

دور المناخ التنظيمي في تحقيق الابداع المنظمي دراسة ميدانية لعينة من المنظمات المساهمة في حملة الاعمار بعد عام ١٩٩١

د. علاء فرحان طالب

استاذ مساعد

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

توطئة

إن قوة المنظمة تكمن في أفرادها كما تكمن في نظمها وإجراءاتها ومواردها، مما يتطلب ذلك منها توافر المناخ التنظيمي الملائم للعاملين والذي يحقق لهم مطالبهم المتمثلة في الفرص المتاحة للتعبير عن آراءهم وحريتهم في العمل وتحررهم من السلطة التحكمية فضلاً عن إشباع حاجاتهم المادية، تم تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشخصية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المنظمة لتنشيط التفكير الإبداعي، مما جعلت عملية إدارة الإبداع أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم التي أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير يتسم بالمنافسة الشديدة.

مشكلة البحث

إن إغفال التوافق بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع المنظمي، يضعف من قدرة المنظمة على خلق وتبني الإبداعات التي تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تجابهها في عالم اليوم بالتغيير السريع.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث بالآتي:-
إن عدم إدراك المنظمات لبعض أبعاد المناخ التنظيمي يؤدي إلى ضعف الإبداع لديها وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من الدور الذي تلعبه المنظمات في تحقيق الإنجازات الكبيرة من خلال عمليات الإبداع في جميع الحقول ومنها إعادة البناء والإعمار وفق أساليب عمل جديدة ودور المناخ التنظيمي في ذلك بوصفه إما عنصراً مشجعاً للإبداع أو معوقاً له.

هـاف البحث

يهدف البحث إلى تحديد مدى إمكانية تفسير الإبداع المنظمي لبعض المنظمات المشاركة في حملة الإعمار بعد عام ١٩٩٠ استناداً إلى المناخ التنظيمي السائد في كل منها.

فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية أساس تتمثل في «إن اختلاف المنظمات فيما بينها من حيث الإبداع خلال الأعمال والبناء يمكن تفسيره في ضوء الاختلاف الموجودة بينها من حيث نوعية المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة»، ويتطلب اختبار صحة هذه الفرضية وضع عدة فرضيات فرعية تتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي وهي:-

١. تتسم المنظمات ذات الإبداع المنظمي بدرجة من المرونة في المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي أكثر من المنظمات الأخرى.
٢. تساعد أنظمة المكافآت عن الأعمال المتميزة المطبقة في المنظمات ذات الإبداع المنظمي بدرجة أكبر لتحقيق الإنجازات الكبيرة من المنظمات الأخرى.

٣. تتسم المنظمات ذات الإبداع المنظمي بتشجيع أفرادها على تحمل المسؤولية من خلال الاعتماد على أساليب إشرافية ملائمة أكثر من المنظمات الأخرى.
٤. تمتاز المنظمات ذات الإبداع المنظمي بمناخ تنظيمي يشجع على التحديد والمخاطرة أكثر من المنظمات الأخرى.
٥. تتسم المنظمات ذات الإبداع المنظمي بمناخ تنظيمي يشجع على العمل الجماعي والشعور بالانتماء لدى الأفراد أكثر من غيرها.
٦. تمتاز المنظمات ذات الإبداع المنظمي بمناخ تنظيمي يشجع على إبداء الرأي الآخر أكثر من المنظمات الأخرى.

العينة واجراءات البحث

تكونت العينة العشوائية من (٢٣٠) فرداً من مسؤولي الدوائر المشرفين على التنفيذ بعدهم أكثر تماس بالعمل في بعض المنظمات التي كان لها دور مبدع في حملة الإعمار والبناء ونسبة العينة هي (٦٠%) من مجموع هؤلاء المسؤولين في المنظمات المبحوثة وقد تم توزيع (٢٥٠) استبياناً على المنظمات وتم الحصول على (٢٣٠) استبياناً وهذا يجعل نسبة الاستجابة (٩٢%) تم اختيار عينة المنظمات وفق استمارة تقييم الأداء والإبداع التي أعدتها وزارة الإسكان والتعمير وهيئة التصنيع العسكري لتقييم منظماتها ومكافأاتها عن دورها في الإعمار والبناء وصنفت المنظمات إلى:

