

## المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار

د. نصر محمد الحجيلي

د. حمود محسن المليكي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
كلية التربية - جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية  
كلية التربية - جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار، وكذلك معرفة الفروق في اتجاهات العاملين تجاه المناخ التنظيمي والإبداع الإداري وفق كل متغير من المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والتحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية، وتكون مجتمع البحث من (318) فرداً يمثلون جميع العاملين الإداريين الثابتين في جامعة ذمار، في حين تكونت عينة البحث من (169) إدارياً من العاملين الإداريين تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية البسيطة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصل البحث إلى نتائج عديدة كان أهمها: وجود علاقة تأثير خطية بين ثلاثة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير التابع (الإبداع الإداري) في الجامعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ التنظيمي (3.10) وبمستوى متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمستوى تطبيق الإبداع الإداري (3.45) وبمستوى مرتفع، كذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كل من: المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة تبعاً لكل متغير من المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري.

## Organizational climate and its impact on the administrative at ff membersstacreativity among the administrative Thamar University

Dr. Nasr<sup>1</sup> and Dr. Hamoud<sup>2</sup>

and Planning, Administration<sup>1and 2</sup> Associate Professor of Educational  
Faculty of Education - Thamar University, Yemen

### Abstract:

The present research aimed at studying the the reality of organizational climate and its impact on the administrative creativity among the administrative staff at Thamar University. Additionally, the research aimed at investigating the differences in the attitudes of staff members towards the organizational climate and administrative creativity according to the following variables: (age, educational qualification, years of experience, and administrative level). To achieve research objectives, the descriptive approach was adopted (survey and analytical methods), and the questionnaire was utilised as an instrument for collecting primary data. The research population was consisted of (318) the permanent administrative employees at all individuals representing Thamar University, while the research sample comprised (169) administrators of the administrative staff members from which the sample .was selected based on stratified sampling method. The statistical package (SPSS) was employed for data analysis. The research findings were as follows:

There is a linear impact relationship between the dimensions of the organizational climate and the dependent variable (administrative creativity) in the university. The mean score of the research sample for the level of effect of the organizational climate was found to be at an intermediate level, and the mean score of the research sample for the level of application of administrative creativity was found to be at a high level. Moreover, it was found that there were no significance statistical differences in the level of the application of the organizational climate and administrative creativity among the administrative staff members in the university, from their point of view, according to the following variables: (age, educational qualification, administrative level, and years of experience).

**Key phrases:** organizational climate, administrative creativity.

#### مقدمة:

لعل من المؤكد للجميع أن ما نتج عن إفرزات الألفية الثالثة من تعقيدات، وتقدم علمي وتقني؛ أضحى ذا أثر واضح على مجالات المؤسسات المختلفة؛ مما حدا بمجده المؤسسات البحث عن مخرج لهذه المعضلة، ومواجهتها بأسلوب جديد، وكان لزاماً عليها الاهتمام بالموارد البشري، وتفجير طاقاته الكامنة، وقد عكف الإداريون والباحثون المهتمون بدراسة موضوعات السلوك التنظيمي والذي من أبرزها موضوع المناخ التنظيمي، الذي ينبغي على القادة أن يتعرفوا على أبعاده وعناصره، كوسط بيئي تعيش المؤسسات فيه، ويؤثر على نوع السلوك الذي يتفاعل به مع المرؤوسين، سواءً في المشاركة بالآراء ودعم القرارات، أو من خلال تقديم الأفكار الجديدة المألوفة حول القضايا الإدارية المختلفة، ومواكبةً للتغيرات واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.

والملاحظ اليوم أن التعليم العالي على المستوى العالمي يشهد محاولات جادة لتطويره وتحديثه، كأبرز احتياجات المجتمعات الإنسانية؛ مما حدا بهذه المجتمعات العمل على تطوير مؤسساتها التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل (المنيراوي، 2015: 14) بالإضافة إلى ما فرضت العولمة من تغيرات على مؤسسات التعليم العالي، مما جعلها بحاجة ملحة إلى إدارة الإبداع بأسلوب جديد (الزهري، 2002: 231) لتحقيق فعالية نجاحها (Anderson, et al, 2014: 2) واستغلال الفرص، وتحقيق الأسبقيات (Barczak, et al, 2010: 332).

وتزداد هذه الحاجة في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي لمواجهة الآثار المترتبة عن أحداث الربيع العربي (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، 2014: 5) الأمر الذي يستلزم توفير بيئة داعمة، تساعد على ممارسة الإبداع (Klijn, et al, 2010: 32 ؛ Porzse et al, 2012: 1)؛ وهنا يتحلى دور المناخ التنظيمي كظاهرة إدارية استحوذت على قدر كبير من اهتمام الباحثين، نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطه بالعناصر التنظيمية، والعديد من المتغيرات ذات التأثير: كالأداء، والرضا الوظيفي، والإبداع، والروح المعنوية، والعوامل السلوكية، ووظائف الموارد البشرية، وكذلك الأسبقيات التنافسية، وغيرها... إلخ (عيسى، 2014: 46؛ عدوان، 2012: 160؛ الشنطي، 2006: 164-165؛ Carapinha, et. al, 2017: 111؛ Edric, 2008: 111؛ Noordin, et. Al, 2010: 8؛ Malcolm, et. al, 2005: 382؛ Ostroff, et. al, 2013: 643؛ 550؛ Rank, et al, 2004: 524؛ 106: 2015).

لذا أضحى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم متطلب أساسي لبث الثقافة الإبداعية التي تحتضن الإبداع والمبدعين (Jones, 1998: 515؛ إسحق، 2012: 105)، وتشجع الحوار والتعاون، وتنمية الإحساس بالأهداف ومشاركتها، والاحترام المتبادل في مكان العمل (G-Huat, 2005: 74).

وقد أكد العديد من الباحثين أهمية تسليط الأضواء حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري بالدراسة والتحليل وذلك في مختلف المؤسسات الإدارية (G-Huat, 2005:71؛ Barczak, et al, 2010: 340؛ Schneider, et al, 2013: 381)، وتزداد هذه الأهمية في مؤسساتنا كون معظم الدراسات التي أجريت في هذا الجانب تمت في بيئات أجنبية.

### مشكلة البحث:

بالرغم من أن بعض الدراسات قد أشارت إلى وجود علاقة ايجابية للمناخ التنظيمي على الإبداع (Malcolm, et. al, 2005: 524؛ Rank, et. al, 1998:515؛ Jones, 2012:1؛ Porzse, et. al, 2012:1؛ إسحق، 2012: 105؛ العرابي، 2015: 132؛ رجراجة، 2015: 106). بيد أن العديد من الدراسات في هذا المضمار قد أشارت إلى ندرة الدراسات التي ربطت متغيري الإبداع والمناخ مثل دراسات (G-Huat, 2005:71؛ Barczak, et al, 2010: 340؛ Schneider, et al, 2013: 381؛ العشملي، 2014: 22)، وهو ما تؤكد للباحثين إذ وجدنا شحّة في الدراسات العلمية التي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري سيّما في البيئة المحلية، وخصوصاً في الجامعات اليمنية ومنها جامعة ذمار. ولتلافي ذلك فقد أوصت بعض تلك الدراسات منها دراستي (عدوان، 2012: 160، 8؛ Noordin, et. Al, 2010: 8)، بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري للعاملين.

ونظراً لما سبق وكون الباحثين يعملان في الجامعة (جامعة ذمار) ولهما اتصال مباشر بالعاملين فيها؛ فقد ازداد حرصهما على تشخيص واقع المناخ التنظيمي في الجامعة، ودراسة أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، بما يسهم في تحديد النواحي الإيجابية وتعزيزها، وتحديد مواطن الضعف التي يجب معالجتها، كون إبداع العاملين الإداريين في الجامعة لا ينعكس على أنشطتهم فحسب؛ وإنما يتعدى ذلك إلى العملية الأكاديمية ومن ثمّ إلى الطلاب فالمجتمع ككل.

وبالتالي فقد تمثلت مشكلة البحث الحالي في: دراسة مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار وتقييم أثره على الإبداع الإداري للعاملين فيها".

وبتعبير آخر تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

"ما أثر المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها؟"

وستتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار؟
- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لكل متغير من المتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لكل متغير من المتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- هل يوجد أثر دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، التحفيز، التكنولوجيا المستخدمة) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار".

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى قياس أثر المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها". وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة.

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة.
- التعرف الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار تبعاً لاختلافهم بالخصائص الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- التعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار تبعاً لاختلافهم بالخصائص الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- الكشف عما إذا كان هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي في جامعة ذمار على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها.

#### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي والنتائج التي يمكن أن يتوصل إليها، في النقاط الآتية:

- كون دراسة موضوع المناخ التنظيمي في الجامعة وتقييم مستواه، يمكن أن يعطي مسؤولي الجامعة صورة واضحة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد فيها، مما سيدفعهم إلى الاهتمام به ومحاولة تحسين مستواه، وذلك سيؤثر إيجابياً على سير العملية الإدارية، والعملية التعليمية، والمجتمع الجامعي ككل.
- كون نتائج هذا البحث يمكن أن تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية بالجامعة في التعرف على العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بمستوى ممارسة الإبداع الإداري، وبالتالي العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وتصويب ما يحتاج للتصويب أو تعزيز ما يحتاج للتعزيز.
- أهمية موضوع البحث، إذ يدرس موضوعين حديثين وهامين، هما: موضوع المناخ التنظيمي، وموضوع الإبداع الإداري. ولاسيما في ظل ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين/الموضوعين على المستوى المحلي - حد علم الباحثين-؛ لذا يأمل الباحثان أن يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية عموماً، والمكتبة اليمنية خصوصاً.
- أهمية مجتمع البحث، المتمثل في جامعة ذمار كإحدى الجامعات اليمنية، الداعمة لنمو التعليم اليمني، ورفده بالخريجين.

## حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة وفقاً لأبعادهما المحددة في أداة البحث.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة البحث على العاملين الإداريين الثابتين في جامعة ذمار خلال العام الجامعي 2018/2019 ممن هم بوظيفة: مختص، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث على أفراد العينة خلال العام الجامعي 2018-2019م.

## مصطلحات البحث:

- **المناخ التنظيمي:** حصيلة تفاعل مجموعة العناصر والخصائص المميزة للجامعة، التي يدركها أعضاؤها من خلال تفاعلهم ببعضهم بعضاً، وتفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل، بحيث تتمتع هذه المتغيرات بقدرتها على التأثير في دوافع المرؤوسين وسلوكياتهم.
- **الإبداع الإداري:** هو عملية تفاعل العاملين والعملية الإدارية في آلية التعامل مع الظواهر والمشكلات الإدارية، والفنية بأسلوب جديد؛ لخلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة تتسم بالأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على التحليل والربط، والحساسية للمشكلات الإدارية في الجامعة.

## الإطار النظري ودراسات سابقة:

### أولاً: المناخ التنظيمي:

**1- مفهوم المناخ التنظيمي:** أجمع الكُتّاب والباحثون بأنه بدأ الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي كمناخ إنساني، منذ الستينيات والسبعينيات، ثم تطوّر في الثمانينيات ليهتم بالبيئة التنظيمية، وذلك على يدي (Litwin and Stringer, 1968). (Schneider, et Olajumoke, 2013: 13). وهذا ما يؤكد أن المناخ التنظيمي ظهر من خلال العملية الاجتماعية المتعلقة بسلوك الأفراد (Schneider, et al, 2013: 381) كونه مصطلح "مناخ" كان يستخدم كتعبير مجازي



يتعلق بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، ثم تطور ليكون كياناً مؤسسياً يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر فيها ويتأثر بها. (العميان، 2013: 305)

وقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، إذ اعتبره بعضهم يمثل الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، في حين هناك من أكد على أنه يمثل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية في آن واحد.

