظم العمل لمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري وإن لم تكون الزيادة بنفس المقدار.

6- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطارات الوسطى اتخاذ القرارات ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" ، نجد أن معامل الارتباط ( $r=0,43$ ) نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية دون المتوسط بين تصور الإطارات الوسطى لاتخاذ القرارات ومستوى الإبداع الإداري لديهم بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ( $r=0,20$ ) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط ، أي أنه كلما كان تصور الإطارات الوسطى

ايجابيا اتجاه اتخاذ القرارات لمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري وإن لم تكون الزيادة بنفس المقدار .

7- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطار الوسطى للحوافز ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

انطلاق من تطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون"، نجد أن معامل الارتباط (ر=0,52)، نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين تصور الإطار الوسطى للحوافز ومستوى الإبداع الإداري لديهم بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية لولاية عنابة ، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة (ر=0,20) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، أي أنه كلما كان تصور الإطار الوسطى ايجابيا اتجاه الحوافز لمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري ، وهذا لأن التحفيز هو الدافع والمحرك الأساسي لإنتاج أي منتج جديد والإبداع الإداري هو منتج يحتاج إلى دافع داخلي يحركه التحفيز الخارجي.

8- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطار الوسطى للتكوين ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" نجد أن معامل الارتباط (ر=0,53) ، نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين تصور الإطار الوسطى للتكوين ومستوى الإبداع الإداري لديهم بمنظمات الجماعات المحلية التابعة لولاية عنابة ، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة (ر=0,20) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط ، أي أنه كلما كان تصور الإطار الوسطى ايجابيا اتجاه التكوين التنظيمي لمنظمات الجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري وإن لم تكون الزيادة بنفس المقدار لأن لإبداع الإداري محددات كثيرة و ان كان للتكوين المهني له دور نظرا لما يقدم للإطارات الوسطى من تقنيات حديثة للتعامل مع المشكلات الناشئة داخل التنظيم ،خاصة إذا كانت البيئة التنظيمية تتسم بالتغير المستمر كما هو الشأن بالنسبة للمنظمات التابعة للجماعات المحلية كونها تعتبر الخلية الأساسية لهيكل النظام الإداري في الجزائر .

9- توجد علاقة ايجابية بين تصور الإطار الوسطى للهيكل التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

وبتطبيق علاقة معامل الارتباط "بيرسون" نجد أن معامل الارتباط (ر=0,80) نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين تصور الإطار الوسطى للقيادة ومستوى الإبداع الإداري لديهم بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 لأن قيمة معامل الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة (ر=0,20) المبينة في جدول الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، أي أنه كلما كان تصور الإطار الوسطى ايجابيا اتجاه القيادة بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية كلما زاد مستوى ابداعهم الإداري ،وهذا يعود بالأساس لأن

التصور الإيجابي للقيادة من طرف الإطارات الوسطى يعطي لهم دافع قوي للمحاولة وتجريب الطرق الجديدة لأنه يعتقد سالفًا بأن القيادة ستقف بجانبه حتى وإن لم تأتي هذه الطرق الجديدة بالنتائج المرجوة وهذا ما يؤدي في النهاية لإبداع إداري يرفع من تحقيق الفعالية لتنظيمات الجماعات المحلية .  
توجد علاقة إيجابية قوية بين تصورات طبيعة المناخ التنظيمي لدى الإطارات الوسطى ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

### خاتمة

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة البحث و معرفة ما تصورات الهيئة الوسطى للمناخ التنظيمي السائد بالمنظمات التابعة للجماعات المحلية وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بالإجراءات المنهجية اللازمة وتوصل للنتائج التالية :

- تصورات الهيئة الوسطى للمناخ التنظيمي ايجابية و صحية في مجمله ملائم للعمل إذا نظرنا للمناخ التنظيمي ككتلة واحدة أما بالتدقيق في ابعاده نجد أن تصورات الهيئة الوسطى للتحفيز ونظم واجراءات العمل والتكوين سلبية.
- وجود مستوى فوق المتوسط للإبداع الإداري لدى الإطارات الوسطى وعلاقة ايجابية متوسطة مع تصور الإطارات الوسطى للمناخ التنظيمي .

### التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فان الباحث يوصي بما يلي:  
-التركيز على النقاشات المفتوحة داخل المنظمات التابعة للجماعات المحلية ولو مرة خلال كل سنة وذلك للسماح للإطارات بالتعبير عن وجهة نظرهم و ابراز قدراتهم

- تكثيف الدورات التكوينية المتخصصة والتقيد بالإجراءات العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية بالخصوص لفئة الإطارات الوسطى لما لها من دور في الرفع من فعالية هذه التنظيمات .
- إعادة النظر في قانون المجالس المحلية حيث يجب فرض مستوى تعليمي للمترشحين للمناصب القيادية ليتناسب مع مستويات الإطارات بهذه المنظمات
- اشراك الإطارات الوسطى في اعداد خطط العمل الطويلة والمتوسطة أمد وإعطائهم الحرية التامة في تنفيذها مع المراقبة الدورية
- التركيز على التحفيز المعنوي بما أن التحفيز المادي مقيد بكل المنظمات التابعة للوظيف العمومي مع الشرح المتكرر للعاملين بأن قوانين الوظيفة العمومية هي التي تقيد التحفيز المادي وليس القادة التنفيذيين .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات وخاصة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه الإطارات الوسطى وتعيقهم على تحسين تصورهم للمناخ التنظيمي والسبل التي من شأنها زيادة مستوى الإبداع الإداري لديهم.

## المراجع

- 1- أحمد محمد عوض بني احمد، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان، ط، 2002، 1، ص44.
- 2- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دائرة الشروق للنشر، الأردن، ط4، 2003، ص 148.
- 3- Jean Lorrain , Luc brunet, Climat organisationnel. ; satisfaction au travail et perception du syndicalisme ; relation industrielle;vol39,N°04;Montréal; 1984;, P 669.
- 4- ملحم، يحيى سليم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي :دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية الحديثة .المجلة العربية للإدارة ،العدد02 ،المجلد26، 2006 .
- 5- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 6-Lawrence and Campbell, organizational climate: a review theory and research psychological, vol 81ne 12 Texas university,1974,p130.
- 7- Peter F. Drucker ,Innovation and Entreprenship.practice and principles, Harper & Row, New York,1985,p30.
- 8-باسم علي عبيد حوامدة، المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، 2003، ص26.
- 9-بلال خلف السكارنه،الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،الأردن، 2011، ص17.
- 10- Robins ,S;and David Ad,Fundamentales of Management: Essential Concepts and Application ,Second ed,Prentice-hall,USA,1998;p28.
- 11- العميان محمود،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2002، ص393 .
- 12- Peters,Tom and Waterman,Bon,In Search of Excellence,New-york,Harper and Raw,1982,p225.
- 13- إبراهيم الديب، إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، المنصورة ،مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2005، ص135.
- 14- عبد الحميد ابراهيم وآخرون، آليات واختيار القيادات الإدارية ، وحدة ضمان الجودة جامعة الإسكندرية ، 2011، ص8.