١. المجموعة الأولى وتشمل (منشأة الفاو العامة، شركة الرشيد للمقاولات) التي كان لها دور مبدع و متميز في حملة الإعمار والبناء والتي حصلت على أعلى تقييم بالاستمارة المعدة من لدن الوزارة وهيئة مفرداتها (٩٠) مفردة.
٢. المجموعة الثانية وتشمل (دائرة تنفيذ مشاريع الطرق والجسور والمطارات شركة التحرير للمقاولات شركة آشور للمقاولات) والتي كان لها دور الإعمار والإبداع ولكن بنسبة أقل من الأولى على وفق التقييم الذي جاء في استمارة الجهات العليا (وزارة الإسكان، هيئة التصنيع العسكري الملغاة) مفرداتها (١٤٠) مفردة.

طريقة جمع المعلومات

تتم جمع المعلومات المطلوبة للبحث عن طريق استمارات الاستبانة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأبعادها واشتملت الاستبانة على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي ومتغيراتها موزعة على (٣٠) عبارة تم توزيعها على المسؤولين في المنظمات المبحوثة وتهدف العبارات إلى قياس مدى موافقة أو عدم الموافقة مع العبارات وتراجع علامات الإجابة عن كل عبارة بين خمسة علامات وعلامة واحدة (مقياس ليكرت) في حديها الأعلى والأدنى وتعد الأداة ذات مصداقية وثبات** بعد اختبارها وفق ذلك إذ بلغت درجة الثبات لهذه الأداة في هذا البحث (٨٥%).

التحليل الإحصائي

تمت المقارنة بين المجموعتين من المنظمات إزاء كل متغير من المتغيرات الخاصة بكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي عن طريق استخدام اختبار (Z) (Ztest) وقد تم استخدام هذا الاختبار لتحديد ما إذا كان الاختلاف بين المجموعتين من المنظمات بالنسبة لأبعاد

* أهم فقراتها (الإنجازات المكلفة بها، الإنجازات المحققة، نسبة الإنجاز، أساليب وطرق العمل الجديدة المتبعة، نسبة تخفيض الكلفة، النشاطات الجديدة والتي لم تمارس سابقاً... الخ).

لفرض المصدقية عرضت على عدد من المتخصصين/أ.م.د. ظافر شبر - إدارة أعمال - الجامعة المستنصرية/أ.د. ارزوقي عباس - إدارة أعمال - جامعة كربلاء/أ.م.د. عواد كاظم شعلان - الإحصاء - معهد فني بابل/أ.م.د. محمد عبد الحسين الخطيب - كلية التربية - جامعة كربلاء.

** للتأكد من ثبات الاستبيان استخدمت طريقة إعادة الاختبار وتقوم فكرة الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من (٣٠) فرد ثم إعادة إجراء نفس الاختبار على نفس المجموعة بعد مضي فترة زمنية إذ تم الحصول على مجموعة من الدرجات في الإجراء الأول للاختبار وبعد أسبوعين أجري الاختبار الثاني على نفس العينة وحصل على مجموعة درجات واستخراج معامل الارتباط بينهما وتم احتساب معامل الثبات وفق:-

معامل الثبات =

إذ أن ر يمثل معامل الارتباط.

المناخ التنظيمي ومتغيراتها راجعاً إلى عوامل الصدفة أي إنه يعكس اختلافاً حقيقياً ومعنوياً ثم اختيار صحة الفروض عند مستوى معنوي (٠,٠٥) واعتمد الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى المتغيرات واتجاهات إجابات أفراد العينة ضمن مقياس الإجابة كما استخدم الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات على أوساطها الحسابية ومعامل الارتباط لحساب العلاقة في المتغيرات.

المناخ التنظيمي:- المفهوم، الأبعاد، القياس أ. المفهوم

أخذت فكرة مفهوم المناخ التنظيمي Organizational Climate طريقها إلى الظهور مع مقدم الستينات، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، خاصة في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، حيث وجهت جهودهم نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم. (الشريبي: ١٩٨٧ - ٢٠) (هاتف، ٢٠٠١: ١٩٧)

وقد أسفرت هذه الجهود عن تطوير الأساس التكويني Conceptual للمفهوم وظهور مفاهيم عدة نورد بعضاً منها:-

فنجد (Pritchard & Karcisix) (1973 162) يعرفه بأنه خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة وتتولد نتيجة لفلسفة الإدارة العليا ونظمها وسياساتها.