ولتحديد طبيعة المناخ التنظيمي. وبمرجعية الأدب النظري المتاح يتجلى لنا وجود تعدد واختلاف في وجهات نظر الباحثين والكتّاب حول ذلك، نظراً لاختلاف اتجاهاتهم ومشارهم العلمية المختلفة، ويمكن الإشارة إلى بعض ذلك التباين، كما يلي:

**1-1- المجموعة الأولى (بيئة داخلية):** وتعد هذه المجموعة المناخ التنظيمي عبارة عن: مجموعة من التصورات المشتركة بين أعضاء المؤسسة المستمدة من الممارسات والسياسات التنظيمية، والإجراءات الروتينية، ونظام المكافآت، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكياتهم وتؤثر على أدائهم. (380: Malcolm, et. al, 2005؛ 34-35: Hall, 2006؛ 14: المغربي، 2010: 2؛ Nico, 2010؛ 644: Ostroff, et. al, 2013؛ الشنطي، 2006: 14؛ المغربي، 2010: 303؛ 362: Schneider, et al, 2013؛ هوائين، 2014: 52؛ الأسدي، 2015: 33؛ العرابي، 2015: 6؛ لمية، 2017: 98؛ 549: Carapinha, et. al, 2017).

**1-2- المجموعة الثانية (بيئة داخلية وخارجية):** وتعد هذه المجموعة المناخ التنظيمي عبارة عن: كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل لسلسلة الاعتقادات والقيم والتوقعات التنظيمية، والآثار الحضارية، والفلسفات والتقاليد، التي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمؤسسات (Edric, 2008: 8؛ 2: Noordin, et. Al, 2010؛ العميان، 2013: 305؛ Suarez, et. Al: 2013: 141؛ رجراحة، 2015: 106).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح لنا أن بعض الكتاب عدّ المناخ التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية، وبعضهم اعدّه بمثابة الثقافة التنظيمية، ويؤيد الباحثان رأي المجموعة الأولى بوصفها التي اعدت المناخ التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية، ومجسداً للبيئة الداخلية فقط باعتبارها متغيرات داخلية يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة والتحكم فيها، وسنحاول توضيح اهم الفروق بين مصطلح المناخ التنظيمي ومصطلح الثقافة التنظيمية، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول (1) أوجه الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

| الثقافة التنظيمية   | المناخ التنظيمي  |
|---|--|
| - تمتد جذورها من علم الأجناس البشرية (Monia & Nico, 2010: 3).   | - تمتد جذوره من علم النفس الاجتماعي (Monia & Nico, 2010: 3).   |
| - تم تقديمها في الثمانينيات. (Ostroff, et. al, 2013: 643).  | - تم تقديمه رسمياً في الستينيات من قبل (Kurt Lewin)، ثم تم تقديمه بشكل عملي وتجريبي في السبعينيات على يد (Litwin & Stringer; 1968; ) (Ostroff, et. al, 2013: 643).   |
| - أعم وأشمل من المناخ التنظيمي (Olajumoke, 2013: 50).   | - تعكس أنماط مواقف ومشاعر وحياة المرؤوسين، تميز منظمة عن أخرى (Olajumoke, 2013: 51).   |
| - تتجسد في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة (رجحاً، 2015: 16). | - المناخ يسبق الثقافة، ومنبثق من جوهرها (Ostroff, et. al, 2013: 643).  |
| - تركز على ايجاد وتعميق النسيج الاجتماعي في المؤسسة (Ostroff, et. al, 2013: 669).                             | - يصف السلوك المباشر للعاملين. (Malcolm, et. al, 2005: 380).   |
| - تفسر سلوك العاملين. (Malcolm, et. al, 2005: 380).   | - يركز على ايجاد وتعميق النسيج الاجتماعي في المؤسسة (Ostroff, et. al, 2013: 669).  |
| - تُعد خاصية دائمة مستمرة للمنظمة.  | - يساعد في تحديد العوامل البيئية التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في كيفية تعاملهم مع طرق العمل، ليصبحوا قادرين على استخدامها حتى خارج بيئة عملهم (Olajumoke, 2013: 50). |
| - تركز على تحليل البنية التحتية للمعتقدات والقيم التنظيمية والرموز والطقوس والأساطير.                         | - يركز على اتجاهات وإدراك الأفراد.   |
| - مخفية نسبياً في الأفراد.  | - يُعد خاصية دائمة نسبياً للمنظمة.   |
| - تتطور ببطيء وصعوبة التغيير.   | - أكثر مرئية وعملية في مستوى المواقف والقيم.   |
| - وضوح الخصائص الجماعية.  | - يتطور ويتغير بسرعة كبيرة.  |
| - يتم استخدام المنهج الوصفي. (Monia & Nico, 2010: 3).   | - وضوح الخصائص الفريدة للأفراد.  |
|   | - يتم استخدام المنهج الكمي (Monia & Nico, 2010: 3).  |

(المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء أدبيات البحث)

وبناءً على ذلك يمكننا تعريف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة من المتغيرات التنظيمية المميزة للمؤسسة، التي يدركها أعضاؤها من خلال تفاعلهم مع بعضهم بعض، وكذا تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل، حيث تتمتع هذه المتغيرات بقدرتها في التأثير على إدراك المرؤوسين لها؛ مما ينعكس على دوافعهم وسلوكياتهم.

## 2- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي تأثيراته الإيجابية على حياة الأفراد والمؤسسات؛ مما حدا بالمؤسسات الحديثة الاهتمام بالمناخ التنظيمي لتحسين صورتها باتجاه العاملين والمجتمع؛ من أجل تحقيق أهدافها بمستوى نوعي متطور، مواكبةً لمتطلبات العصر (Olajumoke, 2013: 15).

ويعد المناخ التنظيمي من أحدث مداخل الإصلاح الإداري، ويوفر بيئة تنظيمية محفزة للإبداع (العراي، 2015: 3؛ إسحق، 2012: 105؛ تيسير، 2012: 269-270). كونه يُساعد في التعرف على مواطن الضعف، التي قد تؤدي إلى انحدار المؤسسة وتراجعها، والعمل على الحد منها (المغربي، 2010: 303؛ Emma, et. Al, 2013: 568). ويُعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ لما له من تأثيرات إيجابية في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وتعديلها، وعلى رفع مستوى تمكينهم وتشجيعهم على التعاون والحوار، وتنمية الإحساس بالأهداف ومشاركتها، ويسهم في انخفاض مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين؛ مما يحقق الاستقرار لهم، والتأثير في أدائهم الإداري، وأداء مديريهم، واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (Malcolm, et. al, 2005: 380؛ الشنطي، 2006: 164-165؛ Edric, 2008: 111؛ إسحق، 2012: 98؛ تيسير، 2012: 269-270؛ عدوان، 2012: 22؛ البشري، 2014: 1؛ عيسى، 2014: 48).

## 3- خصائص المناخ التنظيمي:

تتصف خصائصه بدرجة من الثبات النسبي (عيسى، 2014: 46؛ عدوان، 2012: 22)، كما أنه متعدد الأبعاد، ومنبثق من جوهر الثقافة التنظيمية، ويُعد توضيح سطحي للثقافة (Olajumoke,

(13: 2013)، ويصف مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للمنظمة التي تميز كل منظمة عن غيرها. كما تنبثق خصائصه من خلال فلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى السياسات والنظم المطبقة. ويمثل شخصية المنظمة كما يراها الفرد(الأسدي، 2015: 33). ويعكس إحساس المؤسسة. ويعد مجموعة السمات البيئية للانطباعات التي يدركها أعضاء التنظيم، الناجمة عن تفاعلهم مع بعض، وممارستهم للسياسات والعمليات ونظام المكافآت، والهياكل التنظيمية في المؤسسة (Noordin, et. Monia & Nico, 2010:2)؛ (Ostroff, et. al, 2013: 643؛ Carapinha, et. al, 2017: 549؛ Al, 2010: 8).

#### 4- أبعاد المناخ التنظيمي:

يُعد المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها، ويُعد مقياساً لشخصية المؤسسة بكل أبعادها، إذ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل سلوكهم... إلخ؛ مما يدل على أن هنالك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فقد أشار (Llanos-Serra, & Vigil-Colet, 2013: 137) إلى إجماع الباحثين مثل: (Suarez, et. Al: 2013: 137). وأن وجود اتفاق حول تحديد أبعاد محددة وثابتة للمناخ التنظيمي (Suarez, et. Al: 2013: 137). وأن تعدد أبعاد المناخ التنظيمي واختلافها يختلف بحسب طبيعة وهدف كل دراسة، كما قد يُعزى سبب اختلاف وجهات النظر إلى عدم وجود قاعدة ثابتة لتحديد أبعاد قياس المناخ التنظيمي (Malcolm, et. al, 2005: 382). وقد كان نموذج (Litwin and Stringer 1968) من أكثر النماذج المستخدمة لقياس المناخ التنظيمي؛ إذ يهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والتعرف على مدى تأثيره على دوافع الأفراد العاملين وسلوكهم، ويتكون من قائمة تصف قياس تسعة عوامل تنظيمية تتمثل في شعور العاملين تجاه: (دعم القيادة، الهيكل التنظيمي، مدى استقلاليتهم، وتحملهم المسؤولية، سياسة التحفيز، التحدي والمخاطرة، وجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة، موضوعية معايير قياس

الأداء، أهمية الصراعات كظاهرة صحّية، الانتماء التنظيمي). ولكن وجهت إلى هذا النموذج الكثير من الانتقادات. (8: 2013، Olajumoke ؛ 383: 2005، Malcolm, et. al)

وقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة في سبيل إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، بيد أن الظروف والاختلافات البيئية المختلفة من بيئة إلى أخرى حالت دون تحقيق ذلك؛ ومع ذلك فهناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة، ويمكن أن نلخص أهم وجهات النظر حول تلك الأبعاد، كما هو في مبين في الجدول التالي.

### جدول (2): أبعاد المناخ التنظيمي

| اسم الباحث               | القيادة | الهيكـل التنظيمي | التكنولوجيا | التحفيز | الاتصالات | وضوح الهدف | العدالة | العـمل الجماعي | الانتماء | م. ت. القرارات | المسؤولية | القيم الجيدة | الإبداع | الثقة | التدريب | الرضا الوظيفي |
|--------------------------|---------|------------------|-------------|---------|-----------|------------|---------|----------------|----------|----------------|-----------|--------------|---------|-------|---------|---------------|
| الشنطي، 2006             | **      | **               | **          | **      | **        |            |         |                |          | **             |           | **           |         |       |         |               |
| Edric, 2008              | **      |                  |             | **      | *         | **         | **      | **             | *        |                | **        | *            | **      | **    |         |               |
| Monia & Nico, 2010       | **      |                  | **          | **      | **        |            |         | **             | **       |                | **        |              |         | **    | **      | **            |
| Noordin, et. Al, 2010    | **      | **               |             | **      | **        |            |         | **             |          | **             |           |              |         |       |         | **            |
| إسحق، 2012               | **      | **               |             | **      | **        |            |         | **             | **       | **             | **        |              |         |       |         |               |
| تيسير، 2012              | *       | *                | *           | **      | **        | **         | **      | **             |          |                |           |              |         |       |         |               |
| Olajumoke, 2013          | **      |                  |             | **      |           |            | **      | **             | **       | **             |           |              | **      | **    | **      |               |
| أبو حجلة والحراشنة، 2013 | **      | **               | **          |         | **        |            |         |                |          | **             |           |              |         |       |         |               |
| البشري، 2014             |         |                  | **          |         | **        |            |         |                |          | **             |           |              |         |       |         |               |
| عيسى، 2014               | **      | **               | **          | **      | **        |            |         |                |          | **             |           |              |         |       |         |               |
| الوهبي، 2014             |         |                  |             | **      |           |            |         | **             | **       | **             | **        |              |         | **    |         |               |

| اسم الباحث              | القيادة | الهيكـل التنظيمي | التكنولوجيا | التحفيز | الاتصالات | وصـوح الهدف | العدالة | العـمل الجماعي | الانتماء | م. ت. القرارات | المسؤولية | القيم الجيدة | الإبداع | الثقة | التدريب | الرضا الوظيفي |
|-------------------------|---------|------------------|-------------|---------|-----------|-------------|---------|----------------|----------|----------------|-----------|--------------|---------|-------|---------|---------------|
| رجـاجة، 2015            | **      | **               | **          |         | **        |             |         |                |          |                |           |              |         |       |         |               |
| الأسدي، 2015            | **      | **               |             |         |           |             |         |                |          |                |           |              |         | **    |         |               |
| العـرابي، 2015          | **      | **               | **          | **      | **        |             |         | **             |          | **             |           |              |         |       |         |               |
| بلكو، 2016              | **      | **               |             | **      |           |             |         |                |          | **             |           |              |         |       |         |               |
| Carapinha, et. al, 2017 | **      |                  |             |         | **        |             |         |                |          |                |           |              | **      |       |         |               |
| لمية، 2017              |         |                  |             |         | **        |             |         |                |          | **             |           |              |         |       |         |               |

(المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء أدبيات البحث)

وسيعتمد البحث الحالي خمسة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي وهي الأبعاد التي لها علاقة مباشرة بالإبداع الإداري: (القيادة، الهيكـل التنظيمي، الاتصالات، التحفيز، التكنولوجيا)، وسيتم استعراضها في النقاط الآتية:

**4-1- القيادة:** لقد أشار روست (1993) بأن هناك أكثر من (221) تعريفاً مختلفاً للقيادة، وأكد ذلك باس وأضاف أنه تم خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام (2000-2008) مسح الدراسات المتعلقة بالقيادة وكان من الصعوبة وجود اتفاق على تعريف محدد له. (McCleskey, 2014: 117) ومع ذلك فهناك شبه اتفاق - سواءً ظاهرياً أو ضمناً- بين الباحثين أنها عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر من خلالها القائد بتحفيز مرؤوسيه، ويروج لهم التغيير المنشود لتحقيق الأهداف المشتركة. (العدلوني، 2000: 8؛ 3؛ Monia & Nico, 2010؛ أبو حجيلة والحراشنة، 2013: 1408؛ رجـاجة، 2015: 5؛ ماهر، 2015: 294). ومن ثم فإنه سيتم تقديم تعريف للقيادة بأنها: "عبارة عن دور اجتماعي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، يتسم هذا الدور بالقدرة على التأثير الطوعي في سلوك أفراد

الجماعة، وتوجيهه لإنجاز المهام، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة والمنشودة".

فالقادة تحقق دوراً كبيراً في إيجاد مناخ إيجابي (Schneider, et؛ Ostroff, et. al, 2013: 643)،  
،Olajumoke, 2013: 72؛ Emma, et. Al, 2013: 570؛ al, 2013: 365  
الشنطي، 2006: 164-167)، فالقادة التنظيميون في الجيش الأمريكي هم من يؤسس سياسات المناخ  
التنظيمي، لإيجاد مناخ تنظيمي يسوده الود والاحترام المتبادل. كون ذلك يحقق الرضا الوظيفي. ولذا ينبغي  
على القادة معرفة أبعاد المناخ التنظيمي. (الوهبي، 2014: 365) وبمرجعية أغلب الأدبيات فإن القيادة  
تدعم كافة الجهود نحو الابتكار والإبداع. (Hyypia& Parjanen, 2013: 37؛ Hall, 2006:  
34-35) كون التطبيق العملي لنظريات القيادة يعتمد على مدى الامام بالعوامل الأكثر تأثيراً (Edric,  
2008: 12).

**4-2- التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي (Monia & Nico,  
3) 2010 وذات تأثير إيجابي وسلبي - في الوقت نفسه - على العاملين، فقد تؤدي إلى التخلص من  
الإجراءات الروتينية، والمجهود العضلي، وفي المقابل فإن زيادتها تسبب في البطالة؛ بسبب الاستغناء عن  
العاملين والاعتماد على التكنولوجيا المستخدمة (عيسى، 2014: 52).

وقد تم تعريفها بأنها: عملية إدخال التغيير والتطوير للمؤسسة، بما يساعد على تبسيط إجراءات العمل،  
وإتاحة الفرصة للعاملين؛ لاستغلال قدراتهم، وطاقاتهم الكامنة، وتحسين صنع القرار (البشري، 2014: 1-  
2؛ جراحة، 2015: 5).

ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: عملية تبسيط إجراءات العمل، بما يكفل التشارك والاستخدام الأمثل  
للمعرفة العلمية بين العاملين، وتطبيقاتها وتطويعها لتنمية قدراتهم الإبداعية.

**4-3- الهيكل التنظيمي:** بإجماع الكثير من الباحثين فإن الهيكل التنظيمي يعد من أبرز عناصر المناخ التنظيمي، ويجب الاهتمام بتطويره، وفق أسس موضوعية، كما يُعد من العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية، وأحد وسائل تحقيق أهداف المنظمة. (عدوان، 2012: 23؛ البشري، 2014: 1؛ عيسى، 2014: 46؛ رجاجة، 2015: 106؛ العراقي، 2015: 6؛ بلكو، 2016: 6؛ إسحق، 2012: 105). ويجب أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة؛ لاستيعاب التعديلات التنظيمية تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية، إلى جانب قدرته في استشرف التغيرات المستقبلية (الشنطي، 2006: 54). باعتبار الهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص المشاركة، والإبداع. كما يجب الاهتمام بالمستويات الإدارية المختلفة، إذ يوجد مناخ لكل مستوى، ولأن المستوى الأعلى قد يفرض مناخاً معيناً على المستوى الأدنى (المغربي، 2010: 299-305). ويُحدد خطوط السلطة، وانسيابيتها (العميان، 2013: 205).

وقد أجمع الكُتّاب والباحثون على أن الهيكل التنظيمي عبارة عن الشكل العام الذي يُحدد شكلياً التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات، والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العمال والمشرفين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة؛ بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Noordin, et. Al, 2010: 2؛ المغربي، 2010: 305؛ العميان، 2013: 205؛ هوين، 2014: 12؛ رجاجة، 2015: 5).

**4-4- التحفيز:** هو ما يُقدّم للفرد لقاء عمله المميز، وتحقيق مستوى معين من الأداء، (لمية، 2017: 167) وقد عُرفت بتلك "المؤثرات الخارجية (مادية أو معنوية) التي تقرر منحها للمرؤوسين مقابل القيام بعمل متميز أو لتشجيعهم في سبيل تحسين أدائهم" (هوين، 2014: 13). وكذلك هي "محفز خارجي ينشط سلوك الفرد في سبيل اشباع رغبة أو تحقيق حاجة معينة" (Noordin, et. Al, 2010: 2).

ويعد التحفيز عاملاً هاماً من عوامل المناخ التنظيمي (بلكو، 2016: 6؛ إسحق، 2012: 105؛ العراقي، 2015: 6؛ الوهبي، 2014: 367؛ لمية، 2017: 167) وقد أثبتت الدراسات تأثيره على الأداء، وأنه يؤثر على الكفاءة الإدارية، وأنه كلما تحسّنت ظروف العمل وحوافز العاملين، كلما أدى



إلى بذل مزيدا من الجهود. (البشري، 2014: 7؛1: 2010؛ Noordin, et. Al, 2010: 7؛1: 2014؛ Ostroff, et. Al, 2013: 656)

كما أثبتت بعض الدراسات التي أُجريت في العديد من الدول المتقدمة والنامية وفي منظمات مختلفة (إنتاجية/خدمية/بحثية)، أن التحفيز يعد من عوامل تعزيز الإبداع، (بلكو، 2016: 12) وأن تقاسم الحوافز يساعد على تنمية القدرات الإبداعية. ( Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 461؛ 3؛ Monia & Nico, 2010: 2؛ Porzse, et. Al, 2012: 2؛ عيسى، 2014: 46)؛ بل قد يتعدى تأثيره؛ تأثير بقية العوامل. (Wang and Zhu, 2011: 26) وقد أشارت دراسة Hall إلى أن الجيش الأمريكي يعتمد على التحفيز لهيئة مناخ تنظيمي إيجابي للمرؤوسين (Hall, 2006: 35). فالحوافز تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وحثهم وتحرك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، (عيسى، 2014: 51) فتنوع الحوافز وتوفيرها سواءً أكانت مادية أم معنوية؛ من شأنه أن يسهم في بناء مناخ تنظيمي إيجابي (عدوان، 2012: 34). ويجعل المرؤوسين على استعداد لبذل مزيد من الجهود. (Noordin, et. Al, 2010: 7) لذا يجب اتباع نظام عادل وجيد للحوافز، حتى يشعر العاملون بالإنصاف فيما بينهم. (تيسير، 2012: 277) ويمكن تعريف التحفيز بأنه: عملية يتم بموجبها تقدم مجموعة من المؤثرات الخارجية المادية والمعنوية، التي يتم منحها للمرؤوسين بصورة عادلة مقابل إنجاز المهام الموكلة إليهم بصورة مميزة، لبت روح التنافس بينهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

**4-5-الاتصال:** أجمع الباحثون على أن عملية الاتصال هي: عملية تبادل المعلومات والأفكار وتدفقها بين مختلف المستويات الإدارية، في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)، ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة، من مرسل إلى مستقبل، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما (3؛ Monia & Nico, 2010: 2؛ Noordin, et. Al, 2010: 2؛ عيسى، 2014: 53؛ رجراجة، 2015: 5؛ لمية، 2017: 99) إذ تتمثل في جميع الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في جميع الاتجاهات، وقد تكون هذه الاتصالات

داخلية، حيث تتم فيها الاتصالات بين العاملين داخل المنظمة، أو اتصالات خارجية، وتنشأ ما بين المنظمة وعناصر البيئة المحيطة كالعملاء والمنافسين والجهات الحكومية (هواين، 2014: 12 ، 66). والاتصال الجيد هو الاتصال الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. (المغربي، 2010: 305) لذا يعد وجود اتصالات فعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فلية، وعبدالمجيد، 2005: 297) وقد اعدّها الجيش الأمريكي من طرق قياس المناخ، لتمييز اتجاهات الرؤوسيين، والسماح لهم بتقسيم اقتراحات مجهولة، من خلال تجاربهم الميدانية. (Hall, 2006: 36) وقد أثبتت بعض الدراسات أن معظم الرؤوسيين يدركون أن الاحترام المتبادل هو أكثر العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وإدراكهم للمناخ التنظيمي (الشنطي، 2006: 164-167). ويؤكد (Gaspersz, 2005) على أهمية الاتصالات في تهيئة البيئة الإبداعية (Klijn & Tomic, 2010: 334). وأن الاعتماد على الاتصالات والتفاعلات لتبادل الأفكار من خلال الاجتماعات، أثر لمنحهم الثقة اللازمة لفرصة تجريب الشيء الجديد، وبث روح الإبداع، وتنمية الأفكار الإبداعية. (Hyypia & Parjanen, 2013: 34-35)

ويمكن تعريف عملية الاتصالات بأنها: عملية تشارك وتبادل الأفكار والمعاني والآراء والمعلومات بين

القيادة مع أعضاء المؤسسة، وبين أعضاء المنظمة أنفسهم؛ لتعميق علاقاتهم، والتأثير في اتجاهاتهم، ورفع مستوى تصوراتهم المشتركة، وتنمية معارفهم، وقدراتهم الإبداعية.

ثانياً: الإبداع الإداري.

### 1- مفهوم الإبداع الإداري:

بالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينيات والأربعينيات، إلا أن عام 1950 شهد نقلة نوعية؛ لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، وما تلا هذه المرحلة من حرب باردة أدت إلى زيادة الحاجة إلى الإبداع، وكان أهم ما صدر في هذا السياق كتاب ألفه (أوزبون) عام 1953 بعنوان التخيل المطبق، الذي اهتم به العلماء والمعنيون، ثم أنشأ أوزبون مؤسسة التربية

المبدعة، ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه الانطلاقة للبحوث تناولت عوامل وميادين مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع، وخلق المبدعين. (الفاعوري، 2005: 12-13) وازدادت أهمية الإبداع والحلول الإبداعية اليوم لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، وهو مادفعها للبحث عن نماذج متقدمة وجديدة لإدارة عملية الإبداع فيها. (Jones, 1998:515) باعتبار الإبداع أرقى مستويات النشاط المعرفي للإنسان. (توفيق والقرشي، 2006: 25-26) والمبدع في الغالب شخص يجب المخاطرة، ويحاول دائماً التفكير بطرق جديدة. (جلدة وعبوي، 2006: 59-60) وإن عدم اتخاذ قرارات حكيمة فيما يتعلق بالإبداع، سيعيق نموها. (Maidin& Hamzah, 2010: 29)

وبالعودة إلى بعض ما توافر للباحثين من أدب نظري حول مفهوم الإبداع الإداري لغة واصطلاحاً، فبالنسبة للإبداع لغةً: نجد أنه قد جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من "بدع" ومن بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال. (القاموس العصري الحديث، 1988: 20)، أما بالنسبة للإبداع اصطلاحاً: فهناك شبه إجماع أنه "محاولة استخدام الفرد تفكيره وقدراته العقلية، والنفسية، في عملية توليد الأفكار التي تتسم بالأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، المتعلقة بإنتاج سلعة أو خدمة أو أسلوب إداري غير مألوف، أو تطوير شيء جديد، أو حل مميز لمعضلة ما". (Boden, 1994: 200؛ نجم، 2003، 22؛ Rank, 2004: 518؛ et. al, 2004؛ جيرالد، بارون، 2004: 649؛ الفاعوري، 2005: 8؛ جلدة وعبوي، 2006: 20؛ توفيق والقرشي، 2006: 25-26؛ Karaman, 2008: 104؛ Chiu& Kwan, 2010؛ Anderson, et. al, 2012: 1؛ 451؛ Hyypia& Parjanen, 2013: 23؛ Porzse, et. al, 2014: 4؛ العشملي، 2014: 85-86؛ رجاجة، 2015: 5).

وبالنظر إلى التعريف السابق يتضح أنه ركّز على الإنتاج الإبداعي، وعلى الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية، وغيرها من الصفات التي يتحتم توافرها في الأفراد المبدعين، مثل الخيال الواسع والثقة بالنفس، واستقلال التفكير... إلخ، باعتبارها عملية مركبة من مراحل متلازمة، قد لا يفصح عن بعضها؛ ولكنها تُعدّ ضمنية، لتوليد الأفكار الإبداعية التي تهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.

ويخلص الباحثان إلى أن الإبداع الإداري هو: "النشاط الإبداعي الذي يتسم به العاملون المبدعون، وفق طلاقة وأصالة ومرونة فكرية، والقدرة على اكتشاف العلاقات والترابطات بين الأشياء، وحساسيتهم للمشكلات؛ لتوليد أفكار جديدة، غير مألوّفة، سواءً لإيجاد أو تطوير سلعة، أو خدمة، أو فكرة، أو أسلوب عمل، أو إعادة تصميم العمل، أو تقديم حل مميز في مواجهة المشاكل المعقدة التي تواجههم... إلخ، بحيث تتسم الأفكار بالمفيدة، وغير المألوفة؛ للتعبير عن فكر إداري متطور؛ يسعى لإحداث تغييرات جوهرية نوعية، في طرق وأساليب العمل الإداري لجعلها أكثر مرونة، سهلة، وذات كفاءة وفعالية، في تحقيق الأهداف المنشودة".

## 2- خصائص الإبداع:

من خصائص الإبداع أنه عملية نفسية واجتماعية، يتكوّن من مجموعة من العمليات، عادةً ينشأ عن نشاط ذاتي للفرد المبدع (كمال، 2007: 9؛ الفاعوري، 2005: 17-18؛ خيرالله، 2008: 73-74؛ Rank, et. al, 2004: 518؛ Chiu& Kwan, 2010: 447) ويمكن تنميته، وتطوير القدرات الإبداعية أساس الابتكار، وأكثر عمومية منه، ويتطلب ثقافة إبداعية. (جيرالد، بارون، 2004: 656؛ 2: 2012؛ Porzse, et. al, 2012: 92)، ويجب أن تتسم الفكرة الإبداعية ب: الأصالة، وذات جدوى، وأن تكون إيجابية، وذات تأثير على أهداف المنظمة. (Certo& Trevis, 2012: 478)

## 3- الفرق بين الإبداع والابتكار:

هناك من يرى عدم وجود فرق بين الإبداع والابتكار؛ وأن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان. (الفاعوري، 2005: 11؛ 1: 2012؛ Porzse, et. al, 2012: 63؛ Pretorius, 2005) وأن بينهما قواسم مشتركة، ففي أثناء التفكير في كيفية استغلال الفرص، في تقديم شيء جديد يحدث الإبداع، ثم في أثناء عملية تطبيق هذه الإبداعات تتولد أفكار جديدة، وهكذا... (Pretorius, 2005: 56). وبالمثل هناك من يرى أنهما مختلفان، فالإبداع هو توليد الأفكار الخلاقة، والابتكار عملية تطبيق الإبداع.

(Anderson, et. al, 2014:2؛ Certo & Trevis, 2012: 483). ويؤيد الباحثان وجهة النظر التي تعدّها مختلفان، ويمكن تأكيد ذلك من خلال المقارنة بين ماهيتهما وطبيعتهما وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول (3) أوجه الفرق بين الإبداع والابتكار

| المقارنة | الإبداع   | الابتكار   |
|----------|---|--|
| ماهيته   | - توليد الأفكار الجديدة المتعلقة بتقديم سلعة أو خدمة أو أسلوب جديد، أو تطوير شيء جديد. (Boden, 1994: 200؛ نجم، 2003، 22؛ Certo & Trevis, 2012: 476؛ Hyypia & Anderson, et. al,؛ Parjanen, 2013: 23؛ Porzse, et. al, 2012:1؛ 2014:4) | - التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية. (جيرالد، بارون، 2004: 655)؛ (G-Huat, 2005:71؛ Certo & Klijn & Tomic, 2010: 32؛ Hyypia & Trevis, 2012: 476؛ Parjanen, 2013: 23)                 |
| طبيعته   | - أساس الابتكار، (Pretorius, 2005: 56) ويمثل الخطوة الأولى في الابتكار. (العريفي، 2014: 363).<br>- يميل إلى المستوى الفردي، وبداية العملية الذهنية. (الفاعوري، 2005: 11)  | - يميل إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية. (الفاعوري، 2005: 11؛ Hyypia & Parjanen, 2013: 23)<br>- يعتبر على مستوى المنظمة ككل. (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 461) |

(المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء أدبيات البحث)

#### 4- أهمية الإبداع الإداري:

يُعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً لمواجهة المنافسة، (Karaman, 2008: 104) وجزء أساسي من مهارات المغامرة، ويدعم قوتها على تحقيق التميز. (الزهري، 2002: 231) ويحقق بقاءها الطويل؛ (Pretorius, 2005: 56) بل وأهم مقومات نجاحها. (إسحق، 2012: 92؛ Anderson, et. al)

2:2014, al) ويعوّل عليه في عملية تطوير ونمو المنظمات. (Hyypia& Parjanen, 2013: 21) وتشجيعهم على تنمية قدراتهم الإبداعية، وتمكين فرق العمل على استغلال الفرص ومواجهة المشاكل المعقدة. (Barczak, et. al, 2010: 332) مما يستلزم على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم معها. (Taghrid S& Al- Janini,2017:284) ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات (نجم، 2003: 347). مما يستوجب توافر بيئة إلهامية داعمة للإبداع. (Karaman, 2008: 108) ؛ Chiu& Kwan, 2010: 447؛ Maidin& Hamzah, 2010: 28؛ Certo& Trevis, 2012: 478؛ Porzse,et. al, 2012:1).

#### 5- مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري مستويات عدة، ولا بد من مزاولة العملية الإبداعية في جميع مستويات الإبداع الإداري (هيجان، 1999: 24؛ Klijn& Tomic, 2010: 328؛ Christoffer, 2015: 15) كما ينبغي تطوير المفهوم الذاتي للإبداع من خلال وضع رؤية تغيير للإبداع (Wang and Zhu, 2011: 28-29) وسيتم فيما يلي استعراض أهم مستويات الإبداع الإداري:

**5-1- الإبداع على المستوى الفردي:** هو عملية تبني الأفراد للفكرة الإبداعية، والعمل على تحقيقها، كون عملية توليد الأفكار الجديدة، يعتمد على الجهود الفردي (العريقي، 2014: 363)؛ فكل فرد يعتبر مبدع، إذا استخدم خبرته، ومهارات تفكيره الإبداعي، وممارساته للمهام، وحل المشاكل اليومية (Maidin& Hamzah, 2010: 30). بالإضافة إلى التعليم الرسمي، الممارسات، التجارب، ومحاكاة المحترفين. (Certo& Trevis, 2012: 479) فالمبدعون دائماً يحملون أوراقاً وأفلاماً لتسجيل الأفكار التي تخطر لهم. (العريقي، 2014: 364). ودائماً مندفعون نحو المشاكل المعقدة، بعيداً عن الأمور التقليدية مما يستلزم غرس الهوية الإبداعية، لما لها من تأثير إيجابي على الإبداع الفردي. (Wang and Zhu, 2011: 33).

وقد تم تحديد بعض المتغيرات التي تؤثر على الشخصية المبدعة منها: متغيرات إدراكية (كالمعرفة، مهارات تقنية، مواهب خاصة، الذكاء)، ومتغيرات شخصية (كالتحفيز الداخلي، الثقة، الالتزام، السمة الإبداعية)، ومتغيرات بيئية (العوامل الدينية السياسية، العوامل الاجتماعية الاقتصادية، العوامل التربوية). (Boden, 1994: 208-209).

**5-2- الإبداع على مستوى الجماعات:** الإبداع الجماعي هو عملية تبني الفكرة الإبداعية للفرد، والعمل على تحقيقها، من خلال تضافر الجهود، والعمل بروح الفريق الواحد. (Certo & Trevis, 2012: 479) كون مصدر قوته تنوع وتعدد الإبداعات الفردية. (Wang and Zhu, 2011: 29) وبالتالي يؤدي إلى نتائج علمية جديدة. (Maidin & Hamzah, 2010: 30) لذا يتم تعزيزه عن طريق تلقیح الأفكار جماعياً وتبادلها، ثم تطويرها. (الفاعوري، 2005: 8) وهنا تبرز أهمية الشعور بالانتماء، والعضوية للفريق. (Klijn & Tomic, 2010: 331) ووجود رؤية استراتيجية بأهمية العمل وفق روح الفريق الواحد. (Karaman, 2008: 105) الأمر الذي يستلزم وضع معايير وأنظمة انضباط عمل المجموعة في العملية الإبداعية. (Wang and Zhu, 2011: 27) وكذلك يجب ألا تغفل أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يعد أكثر تأثيراً على الفريق الإبداعي. (Klijn & Tomic, 2010: 331) كما يُعتد بالتعلّم الجماعي الذي يعده بعض الكتاب بمثابة التعلّم الاجتماعي، إذ يعتمد على دور النقاش الجماعي. (Emma, et. Al, 2013: 571) فعندما يدرك أعضاء المجموعة بأن هناك مبدعين، ووجود مناخ إبداعي ضمن مجموعتهم، مما يجعلهم يندفعون نحو تقديم طرق جديدة لمواجهة المشاكل أو أساليب العمل. (Wang and Zhu, 2011: 30)

**5-3- الإبداع على مستوى المنظمة:** تتم عملية توليد الأفكار الإبداعية عن طريق الأفراد، ليتم تلقیحها وتبادلها من خلال الجماعة، ثم يتم تبنيها ورعايتها وتطويرها من خلال الإطار المؤسسي، والاهتمام بمقدميها. (الفاعوري، 2005: 8) فالإبداع على مستوى المنظمة أشمل، إذ يهتم بدراسة خصائص أعضاء المنظمة، وخصائصها ككل. (Hyypia & Parjanen, 2013: 23) وهناك من يُعد الإبداع على مستوى المنظمة هو الابتكار، كتطبيق العملية الإبداعية. (Karaman, 2008: 104) ؛

Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 461 وهذا يدل أن الإبداع على مستوى المنظمة تجسيد للعملية الإبداعية على مستوى الأفراد والجماعات.