وطبقاً لسراي (Hellriegel & Slocum) (1974: 255) فإنه الصفات المدرجة عن منظمة معينة أو أنظمتها الفرعية والتي تنتج من خلال الكيفية التي تتعامل بها المنظمة أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها ومع البيئة.

ومنظور (James & Jones, 1979: 203) فإنه يعكس إدراك الفرد في المنظمة نحو انتمائه لها وذلك عبر ترجمة تلك الإدراكات الخاصة بالأحداث والظروف إلى معان ذات أغراض فردية.

فيما يراه (Assari, 1980: 8) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل والتي يمكن أن تدرك بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل السلوك الفردي، الجماعي، أما

(السالم، ١٩٨٧، ٣٧-٣٨) يراه بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم والإمكان تشخيصها مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية.

ويراه (الربيعي ١٩٩٨ : ٣٩) بأنه مجموعة القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في المنظمة والتي تنشأ نتيجة تعامل الخصائص الفردية والتنظيمية خلال مدة زمنية معينة والذي ينعكس على شكل أنماط سلوكية للعاملين وتؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي سلباً وإيجاباً وبما يميزها عن المنظمات.

وطبقاً لرؤية (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٤٩) بأنه مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون مما ينعكس على قيمهم ومن ثم سلوكهم، ويتفق معه في السياق نفسه (السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٣٠٦).

يلاحظ مما تقدم هناك تباين ملحوظ في محاولات الكتاب والباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي، إذ ركز البعض (James & Jones) على الجانب الفردي ويعده صفة فردية أكثر ما هو صفة تنظيمية.

في حين ركز آخرون (Hellriegel & Solenn)، (السالم) على الجانب المنظمي ويعده صفة تنظيمية أكثر مما هو صفة فردية، بعد أغلب معايير المناخ التنظيمي تصف ظروف المنظمة وإجراءاتها وهي صفات تنظيمية.

أما آخرون (Ansari)، (الربيعي) فقد ركز على الجانبين الفردي والتنظيمي لأنه يمثل حالة الربط الإدراكي بين المستويين.

وعلى ضوء ما تقدم، فإن المناخ التنظيمي من منظور الباحث والمتبنى في الدراسة الحالية كاستعريف إجرائي بأنه خصائص البيئة الداخلية ممثلة بالنمط القيادي والنظم والأساليب المعتمدة فضلاً عن ظروف العمل وعلاقاته والأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها، المدركة من لدن العاملين والتي تكون الانطباع العام لديهم بشأن المنظمة التي يعملون فيها.

ب. أبعاده

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كما هو الحال في مفهومه في دراساتهم، ووصفوه من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليتي تحليل وتفسير منطقتين لكل الجوانب المتعلقة به ليعبر عنه بأبعاد تعطي صورة للمناخ التنظيمي طبقاً لرؤيتهم في تحديد محتواه ومضمونه. ويرى بعضهم (Steas & Poner, 1979: 365)، (السالم، ١٩٨٧: ٣٨) السبب في ذلك الاختلاف يعود إلى طبيعة البيانات التي درست فضلاً عن طبيعة المقياس المستخدم في تحديده بوصفها متغيرة السمة ومتباينة عبر الزمن، ويضيف (مانع، ١٩٨٩، ٣١-٣٣) سببين آخرين الأول يتعلق بتصور الباحثون للمناخ التنظيمي والمدخل، الذي اعتمد في دراستهم والثاني يرجع إلى ماهية المناخ التنظيمي أو يتعلق جزء منها بتصورات الأفراد على المنظمة ويضيف (الريبيعي، ١٩٩٨: ٤٢) سبب آخر هو الاختلاف والتفاوت في طبيعة المنظمات (الصناعية، خدمية) مجال دراسة الباحثون ومدى استجابة إدارتها في تقديم المعلومات المطلوبة للبحث. ولبيان طبيعة الاختلاف فيما يتعلق بتحديد عدد ونوعية هذه الأبعاد نورد بعض أبعاد المناخ التنظيمي كما في طروحات بعض الكتاب والباحثين:-

فنجذ (Forehand & Cilmer, 1964, 373-377) حددها أربعة أبعاد هي (الهيكل

التنظيمي، درجة التعقيد، اتجاهات الأفراد، نمط القيادة).