## 6- مراحل العملية الإبداعية:

تختلف وجهات النظر في تصنيف مراحل العملية الإبداعية، وتعد مجموعة من الخطوات المتداخلة، فالعمل الإبداعي يتم عبر خطوات منظمة، وتعد العملية الإبداعية عملية عقلية تسمح للأفراد تقديم الأفكار الجديدة، وفق مراحل معينة وقدرات خاصة. (Klijn & Tomic, 2010: 323؛ جيرالد، بارون، 2004: 650) وقد تم تقديم عدة اجتهادات لتحديد مراحل العملية الإبداعية:

6-1- الاستشعار بوجود مشكلة - تحديد المشكلة - جمع المعلومات ونقدها - تحديد جملة الحلول - والحلول البديلة - تقييم الحلول ونقدها - صياغة الفكرة الجديدة، وتنفيذها. (Rank, et. al, 2004: 522؛ الفاعوري، 2005: 16؛ Klijn & Tomic, 2010: 323)

6-2- توليد أفكار جديدة - اختيار وتعديل الأفكار الجديدة - تقييم مدى قبول الأفكار الجديدة في السوق. (Chiu & Kwan, 2010: 449)

6-3- الإعداد - الاندماج مع المشكلة - احتضان المشكلة - الوصول الى الحل (تجميع مرحلي الإعداد والاحتضان - تقييم الأفكار وتطبيق المعايير عليها - التطبيق (الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وعملية). (خير الله، 2008: 73-74)

## 7- عناصر الإبداع الإداري:

من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية، وسوف نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناوّلها أغلب الباحثين لتكون أساساً للبحث الحالي في قياس مستوى



الإبداع الإداري وهي: الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطر،):

**7-1-الحساسية للمشكلات:** يظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وعي المبتكر بالحاجة إلى التغيير، أو إلى حيّل جديدة أو في شكل وعي بنقائص أو عيوب في الأشياء (توفيق والقرشي، 2006: 64) وهناك أمثلة كثيرة لمنتجات إبداعية كان لعامل الحساسية تأثير كبير في نجاحها أو فشلها (Chiu& Kwan, 2010: 447)

**7-2-الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار، في وحدة زمنية معينة. (توفيق والقرشي، 2006: 64) وتعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة. ( Chiu& Kwan, 2010: 453) وقد أظهرت نتائج الدراسات التي أجريت على عنصر الطلاقة وجود أربعة عوامل لها، هي كالتالي: (توفيق والقرشي، 2006: 64)

**7-2-1- طلاقة الكلمات:** سرعة إنتاج كلمات وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

**7-2-2- طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج كلمات ذات خصائص محددة في المعنى.

**7-2-3- طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار أو الصور الفكرية في أحد المواقف.

**7-2-4- الطلاقة التعبيرية:** سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في كلمات أو صور بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

**7-3-المرونة:** هي عملية التغيير في المعنى، أو التفسير، أو الاستعمال، أو فهم المهمة، أو استراتيجية العمل، أو في اتجاه التفكير؛ الذي قد يؤدي إلى تفسير جديد (الفاعوري، 2005: 20). كما "تعبّر عن القدرة على درجة سهولة تغيير حالة الشخص النفسية، أو وجهته العقلية" (توفيق والقرشي، 2006: 65)، إذ يتم تنشيط الأفكار الإبداعية من خلال المرونة والخيال الخصب جراء المحاكاة الميدانية لواقع

العمل، وللمشاكل المعقدة التي تواجهه. (Certo & Trevis, 2012: 479). أيضاً تُعد من عوامل تشجيع ودعم الأفكار الجديدة والنظرات الإبداعية (Malcolm, et. al, 2005: 395)، وتتمثل في تنوع الأفكار، ويمكن اعتبارها تتمثل في: (توفيق والقرشي، 2006: 65)

7-3-1 - المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.

7-3-2 - المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حرية غير موجهة نحو حل معين، فيما يتصل بمشكلة محدّدة تحديداً ضيقاً.

7-4 - الأصالة: هي إنتاج ما هو غير مألوف، فالفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة، وذكية. (الفاعوري، 2005: 21). وهي: القدرة على إنتاج أفكار فريدة/طريفة، وتمثل الأصالة عنصراً أساسياً في التفكير المبتكر". (توفيق والقرشي، 2006: 65) فالمبدعون يتميزون بالتححرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير. (سليم وعبوي، 2006: 58) كما تعد من أبرز عوامل الإلهام، وتوليد الأفكار الجديدة. (Chiu & Kwan, 2010: 453).

7-5 - القدرة على التحليل والربط: التحليل هو القدرة على تفتيت الأشياء إلى أجزاء بسيطة، لكي يعاد تنظيمها، والربط هو عملية تنظيم الأجزاء في كل متكامل، ويسعى كل مبتكر أن يحتفظ في ذهنه بعدة متغيرات، وان يتصرف فيها وذلك أثناء محاولته. (توفيق والقرشي، 2006: 65)

7-6 - قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها ويكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. (عوض، 2013: 209-210).

### ثالثاً: دراسات سابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على مجموعة من الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تم تصنيفها في أقسام ثلاثة رئيسية (دراسات محلية/ دراسات عربية/ دراسات أجنبية)، وسيتم استعراض دراسات كل قسم على حده مرتبة حسب تسلسلها الزمني، والمقارنة بينها وبين البحث الحالي، وذلك كما هو موضح في الجداول (4، 5، 6):

#### 1-دراسات محلية:

| جدول (4) دراسات محلية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |  |
|--|--|
| البشري،<br>2014                                    | المناخ التنظيمي وأثره على الكفاءة الإدارية: دراسة ميدانية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، في الجمهورية اليمنية.  |
| أهداف الدراسة                                      | التعرف على المناخ التنظيمي وأثره على الكفاءة الإدارية، وكذلك معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الوزارة.  |
| أهم النتائج  | وجود علاقة طردية للمناخ التنظيمي بأبعاده على الكفاءة الإدارية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.                                       |
| أوجه التشابه                                       | استخدام المنهج الوصفي - دراسة متغير المناخ التنظيمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| أوجه الاختلاف                                      | عدم دراسة متغير الإبداع - القطاع الخدمي التعليمي.  |
| العشملي،<br>2014                                   | أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين الإداريين في المصارف اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية.       |
| أهداف الدراسة                                      | قياس أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في مستوى الإبداع الإداري، والتعرف على مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، والإبداع الإداري لدى العاملين في المصارف اليمنية. |
| أهم النتائج  | مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية متوسطة، ومستوى الإبداع الإداري مرتفع.   |
| أوجه التشابه                                       | استخدام المنهج الوصفي - دراسة متغير الإبداع الإداري - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| أوجه الاختلاف                                      | عدم دراسة متغير المناخ التنظيمي - القطاع الخدمي التعليمي.  |

2-دراسات عربية:

| جدول (5) دراسات عربية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |  |
|--|--|
| لمية، 2017   | المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق - والعلوم السياسية، بجامعة زيان عاشور- الجزائر.                  |
| أهداف الدراسة                                      | التعرف على المناخ التنظيمي السائد(اتخاذ القرار- طبيعة الاتصال) في المنظمة وتأثيره على رضا العاملين .   |
| أهم النتائج  | يؤثر المناخ التنظيمي على رضا الأساتذة، ومستوى المناخ التنظيمي السائد متوسط.  |
| أوجه التشابه                                       | دراسة متغير المناخ التنظيمي- القطاع الخدمي التعليمي - استخدام المنهج الوصفي  |
| أوجه الاختلاف                                      | عدم دراسة متغير الإبداع- البيئة التي تمت الدراسة فيها.   |
| بلكو، 2016   | أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة           |
| أهداف الدراسة                                      | معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء.   |
| أهم النتائج  | مستوى أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري مرتفع، من وجهة نظر العاملين.  |
| أوجه التشابه                                       | دراسة متغيري المناخ التنظيمي والإبداع - استخدام المنهج الوصفي- القطاع الذي تمت الدراسة فيه.  |
| أوجه الاختلاف                                      | القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.   |
| رجراجة، 2015                                       | أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى لجنوب أوماش، الجزائر.   |
| أهداف الدراسة                                      | التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد، والإبداع لدى العاملين ، والتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة المطاحن.      |
| أهم النتائج  | وجود أثر للمناخ التنظيمي السائد على الإبداع لدى العاملين، باستثناء بعد الهيكل التنظيمي منخفض، مستوى المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين مرتفع. |
| أوجه التشابه                                       | دراسة متغيري المناخ التنظيمي والإبداع - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.  |
| أوجه الاختلاف                                      | القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.   |
| العرايبي، 2015                                     | واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية بالمملكة العربية   |

| جدول (5) دراسات عربية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |   |
|--|---|
| السعودية   |   |
| أهداف الدراسة                                      | معرفة دور المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري، ومعرفة مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها.                          |
| أهم النتائج  | وجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي وجميع أبعاد الإبداع الإداري، وبلغ مستوى المناخ التنظيمي والإبداع الإداري مرتفع.            |
| أوجه التشابه                                       | دراسة متغيري المناخ التنظيمي والإبداع - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.   |
| أوجه الاختلاف                                      | القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| عيسى، 2014   | تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية - مملكة البحرين.        |
| أهداف الدراسة                                      | دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. |
| أهم النتائج  | وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين، وكان مستوى ممارسة المناخ التنظيمي متوسط.              |
| أوجه التشابه                                       | استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير المناخ التنظيمي.   |
| أوجه الاختلاف                                      | عدم دراسة متغير الإبداع - القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| إسحق، 2012   | دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جمهورية العراق.    |
| أهداف الدراسة                                      | بيان أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات عينة البحث.   |
| أهم النتائج  | وجود علاقة ارتباط وكذا وجود علاقة أثريين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة قيد البحث.   |
| أوجه التشابه                                       | دراسة متغيري المناخ التنظيمي والإبداع - استخدام المنهج الوصفي.  |
| أوجه الاختلاف                                      | القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| عدوان، 2012  | المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين - فلسطين.                                       |

| جدول (5) دراسات عربية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |   |
|--|---|
| أهداف الدراسة                                      | معرفة العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم |
| أهم النتائج  | واقع المناخ التنظيمي السائد إيجابي بدرجة كبيرة - توجد علاقة طردية لواقع المناخ التنظيمي السائد وبين متوسط درجة الروح المعنوية لديهم.            |
| أوجه التشابه                                       | استخدام المنهج الوصفي - دراسة متغير المناخ التنظيمي.  |
| أوجه الاختلاف                                      | عدم دراسة متغير الإبداع - القطاع الخدمي التعليمي العالي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.   |