ومن منظور (Litwin & Stringer, 1968: 120) هناك تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، درجة الشعور بالمسؤولية، نظام المكافأة، درجة تحمل المخاطرة، درجة الدفء، الدعم والتشجيع والمساعدة، وجود معايير محددة لتقويم الأداء، التعارض أو الصراع، درجة الانتماء).

وحدد أبعاده (الشرييني، ١٩٨٧، ٢٤) بستة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، التشجيع على تحمل المخاطرة، أنظمة المكافأة، التشجيع على العمل الجماعي، التشجيع على إبداء الرأي الآخر).

أما (العنزي، ٢٠٠٠، ٢٠٩) حددها في سبعة أبعاد هي (استقلالية الفرد، المكافآت، الاهتمام والعناية بالعاملين، الثقة بالكادر، وضوح العمل وأهدافه، الالتزام المنظمي، العمل الجماعي).

ج. القياس

طور الكتاب والباحثين في نظرية المنظمة عدة أنموذجات لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة اعتمدت الجانب السلوكي في القياس والاستبانة أداة لذلك إذ أشار (Hellriegel & Slocum: 1974: 255) إلى ستة عشر أنموذجاً في معرض مراجعاتها للدراسات التي أجريت على المناخ التنظيمي إلا أن أكثر الأساليب شيوعاً هو مقياس (Litwin & Stinger) الذي طور فيما بعد قبل عدد من الباحثين واستخدم في دراستهم الشريبيني، ١٩٨-٢٥).

واعتمده الباحث في دراسته الحالية، القياس أبعاد المناخ التنظيمي وهي:-

١. متغيرات الهيكل التنظيمي وتتضمن:

- أ) درجة توافر الصلاحية الكافية لأداء العمل وعدم تركزها في الإدارة العليا.
- ب) تناسب الصلاحية مع المسؤولية.
- ج) درجة الالتزام بحرفية اللوائح والتعليمات.
- د) وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- هـ) عدم التداخل بين الاختصاصات.
- ح) المراجعة المستمرة لإجراءات العمل.
- ز) الاتصالات الرسمية.

٢. متغيرات نظام المكافأة وتتضمن هذه المتغيرات ما يأتي:-

- أ) اعتماد المكافأة على الكفاءة.
- ب) علاقة المكافأة بتقديم الأفكار الجديدة.
- ج) التناسب بين المكافأة والامتياز في العمل.

د) التشجيع من خلال المكافأة وليس الانتقاد.

٣. متغيرات نظام الإشراف ويتضمن :-

أ) قيامه على أساس الخطوط العريضة.

ب) المحاسبة على أساس الأخطاء بعد تحليل الأسباب.

ج) العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

د) الهدف من تقويم الأداء.

هـ) مدى إمكانية مواجهة المشكلات وحلها.

٤. متغيرات التشجيع على تحمل المخاطرة وتتضمن :-

أ) إمكانية تطوير معايير وأساليب عمل جديدة.

ب) التصرف في ظل مخاطرة محسوبة.

ج) تحمل المخاطرة.

٥. متغيرات التشجيع على العمل الجماعي ويتضمن عدة متغيرات فرعية هي :-

أ) مدى سيطرة روح الفريق.

ب) عدم التنصل من المسؤولية.

ج) الشعور بالولاء والانتماء للجماعة.

د) الترابط بين وحدات العمل.

٦. متغيرات التشجيع على إبداء الرأي الآخر وتتضمن المتغيرات الفرعية وهي :-

أ) إمكانية إبداء الرأي.

ب) تشجيع إبداء الرأي الآخر.

ج) أسلوب الإقناع والمناقشة كل المشكلات في الرأي.

إن الإبداع ظاهرة قديمة الجذور بدأت مع الإنسان منذ بدء الخليقة وارتباطه بالأرض والحياة وهو يبدع لإعمارها والبقاء فيها إلا أنها حديثة الاهتمام العلمي إذ بدأ الاهتمام بها منذ نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن الماضي كموضوع رئيس من علم النفس، أما بداية الاهتمام به في إدارة الأعمال فإنها تعود إلى المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة عام ١٩٥٨ الذي تناول الإبداع وتأثيره في مجال العمل موضوع له (الدهان، ١٩٩٢: ١٧٩).