### 3- دراسات أجنبية:

| جدول (6) دراسات أجنبية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |  |
|---|--|
| Wang and Zhu, 2011                                  | <b>Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect?</b>  |
| أهداف الدراسة                                       | تأثير الدور الوسيط للهوية الإبداعية بين القيادة التحويلية والإبداع من خلال مستوياته المختلفة، في المنظمات الواقعة في الجزء الجنوبي من الولايات المتحدة الأمريكية.                                  |
| أهم النتائج   | التأثير الإيجابي للدور الوسيط للهوية الإبداعية بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي والجماعي، وكذلك تأثير القيادة التحويلية على الإبداع على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة. |
| أوجه التشابه  | استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير الإبداع الإداري.  |
| أوجه الاختلاف                                       | عدم دراسة متغير المناخ - القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| Klijin & Tomic, 2010                                | <b>A review of creativity within organizations from a psychological perspective</b>  |
| أهداف الدراسة                                       | مسح نماذج الإبداع والإبداع التنظيمي من منظور نفسي واجتماعي، وتحديد فجوات العمليات الإبداعية.   |
| أهم النتائج   | أثبتت الدراسات أن أكثر الدراسات التي اهتمت بالإبداع هي دراسات اجتماعية ونفسية، امكانية ممارسة الأفراد للابتكار والإبداع إذا كانت القيادة وبيئتهم داعمة لهم.  |

| جدول (6) دراسات أجنبية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي |  |
|---|--|
| أوجه التشابه  | اقتصرت على دراسة متغير الإبداع الإداري.  |
| أوجه الاختلاف                                       | البيئة التي تمت الدراسة فيها- القطاع الخدمي التعليمي - استخدام المنهج التاريخي لمسح أدبيات الإبداع والابتكار منذ عام 1985م، في مكتبات جامعة Amsterdam وجامعة Netherlands |
| <b>Monia &amp; Nico, 2010</b>                       | <b>The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization</b>                              |
| أهداف الدراسة                                       | معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في منظمة تكنولوجيا المعلومات الأفريقية.  |
| أهم النتائج   | وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين، كما أن المرؤوسين راضين عن عملهم وعن سمات المنظمة، باستثناء عاملي التحفيز وفرص التطوير.  |
| أوجه التشابه  | استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير المناخ التنظيمي.  |
| أوجه الاختلاف                                       | عدم دراسة متغير الإبداع- القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| <b>Noordin, et. Al, 2010</b>                        | <b>Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment of ABC Company</b>  |
| أهداف الدراسة                                       | تقييم المناخ التنظيمي ودوره في الالتزام في شركة الاتصالات الماليزية.   |
| أهم النتائج   | وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، ودرجة ادراك المرؤوسين لعناصر المناخ التنظيمي والالتزام متوسطة.   |
| أوجه التشابه  | استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير المناخ التنظيمي.  |
| أوجه الاختلاف                                       | عدم دراسة متغير الإبداع- القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  |
| <b>Gumusluoglu &amp; Ilsev, 2009</b>                | <b>Transformational leadership, creativity, and organizational innovation</b>  |
| أهداف الدراسة                                       | دراسة تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي، في شركات تطوير البرامج التجارية التركية.                                     |
| أهم النتائج   | توجد علاقة تأثير إيجابية للقيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين سواءً على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي.   |
| أوجه التشابه  | استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير الإبداع الإداري.  |
| أوجه الاختلاف                                       | عدم دراسة متغير المناخ- القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.   |

| جدول (6) دراسات أجنبية سابقة وعلاقتها بالبحث الحالي   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation.</b>   | <b>Malcolm, et. al, 2005</b> |
| تطوير وتقييم المناخ التنظيمي متعدد الأبعاد وفق نموذج Quinn and للقيم التنافسية Rohrbaugh, 1993 في (55) شركة في القطاع الصناعي البريطاني للمنتجات المعدنية والبلاستيكية والمطاط. | أهداف الدراسة                |
| عدم وجود قاعدة ثابتة لتحديد أبعاد قياس المناخ التنظيمي، كذلك يؤثر مناخ العمل الجماعي على تحقيق الإبداع.   | أهم النتائج                  |
| استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة متغير المناخ التنظيمي.   | أوجه التشابه                 |
| عدم دراسة متغير الإبداع - القطاع الخدمي التعليمي - البيئة التي تمت الدراسة فيها.  | أوجه الاختلاف                |

## إجراءات البحث الميداني

### 1- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي (بأسلوبيه التحليلي/المسحي)، للتعرف على مستوى كل من: المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في جامعة ذمار، وكذا الكشف عن مدى وجود/عدم وجود علاقة تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة.

### 2- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين الثابتين العاملين خلال العام الجامعي 2019/2018م في جامعة ذمار والبالغ عددهم (318) إداريا، موزعين على أربعة مستويات/مناصب وظيفية هي: مختص، رئيس قسم، مدير إدارة، مدير عام.



### 3- عينة البحث:

تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة)؛ على عينة مكونة من (169) إداريا من الإداريين الثابتين العاملين خلال العام الجامعي 2019/2018م في جامعة دمار، تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة الطبقية البسيطة، ليشكلوا نسبة (53 %) من إجمالي حجم مجتمع البحث، والجدول (7) يتضمن وصفاً مفصلاً لخصائص أفراد العينة وفقاً لكل متغير من متغيرات البحث:

جدول (7) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

| النسبة % | العدد | سنوات الخبرة    | النسبة % | العدد | المستوى الوظيفي | النسبة % | العدد | المؤهل العلمي     | النسبة % | العدد | العمر           |
|----------|-------|-----------------|----------|-------|-----------------|----------|-------|-------------------|----------|-------|-----------------|
| 25.4     | 43    | (5) سنوات فأقل  | 33.73    | 57    | مختص            | 14.8     | 25    | ثانوية            | 14.8     | 25    | أقل من (26) سنة |
| 32.0     | 54    | من (6-10) سنوات | 30.77    | 52    | رئيس قسم        | 16.0     | 27    | دبلوم متوسط       | 58.6     | 99    | من (26-35) سنة  |
| 23.1     | 39    | من (11-15) سنة  | 23.08    | 39    | مدير إدارة      | 49.1     | 83    | بكالوريوس         | 23.7     | 40    | من (36-45) سنة  |
| 19.5     | 33    | (16) سنة فأكثر  | 12.42    | 21    | مدير عام        | 5.9      | 10    | دبلوم دراسات عليا | 3.0      | 5     | (46) سنة فأكثر  |
| -        | -     | -               | -        | -     | -               | 14.2     | 24    | ماجستير           | -        | -     | -               |
| %100     | 169   | المجموع         | %100     | 169   | المجموع         | 100 %    | 169   | المجموع           | %100     | 169   | المجموع         |

يتبين من الجدول (7)، أن تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بشكل عام كان مناسباً، وأن نسب توزع جميع فئات العينة كانت قريبة من النسب العامة لتوزع فئات المجتمع الأصلي، فبالنسبة لتوزعهم تبعاً لمتغير العمر، يتبين أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب أي من الفئة العمرية (26 سنة - 35 سنة). في حين تشير

نتيجة توزيعهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إلى تنوع المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، وأن حوالي (70%) من أفراد العينة هم ممن يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى؛ وهو امر مناسب كون تشخيصهم لعناصر المناخ التنظيمي سيتأثر بمستواهم العلمي.

كما يتبين من الجدول (7) أيضاً، أن ما يقارب من (64%) من أفراد العينة هم ممن يشغلون وظيفتي "رئيس قسم، مختص". وهي تمثل أدنى الدرجات في سلم الوظائف الإدارية. اما بالنسبة لنتيجة متغير سنوات الخبرة؛ فيتبين أن حوالي (57%) من أفراد العينة هم ممن سنوات خبراتهم في العمل الإداري لا تزيد عن (10) سنوات.

#### 4- أداة البحث وخصائصها:

بغية جمع المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث الحالي والتعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة دمار وأثره على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها؛ طور الباحثان استبانة خاصة تكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** يشتمل على رسالة تغطية والمعلومات العامة المطلوبة من المستجيب مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.

**القسم الثاني:** يشتمل على مقياس خاص لقياس مستوى المناخ التنظيمي، تم تطويره بالاعتماد على مقياس كل من: (Kozlowski & Hulst, 1987) (الهيكلة التنظيمي - التحفيز - التكنولوجيا) و(654: 2013, Ostroff, et, all) الذي يتكون من: نمط القيادة- التكنولوجيا المستخدمة - الهيكلة التنظيمي - التحفيز- نمط الاتصال.

**القسم الثالث:** يشتمل على مقياس خاص لدراسة مستوى الإبداع الإداري؛ تم اعتماده بناء على مقياس السمات المميزة للشخصية المبدعة، نموذج جيلفورد للعوامل الشخصية للإبداع. (Christoffer, 29: 2015) المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي أجمع عليها غالبية الباحثين والكتاب

مثل: (خلف، 2010 والشيخ أماني، 2017 والعجله، 2009 وعثمان، نوال، 2016 والعراقي 2015 والهذلي 2010) المتمثلة في الأبعاد التالية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطر).

#### 5- صدق الأداة وثباتها:

على الرغم من أن الإجراءات العملية السابقة توفر دلالة صدق أو موثوقية للأداة يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف البحث؛ بيد أن الباحثين عرضا الأداة على (8) محكمين من أصحاب الخبرة في هذا المجال، ومن ذوي التخصص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في جامعتي صنعاء وذمار، وذلك بغية التوصل إلى دلالات الصدق الظاهري للأداة ومدى شمولها لمجالات البحث، وقد أجمع المحكمون على ملاءمة الأداة وأبعادها لموضوع البحث، إلا أنهم اقترحوا تعديلات بسيطة أفاد منها الباحثان.

كما تم التوصل إلى الثبات عن طريق استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد قسمي الأداة، إذ بلغ معامل الثبات للقسمة الخاص بقياس المناخ التنظيمي ككل (0.96) وتراوح معامل الثبات لأبعاده الخمسة بين (0.80-0.92)، في حين بلغ معامل الثبات للقسمة الخاص بقياس مستوى الإبداع ككل (0.94) ولأبعاده السبعة تراوح بين (0.70-0.87). وتعد هذه المعاملات مؤشراً مقبولاً للثبات، إذ تدل على تمتع الأداة بدرجة ثبات مناسبة وكافية لأغراض البحث العلمي.

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

6-1- الإحصاء الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

6-2- الإحصاء التحليلي: تم استخدام الانحدار المتدرج لإيجاد أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري، وتحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق، بالإضافة إلى اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## نتائج البحث الميداني

أولاً: عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يتضمن هذا المحور عرضاً للنتائج التي أسفر عنها البحث الميداني، وسيتم استعراضها ومناقشتها وفق تسلسل أسئلة البحث، على النحو الآتي:

1- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: "ما مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار؟"

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لجميع أبعاد المناخ التنظيمي ولكل بعد من أبعاده الخمسة، ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد المناخ

### التنظيمي

| رقم البعد | الترتيب | أسم البعد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المناخ |
|-----------|---------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| الخامس    | 1       | التكنولوجيا المستخدمة | 3.28            | 0.95              | متوسط        |
| الثالث    | 2       | نمط الاتصالات         | 3.23            | 0.83              | متوسط        |
| الأول     | 3       | الهيكل التنظيمي       | 3.12            | 0.77              | متوسط        |
| الثاني    | 4       | نمط القيادة           | 3.02            | 0.92              | متوسط        |
| الرابع    | 5       | التحفيز               | 2.90            | 0.98              | متوسط        |
|           |         | المناخ التنظيمي ككل   | 3.10            | 0.78              | متوسط        |

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي الخمسة تراوحت بين (3.28، 2.90)، وانحراف معياري تراوح بين (0.98-0.77)، وبمستوى مناخ متوسط لكل بُعد منها. كما يلاحظ الآتي:

- أن بُعد التكنولوجيا المستخدمة: حصل على أعلى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد الخمسة إذ بلغ (3.28) وبمستوى مناخ متوسط. ويعزو الباحثان ذلك إلى توجه قيادة الجامعة خلال الفترة الأخيرة نحو استخدام التكنولوجيا والاهتمام بها، وحرصها على مواكبة التطورات التكنولوجية، في سبيل تحسين جودة الخدمة المقدمة.

- أن بُعد التحفيز حصل على أدنى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد الخمسة بلغ (2.90)، ويعزو الباحثان ذلك إلى توقف صرف المرتبات والحوافز المادية التي كان يحصل عليها موظفي الجامعة قبل الحرب والحصار، والتي كانت أصلاً تُعد ضعيفة جداً وليست بالشكل المطلوب الذي يرضيهم، ولا تتسق مع جهودهم وطموحاتهم. فقد ساهمت الأوضاع الحالية التي تمر بها البلاد وتعرضها للحرب والحصار في زيادة معاناة العاملين في القطاع الحكومي ومنها الجامعات، وتسببت في تدني المخصصات المالية المعتمدة للجامعات من وزارة المالية، وبالتالي توقف صرف مرتبات العاملين وحوافزهم المالية منذ أكثر من ثلاث سنوات.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار (3.10) بانحراف معياري (0.78)، وذلك يمثل مستوى مناخ متوسط. مما يشير إلى أن هناك ميلاً مرضي إلى حد ما حول مستوى المناخ التنظيمي السائد حالياً. ويتفق هذا مع نتيجة دراسة لمية (2017)؛ ونتيجة دراسة عيسى، 2014، (Noordin, et. Al, 2010)، بينما يُعد مستوى المناخ التنظيمي مرتفع في (دراسة بلكو، 2016؛ رجراجة، 2015؛ دراسة العرابي، 2015؛ عدوان، 2012؛ ودراسة Monia & Nico, 2010).

2- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري ككل ولكل بعد من أبعاده السبعة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الإبداع الإداري

| رقم البعد | الترتيب | البعد                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الإبداع |
|-----------|---------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الخامس    | 1       | القدرة على التحليل والربط          | 3.54            | 0.67              | مرتفع         |
| السابع    | 2       | قبول المخاطر                       | 3.52            | 0.67              | مرتفع         |
| السادس    | 3       | الاحتفاظ بالاتجاه (تركيز الانتباه) | 3.51            | 0.71              | مرتفع         |
| الأول     | 4       | الأصالة                            | 3.49            | 0.69              | مرتفع         |
| الثالث    | 5       | المرونة الذهنية                    | 3.49            | 0.76              | مرتفع         |
| الثاني    | 6       | الطلاقة الفكرية                    | 3.31            | 0.72              | متوسط         |
| الرابع    | 7       | الحساسية للمشكلات                  | 3.31            | 0.80              | متوسط         |
|           |         | الإبداع الإداري ككل                | 3.45            | 0.57              | مرتفع         |

يلاحظ من الجدول (9): أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري تراوحت بين (3.54 - 3.31)، بانحراف معياري تراوح بين (0.67-0.80)، وبمستوى إبداع يمثل "مرتفع" لخمسة أبعاد من أبعاد الإبداع الإداري هي: (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطر، الاحتفاظ بالاتجاه/تركيز الانتباه، الأصالة، المرونة الذهنية)، وبمستوى إبداع "متوسط" لبعدي: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية). كما يلاحظ الآتي:

- أن بُعد القدرة على التحليل والربط حصل على أعلى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد السبعة، بلغ (3.54)، وبمستوى إبداع "مرتفع". ويمكن أن يُعزى ذلك إلى امتلاك العاملين لمهارات تخطيط وتنظيم أعمالهم وربط العلاقة بين الأحداث وتفسيرها، وتحديد تفاصيل العمل وتجزئته وتحليله قبل البدء بالتنفيذ، مما قد يجعلهم مؤهلين لتقديم أفكار وأساليب إبداعية.

- حصل البعدان؛ السادس (الطلاقة الفكرية) والسابع (الحساسية للمشكلات) على أدنى متوسط حسابي على مستوى الأبعاد السبعة بلغ (3.31) وبمستوى إبداع "متوسط". ويمكن أن يعود ذلك إلى محدودية صلاحياتهم في اتخاذ القرارات للاستعداد لمواجهة أي أحداث غير متوقعة، بالإضافة إلى محدودية تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة البحث لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار (3.45) بانحراف معياري (0.57)، وذلك يمثل مستوى إبداع "مرتفع". وهذا يشير إلى أن هناك ميلاً لدى العاملين الإداريين لتبني السلوك الإبداعي، وامتلاكهم الجرأة للقيام بأعمال إبداعية، واقتراح أساليب جديدة في العمل، وتعبيرهم عن آرائهم بثقة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العشملي؛ 2014، ونتيجة دراسة بلكو، 2016؛ رجراجة، 2015؛ ودراسة العرابي، 2015.

3- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لكل متغير من المتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار تبعاً لمتغيرات البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق في مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار تبعاً للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

| المحور          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| العمر           | بين المجموعات  | 2.81           | 3           | 0.94           | 1.54   | 0.21          |
|                 | داخل المجموعات | 100.51         | 165         | 0.61           |        |               |
|                 | المجموع        | 103.31         | 168         |                |        |               |
| المؤهل العلمي   | بين المجموعات  | 0.97           | 4           | 0.24           | 0.39   | 0.82          |
|                 | داخل المجموعات | 102.34         | 164         | 0.62           |        |               |
|                 | المجموع        | 103.31         | 168         |                |        |               |
| المستوى الوظيفي | بين المجموعات  | 1.09           | 3           | 0.36           | 0.59   | 0.62          |
|                 | داخل المجموعات | 102.22         | 165         | 0.62           |        |               |
|                 | المجموع        | 103.31         | 168         |                |        |               |
| الخبرة          | بين المجموعات  | 1.62           | 3           | 0.54           | 0.88   | 0.45          |
|                 | داخل المجموعات | 101.69         | 165         | 0.62           |        |               |
|                 | المجموع        | 103.31         | 168         |                |        |               |

يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً على مستوى كل متغير من متغيرات البحث الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات أفراد العينة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، مما يشير إلى امتلاك أفراد العينة رؤى متشابهة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار بغض النظر عن أعمارهم أو مؤهلاتهم أو مناصبهم أو سنوات خبراتهم، ويعزو الباحثان ذلك إلى تقارب مستوى ثقافتهم وانسجامها، ومؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى تناغم واندماج الأواصر الاجتماعية التي يتمتع بها مجتمع جامعة ذمار، وصغر حجم مدينة ذمار مقارنة بمعظم المدن التي تقع فيها الجامعات اليمنية الحكومية.



4- عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لكل متغير من المتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول مستوى الإبداع الإداري في جامعة ذمار، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق في مستوى الإبداع الإداري في جامعة ذمار تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

| المحور          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| العمر           | بين المجموعات  | 1.95           | 3           | 0.65           | 2.01   | 0.11          |
|                 | داخل المجموعات | 53.31          | 165         | 0.32           |        |               |
|                 | المجموع        | 55.26          | 168         |                |        |               |
| المؤهل العلمي   | بين المجموعات  | 1.38           | 4           | 0.34           | 1.05   | 0.39          |
|                 | داخل المجموعات | 53.88          | 164         | 0.33           |        |               |
|                 | المجموع        | 55.26          | 168         |                |        |               |
| المستوى الوظيفي | بين المجموعات  | 0.35           | 3           | 0.12           | 0.35   | 0.79          |
|                 | داخل المجموعات | 54.91          | 165         | 0.33           |        |               |
|                 | المجموع        | 55.26          | 168         |                |        |               |
| الخبرة          | بين المجموعات  | 0.65           | 3           | 0.22           | 0.66   | 0.58          |
|                 | داخل المجموعات | 54.61          | 165         | 0.33           |        |               |
|                 | المجموع        | 55.26          | 168         |                |        |               |

يتضح من الجدول (11) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً على مستوى كل متغير من متغيرات البحث الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) إذ كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة تبعاً لهذه المتغيرات، مما يدل على امتلاك أفراد العينة رؤى متشابهة حول مستوى الإبداع الإداري في جامعة ذمار، ويعزو الباحثان ذلك إلى انسجام ثقافتهم، وتقارب مستويات خبراتهم، ومؤهلاتهم العلمية، وبالتالي سلوكهم، ومهاراتهم الإبداعية.

5 - عرض النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس ونصه: هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي (الميكمل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، التحفيز، التكنولوجيا المستخدمة) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج ( Stepwise Regression analysis)، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتدرج، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير مستقل من متغيرات البحث، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول (12) يبين ذلك:

جدول (12) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

| معامل الالتواء | معامل تضخم التباين (VIF) | التباين المسموح | البعد                 |
|----------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|
| -0.05          | 2.93                     | 0.34            | الهيكل التنظيمي       |
| -0.11          | 4.58                     | 0.22            | القيادة               |
| -0.26          | 3.09                     | 0.32            | نمط الاتصالات         |
| -0.07          | 3.48                     | 0.29            | التحفيز               |
| -0.27          | 2.27                     | 0.44            | التكنولوجيا المستخدمة |

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي تقل عن القيمة (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أنه قد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء، حيث كانت القيم أقل من (1)، وبالتالي قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (13):

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتدرج لإيجاد أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري

| المودل | المتغيرات             | معامل الارتباط | معامل التحديد | اختبار تحليل التباين الاحادي |               | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | العلامة المعيارية | اختبار (ت)    |      |
|--------|-----------------------|----------------|---------------|------------------------------|---------------|----------------|----------------|-------------------|---------------|------|
|        |                       |                |               | قيمة (F)                     | مستوى الدلالة |                |                |                   | مستوى الدلالة | ت    |
| 1      | ثابت الانحدار         | 0.64           | 0.41          | 116.93                       | 0.00          | 1.96           | 0.14           |                   | 13.86         | 0.00 |
|        | الهيكل التنظيمي       |                |               |                              |               | 0.48           | 0.04           | 0.46              | 10.81         | 0.00 |
| 2      | ثابت الانحدار         | 0.69           | 0.48          | 76.67                        | 0.00          | 1.71           | 0.14           |                   | 11.87         | 0.00 |
|        | الهيكل التنظيمي       |                |               |                              |               | 0.31           | 0.05           | 0.42              | 5.73          | 0.00 |
|        | نمط الاتصالات         |                |               |                              |               | 0.24           | 0.05           | 0.34              | 4.67          | 0.00 |
| 3      | ثابت الانحدار         | 0.70           | 0.49          | 53.31                        | 0.00          | 1.69           | 0.14           |                   | 11.79         | 0.00 |
|        | الهيكل التنظيمي       |                |               |                              |               | 0.27           | 0.06           | 0.36              | 4.48          | 0.00 |
|        | نمط الاتصالات         |                |               |                              |               | 0.19           | 0.06           | 0.27              | 3.40          | 0.00 |
|        | التكنولوجيا المستخدمة |                |               |                              |               | 0.10           | 0.05           | 0.16              | 1.98          | 0.05 |

يتضح من الجدول (13): وجود ثلاثة نماذج، تمثل النموذج الأول **بعد الهيكل التنظيمي** وبلغ معامل الارتباط في هذا النموذج (0.64) بين المتغير المستقل المتمثل بالهيكل التنظيمي والمتغير التابع المتمثل بالإبداع الإداري؛ مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.41) وهذا يعني أن (41%) من التغير الذي يحصل في مستوى الإبداع الإداري إنما يعود للتغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى التغير في الإبداع الإداري إذ تشكل هذه العوامل ما نسبته (59%)، كما بلغت قيمة (F) في هذا النموذج (116.93) وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري، وبالرجوع إلى قيم (ت) ومستوى دلالتها في هذا النموذج نلاحظ أن قيمة (ت) دالة إحصائياً بالنسبة لثابت الانحدار ومعامل الهيكل التنظيمي لأن مستوى دلالتها أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير خطية بين المناخ التنظيمي والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

أما النموذج الثاني فقد تمثل **ببعدي (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات)**، حيث بلغ معامل الارتباط في هذا النموذج (0.69) بين المتغير المستقل المتمثل بالبعدين مجتمعين والمتغير التابع المتمثل بالإبداع الإداري؛ مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بينهم، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.48) وهذا يعني أن (48%) من التغير الذي يحصل في مستوى الإبداع الإداري إنما يعود للتغيرات الحاصلة في كل من الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى التغير في الإبداع الإداري إذ تشكل هذه العوامل ما نسبته (52%)، كما بلغت قيمة (F) في هذا النموذج (76.67) وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات على الإبداع الإداري، وبالرجوع إلى قيم (ت) ومستوى دلالتها في هذا النموذج نلاحظ أن قيمة (ت) دالة إحصائياً بالنسبة لثابت الانحدار ومعامل كل من: الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات لأن مستوى دلالتها أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير خطية بين بعدي المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

وبالنسبة للنموذج الثالث، فقد تمثل بالأبعاد الثلاثة (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة)، حيث بلغ معامل الارتباط في هذا النموذج (0.70) بين المتغير المستقل المتمثل بالأبعاد الثلاثة مجتمعة والمتغير التابع، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.49) وهذا يعني أن (49%) من التغير الذي يحصل في مستوى الإبداع الإداري إنما يعود للتغيرات الحاصلة في كل من: الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى التغير في الإبداع الإداري إذ تشكل هذه العوامل ما نسبته (51%)، كما بلغت قيمة (F) في هذا النموذج (53.31) وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة على الإبداع الإداري، وبالرجوع إلى قيم (ت) ومستوى دلالتها في هذا النموذج نلاحظ أن قيمة (ت) دالة إحصائياً بالنسبة لثابت الانحدار ومعاملات كل من: الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات والتكنولوجيا المستخدمة لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير خطية بين أبعاد المناخ التنظيمي الثلاثة والمتغير التابع (الإبداع الإداري). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العرابي. (2015؛ إسحق، 2012؛ Wang and Zhu, 2011: 28-29؛ Gumusluoglu & Ilsev, 2009؛ Malcolm, et. al, 2005)

وبناءً على التحليل السابق يتبين: وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمناخ التنظيمي السائد بأبعاده الثلاثة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة) على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار، وعدم وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة والتحفيز) على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار.