حتى أصبح نتيجة التطورات المتسارعة في ميدان العلم والتكنولوجيا من المفاهيم الرئيسية المتداولة في عالم اليوم وضمته كتابات الباحثين في مجالات معرفية أربعة هي (النفسية، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي) إذ ساهم التباين في المجالات المعرفية تلك إلى اختلاف نظرة الكتاب الباحثين كل منهم إلى الإبداع من حيث المضمون والمحتوى.

فمنهم من نظر إليه من خلال مراحلته ومن بينهم (Thompson, 1965: 235) أذ عرفه على أنه "توليد، قبول وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات" ويتفق معه في السياق نفسه كل من (Ailen & Hage, 1971: 70-76).

وطبقاً لرأي (Hodge & Anthony, 1991: 595) إنه إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء التي عند تطبيقها تساعد المنظمة على التعامل الفاعل والناجح مع التهديدات والفرص البيئية. أما الإبداع على وفق متطور (اللوزي، ١٩٩٩، ١١٠) يمثل قدرة الأفراد على حل المشكلات القائمة وعرفه على أنه "تصور أصيل لبدائل التي يمكن أن تسبهم في المشكلات القائمة".

وطبقاً لروية (Kotlr & Amerson, 2000: 355) يمثل تطبيق لأفكار جديدة على
فوق هذا المنظور فإنه يشير إلى أي سلعة أو خدمة أو فكرة التي يتم إدراكها وفهمها من
ي شخص على أنها جديدة.

ونظر إليه (Daft, 2001: 357) كونه سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير وعرفه
على أنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. وسيعتمد
لبحث طبقاً لأهدافه تعريف إجرائي للإبداع المنظمي يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها
على الأفكار أو أساليب وعمليات جديدة في مجال أداء العمل.

ب. تصنيفات الإبداع

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال علم المنظمة والسلوك التنظيمي في
تشخيص أنواع مختلفة للإبداع منطلقين من منظورات مختلفة.

فنجد من صنفه وفقاً لمجاله إلى ثلاث أنواع (Hodge & Antong, 1991: 595)

هي:-

١. الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) وتتعلق باستخدام أو ابتكار
أداة جديدة أو تقنية أو وسيلة أو منتج أو نظام أو عملية جديدة.

٢. الإبداع الإداري (Administrative Innovation) ويشير إلى التغييرات في هيكل
المنظمة أو في العمليات الإدارية، ويشير (Daft, 2001: 270) إن الإبداع الإداري
يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرار منه. ويتبع عملية تغيير داخلية
أكثر من التغييرات في التكنولوجيا.

٣. لإبداع المساعد (Ancillary Innovation) ويشمل الخدمات أو المنتجات المقدمة
من المنظمة والتي تذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية.

وقد قسمه (Ramal, 1996: 25), (Hitt: 525) إلى نوعين على وفق استعملاته وهما إبداع المنتج (Product Innovation) وهو طرح منتجات جديدة أو التحسين المستمر للمنتجات الحالية، وإبداع العملية (Process Innovation) ويشير إلى إدخال أساليب جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية.

وصنّفه آخرون (Cantontone, et.al, 1988: 13) و (Rogers & Shoemaker, 1971: 45) حسب مصدره إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي وإلى إبداع فردي وإبداع جماعي.

يلاحظ مما سبق أن هناك جهات نظر مختلفة انطلق منها الباحثون لتصنيف الإبداع المنظمي، وأن هذه الدراسة وطبقاً لأهدافها التي ستبني وجهة نظر (Hodge & Antony) التي تصنف الإبداع إلى إبداع إداري تكنولوجي ومساعد ومدى تبني المنظمات المبحوثة. وأن المسوغات لتبني ذلك هي أن استبانة تقويم المنظمات المساهمة في الإعمار والمعدة من قبل الجهات المختصة والتي اعتمدت في البحث التميز بين المنظمات المبحوثة، اعتمدت الإبداع في مجال العمل الإداري من خلال اتباع أساليب ونظم جديدة فضلاً عن الإبداع التكنولوجي المتمثل في تقنيات العمل الجديدة في إعادة الإعمار.

خصائص المنظمة الإبداعية

تتعلّى المنظمات الإبداعية بعدة خصائص (Svile: 2002: 1) منها:

- تتبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتناسص الأخطاء.
- لا تدار بالأسلوب القهري الإقراطي.
- ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق في تقييم الأفكار دون منزلة صاحبها.
- تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها.

- تشجيع ذوي الأفكار وتقديم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها.

- قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية.

- تشجيع الرأي الآخر والمشاركة فيه والنقد الذاتي.

- متحررة من النظرة التقليدية والتصورات الشائعة.

نتائج البحث

تناول هذا الجزء أهم النتائج التي توصل إليها البحث بشأن تأثير المناخ التنظيمي

بأبعاده على الإبداع المنظمي وسيتم عرض النتائج وفق ما يأتي:-

١. النتائج الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي

يتضح من الجدول (١) أن مجموعتي المنظمات تختلف معنوياً فيما بينها من حيث

المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة فنجد من مراجعة قيم (z) الخاصة بأبعاد المناخ التنظيمي

أن أكبر اختلاف بين المنظمات جاء بالنسبة للبعد الخاص بنظام المكافأة المطبق فيها وكانت

قيمة (z=3.14) ثم نطاق الإشراف ومرونة الهيكل التنظيمي (قيم z=2.63, 2.18) على

التوالي وكان الاختلاف بين المجموعتين وإن كان معنوياً محدوداً نسبياً بالنسبة للأبعاد

الأخرى وإن تفاوتت قيم (z=1.86, 1.75, 1.13) على التوالي).

جدول (١)
أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي

نوع العلاقة	قيمة Z	منظمات المجموعة الثانية		منظمات المجموعة الأولى		الأبعاد
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوية	٢,١٨	١,١٦	٣,٤٦	٠,٩٨	٣,٧٧	الهيكل التنظيمي
معنوية	٣,١٤	١,٠٦	٣,٨٠	١,٢١	٤,٢٩	نظام المكافأة
معنوية	٢,٦٣	١,٠٨	٣,٥٦	٠,٩٢	٣,٩١	نظام الإشراف
معنوية	١,٧٥	١,٤٤	٣,٩٥	٠,٩٩	٤,٢٣	التشجيع على تحمل المخاطرة
معنوية	١,٣٣	١	٣,٩١	٠,٩١	٤,١١	التشجيع على العمل الجماعي
معنوية	١,٨٦	١,٠٥	٣,٦٣	١,٢٨	٤,٩٣	التشجيع على إبداء الرأي الآخر

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

٢. أبعاد المناخ التنظيمي ومتغيرات الإبداع التنظيمي تتناول هذه الفقرات أهم النتائج المتعلقة بمتغيرات أبعاد المناخ التنظيمي الستة لمجموعتي المنظمات المبحوثة وفق ما يأتي:-

أ. نتائج متغيرات الهيكل التنظيمي

يبين الجدول (٢) درجة التباين بين مجموعتي المنظمات فيما يتعلق بمتغيرات الهيكل التنظيمي دلت النتائج من مراجعة قيم (Z) الخاصة بكل المتغيرات أن التباين كان كبير في المتغير الخاص (بتوفير السلطة وعدم تركيزها لدى الإدارة العليا حيث بلغت قيمة (Z) = ٣,٤٣ وبعدها المتغير (سهولة اتصال العاملين ببعضهم).

جدول (٢)
المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

نوع العلاقة	قيمة Z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوية	٣,٤٣	١,٠٦	٣,٣٤	١,٠٢	٣,٨٢	درجة الشعور بتوفير الصلاحيات الكافية لأداء العمل وعمل تركزها في مستوى الإدارة العليا
معنوية	٢,٨٠	١,١٨	٢,٨٠	١,١١	٣,٢٣	درجة الشعور بأن السلطة الممنوحة تتناسب مع مسؤوليات العمل
معنوية	٣,٦	١,٧	٣,٩٠	١,١٧	٤,٠٣	درجة الشعور بسهولة اتصال العاملين بعضهم ببعض إذا ظهرت الحاجة إلى ذلك
معنوية	٢,٤	١,١٣	٣,٥٢	١,١	٣,٨٨	درجة الشعور بوضوح أدوار مسؤوليات العاملين في المنظمة
معنوية	٢,٦	٠,٩٩	٣,٧٧	٠,٨٨	٤,١٠	درجة الشعور بعدم التداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية ووضوح العلاقات بينهما
معنوية	١,٩	٠,٩٦	٤,٢٢	٠,٨٥	٤,٤٥	درجة الشعور بوجود مراجعة مستمرة لإجراءات العمل لتطويرها
معنوية	٢,٢	١,٢	٣,٣٣	٠,٩٦	٣,٦٥	درجة الشعور بأن الاتصالات في المنظمة لا تتم من خلال الخطوط الرسمية فقط

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية

ودرجة الشعور بتناسب السلطة مع مسؤوليات العمل (قيم $Z = 3,6$ ، $3,8$ على التوالي) أما بالنسبة لبقية متغيرات الهيكل فإن التباين كان محدوداً نسبياً تراوحت (قيم $Z = 2,6$ ، $1,9$ ، $1,5$ على التوالي).