ثانياً: استنتاجات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في جامعة ذمار يمثل مستوى "متوسط". ويعد بعد التكنولوجيا أعلى مستوى تطبيق على مستوى الأبعاد الخمسة، يليه نمط الاتصالات، ثم الهيكل التنظيمي، فالقيادة، وأخيراً بُعد التحفيز.
- أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار يُعد مستوى "مرتفع" بالنسبة للبعد الكلي، ولخمسة أبعاد من أبعاد الإبداع الإداري هي: (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطر، الاحتفاظ بالاتجاه/تركيز الانتباه، الأصالة، المرونة الذهنية)، في حين مثل مستوى إبداع "متوسط" لبعدين فقط هما: (الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية).
- عدم وجود اختلافات جوهرية في وجهات نظر العاملين الإداريين بالجامعة حول مستوى كل من: المناخ التنظيمي والإبداع الإداري فيها تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- وجود أثر دال إحصائياً لثلاثة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار.
- عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، والتحفيز) على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار.

### ثالثاً: توصيات البحث ومقترحاته:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد إدارة الجامعة على تحسين مستوى المناخ التنظيمي فيها، وتحسين مستويات ممارسة الإبداع الإداري لدى العاملين فيها. وأهمها الآتي:
- الاهتمام بجميع أبعاد مستوى المناخ التنظيمي في الجامعة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة، ...إلخ)؛ بغية تحسين مستوى المناخ الإيجابي العام فيها لماله من أثر في تطوير أداء العاملين فيها وابداعاتهم في المجال الإداري.

- إيلاء بُعدي القيادة والتحفيز عناية خاصة وإعطاءهم أهمية تتناسب مع أهميتهما، فالقيادة هي التي تمثل العامل الحيوي في نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك بالإجماع، كذلك بُعد التحفيز سواءً المادي أو المعنوي، الذي تمثل الدينامو المحرك لطاقت الأفراد الكامنة، وشحذ همهم، لاسيما في ظل الظروف العصيبة التي يمر بها وطننا الحبيب.
- المحافظة على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بالجامعة بشكل عام، مع الاهتمام بتحسين مستوى الإبداع لديهم في مجالي: الطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات.
- الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال الممارسات الإبداعية بأبعادها المختلفة مع التركيز على المهارات المتعلقة ببُعدي الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية.
- إجراء دراسة مشابها للبحث الحالي وتطبيقها على بقية الجامعات اليمنية.
- إجراء العديد من الدراسات في مجالي المناخ التنظيمي والإبداع، سواءً مع بعضهما أو مع متغيرات أخرى.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو ححيلة، بكر علي والحراشنة، محمد عبود(2013): أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص ص: 1407 - 1429.
- إسحق، حسون أثير(2012): دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جمهورية العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (26)، ص ص: 92-114.

- الأسدي، طارق (2015): تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- البشير، أحلام عبدالله هاشم (2014): المناخ التنظيمي وأثره على الكفاءة الإدارية، دراسة ميدانية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الجمهورية اليمنية.
- بلكو، مصطفى (2016): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- توفيق، عبدالرحمن والقرشي، ليلي حسن (2006): كلنا مبدعون ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، القاهرة، جمهورية مصر.
- تيسير، زاهر (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (28)، العدد (2) - ص ص: 252-282.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني.
- جلدة، سليم بطرس وعبوى، زيد منير (2006): إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- خيرالله، جمال أنيس (2008): الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، المملكة الأردنية.
- رجراجة، آمال (2015): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش"، جامعة محمد خيضر "بسكرة"، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الزهري، رندة (2002): الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد (30)، ص ص: 218 - 249.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم (2006): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين.



- العدلوني، أكرم محمد (2000): القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية.
- عدوان، الشيماء أحمد عبد الله (2012): المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- العراي، سعيد بن سفران عطوي (2015): واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل (2014): إدارة الموارد البشرية، ط(6)، دار الكتب الوطنية، صنعاء.
- العميان، محمود (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عوض، عاطف (2013) : أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(29) العدد(3)، 2013.
- عيسى، حمد علي عبدالله (2014): تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر.
- القاموس العصري الحديث (1988)، دار التوفيق للنشر، بيروت.
- كمال، طارق (2007): سيكولوجية الموهبة والإبداع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- لمية، سادات (2017): المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق - والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالحلفاء، الجزائر.
- ماهر، أحمد (2015): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغربي، كامل محمد (2010): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط(4)، عمان، الأردن.

- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2014): التقرير الإقليمي للتعليم للجميع الخاص بالدول العربية للعام 2014، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، بيروت، لبنان.
- المنيراوي، هناء عبدالرؤوف محمد (2015): دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر.
- نجم، عبود نجم (2003): إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هواين، فوزية (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، جامعة سطيف (2)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- الوهبي، عبد الله محمد (2014): أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (3)، ص ص: 365-389.

#### - المراجع الأجنبية:

- Anderson, Neil & Potocnik, Kristina and Zhou, Jing (2014); *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, *Journal of Management*, vol 40, no. 5, pp. 1297-1333. DOI: 10.1177/0149206314527128
- Barczak, Gloria & Lask Felicia and Mulki, Jay (2010); *Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture*, Published by Blackwell Publishing, Volume 19 Number 4, doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00574.pp: 332-345.
- Boden, Margaret A (1994); *Dimensions of Creativity*, The MIT Press.
- Carapinha, Rene & Caitlin M. McCracken & Erica T. Warner & Emorcia V. Hill, and

- Certo, Samuel C& S. Trevis Certo (2012) *Modern Management, Concepts and Skills*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 12th.
- Chiu, Chi-yue and Kwan, Letty Y-Y (2010); *Culture and Creativity: A Process Model 2010* The International Association for Chinese Management Research, Management and Organization Review: 447–461, doi: 10.1111/j.1740-8784.00194.x.
- Christoffer, Eriksen (2015); *On creativity: a case study of military innovation*, Master's thesis, Monterey, California: Naval Postgraduate School, Calhoun: The NPS Institutional Archive DSpace Repository, <http://hdl.handle.net/10945/47252>.
- Edric, Spruill. L. (2008) *A correlational analysis Relating organizational climate To Employee Performance: a Case Study*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix, states of Virginia and Maryland.
- Emma, Yuen& Stone, Jovicich Samantha& Benjamin, Preston (2013); *Climate change vulnerability assessments as catalysts for social learning: four case studies in south-eastern Australia*, Springer Science+ Business Media B.V, Mitig Adapt Strateg Glob Change 18:567–590.
- G-Huat, Tan Ben (2005); *Determinants Of Organizational Creativity*, Doctor of Business Administration International Graduate School of Business University of South Australia.
- Gumusluoglu Lale & Ilsev Arzu, *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*, *Journal of Business Research* 62 (2009) 461–473
- Hall, Courtne. N, (2006) *Improve Organizational Effectiveness, Culture, And Climate Through Servant Leadership*, A thesis presented to the Faculty of the U.S. Army, Command and General Staff College in partial fulfillment of the requirements for the degree Master Of

- Military Art And Science, B.S., University of Houston, Houston, Texas.
- Hyypia, Mirva and Parjanen, Satu, (2013) *Boosting Creativity with Transformational Leadership in Fuzzy Front-end Innovation Processes*
  - Jones, Gareth, (1998) *Organizational Theory*, 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.
  - Karaman, Abdullah (2008) *Vision, Creativity, Strategic Innovation, and Transformational Leadership Turkey*, Sebahat Bayrak Kök, Selcuk Burak Hasiloglu, Turkey, Mario Rivera (USA), Problems and Perspectives in Management, Volume 6, Issue 2, pp: 104-109.
  - Klijn, Marja& Tomic, Welko (2010) *A review of creativity within organizations from a psychological perspective, Journal of Management Development*, pp. 322-343
  - Maidin, Nor Foniza& Hamzah, Mohd Izham Mohd, (2010) *Learning to Develop Creativity and Innovation: A Case Study of Selected Schools, Putrajaya, Malaysia*, International Conference on Learner Diversity 2010, Procedia Social and Behavioral Sciences 7(C) (2010) 24-31
  - Malcolm, Patterson. G& Michael, West. A& Viv, Shackleton. J& Jeremy Dawson. F& Rebecca, Lawthom& Sally, Maitlis& David, Robinson. L And Alison, Wallace. M (2005) *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, Journal of Organizational Behavior*, pp: 379-408 , Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.312.
  - Mccleskey, Jim Allen (2014) *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4,pp; 117-130.
  - Monia, Castro. L& Nico, Martins (2010) *The Relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African*

*information and technology organization, South Africa Journal of Industrial Psychology*, pp: 1-9 , <http://www.sajip.co.za>

- Noordin, Fauziah& Omar, Safiah& Sehan, Syakirarohan and Idrus, Shukriah (2013); *Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment of ABC Company, International Business & Economics Research Journal* – February, Volume 9, Number 2, p p 1-10.
- Olajumoke, Okoya (2013) *Organizational Climate and Performance: A Case Study Of Nigerian High Growth SMEs*, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of East London for the degree of Doctor of Philosophy.
- Ostroff, Cheri& Angelo J. Kinicki, And Rabiah S. Muhammad (2013) *Organizational Culture and Climate*, Handbook of Psychology, Second Edition, edited by Irving B. Weiner. Copyright © 2013 John Wiley & Sons, Inc.
- Porzse, Gabor& Takacs, Sandor & Csedo, Zoltan & Berta, Zoltan & Sara, Zoltan & Fejes, Jozsef (2012) *The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary, European Journal of Business and Management* , ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.13.
- Pretorius. M& Millard. S.M and Kruger M.E (2005) *Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators*, South Africa, *J.Bus.Manage*,36(4) 55, pp; 55-68.
- Rank, Johannes& Pace, Victoria. L and Frese, Michael (2004) *Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative, International Association for Applied Psychology*,. Published by Blackwell Publishing, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA, pp; 518 –528.

- Schneider, Benjamin& Ehrhart. G, Mark, And Macey. H, William (2013) *Organizational Climate and Culture*, Annu. Rev. Psychol, by ALI: Academic Libraries of Indiana, Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org), 64:361-388.
- Suarez, Elsa Pena& Jose Muniz&, Angela Campillo, Alvarez&, Eduardo Fonseca, Pedrero& and Eduardo García, Cueto (2012) *Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*, Psicothema 2013, Vol. 25, No. 1, 137-144, doi: 10.7334/psicothema.260
- Taghrid, Suifan. S& Al-Janini, Marwa (2017) *The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Creativity in the Jordanian Banking Sector*, International Review of Management and Marketing, 7(2), 284-292.
- Wang Peng and Zhu Weichun (2011) *Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect?*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1): 25- 39, <http://jlos.sagepub.com>.