وتشير النتائج السابقة بمجموعها قبول الفرض الأول المتمثل (بتباين المنظمات من حيث اتسامها بالإبداع المنظمي، وهنا التباين يمكن تفسيره في ضوء التباين بينها في درجة مرونة هيكلها التنظيمية من حيث درجة المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات المكتوبة إذ إن انعدام المرونة تؤدي إلى مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين، وتتمثل السلبية هنا في الصراحة والانغلاق والتهديد وهي التي تسيطر على ذهنية العاملين عندما يتحدثون عن منظماتهم).

ب. النتائج الخاصة بمتغيرات نظام المكافأة

ينضح من الجدول (٣) أن هناك اختلاف بين مجموعتي المنظمات من حيث المتغيرات الخاصة بنظام المكافأة وأن تفاوت درجته، فنجد أنه بدرجة أكبر بالنسبة لمتغير (درجة الشعور بأن الكفاءة بالعمل وليس الأقدمية أساس في الترقية ثم المتغير) (درجة الشعور بإمكانية المكافأة عن تقديم أفكار جديدة وتطوير العمل قيم $Z = 3$ ، 95 ، 2 على التوالي). ثم تأتي بعد ذلك بقية المتغيرات الأخرى في الترتيب وتشير النتائج السابقة بمجموعها صحة الفرض الثاني من فروض البحث (تساعد نظم المكافآت في المنظمات ذات الإبداع المنظمي على تحقيق إنجازات كبيرة من المنظمات الأخرى، وبالتالي يمكن تفسير الاختلاف بين المنظمات في ضوء نظام المكافأة المستخدم في المنظمات).

جدول (٢)

المتغيرات المتعلقة بنظام المكافأة وعلاقتها بالإبداع المنظمي

نوع العلاقة	قيمة Z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوية	٣	٦	٣,٦٣	١,٠٣	٤,٥	درجة الشعور بأن الكفاءة في العمل وليس الأقدمية هي الأساس في الترقية
معنوية	٢,٩٥	١,١٩	٣,٧٥	١,٨٦	٤,٤٠	درجة الشعور بإمكانية المكافأة عن تقديم الأفكار الجديدة وتطوير العمل
معنوية	٣,١١	١,٠٧	٣,٩٥	١,١٠	٤,٢٦	درجة الشعور بأن المكافأة تتناسب مع درجة الامتياز في أداء العمل
معنوية	٢,٥٢	٠,٩٨	٣,٨٥	٠,٩٥	٤	درجة الشعور بأن الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع يخلق على الاتجاه نحو الابتعاد

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

جدول (٤)
المتغيرات المتعلقة بنظام الإشراف وعلاقتها بالإبداع المنظمي

نوع العلاقة	قيمة Z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوي	٢,١٩	٢,٠١	٢,٧٥	١,٠٢	٣,٥	درجة الشعور بأن الإشراف يقوم على أساس الخطوط العريضة دون التفصيلية
غير معنوي	٠,٧٢	٢,٠٤	٤,٠٥	١,٠٢	٤,١٥	درجة الشعور بأن المحاسبة عن الأخطاء تتم بعد تحليل أسبابها أولاً
معنوي	٠,١١	٠,٨٩	٤,٣١	٠,٨٥	٤,٤٥	درجة الشعور بعدم وجود حافز في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
معنوي	٣,٠١	١,٩	٣,٤٥	٠,٩٩	٤,٠٢	درجة الشعور بعدم وجود عمليات مراجعة زائدة عن الحد للعمل
معنوي	٢,٨٤	٠,٦٧	٢,٧٥	٠,٦٤	٣	درجة الشعور بأن الهدف من تقييم الأداء وتنبية العاملين لأخطائهم
معنوي	٢,٣٣	٠,٦٩	٤,٠١	٠,٩٨	٤,٣١	درجة الشعور بإمكانية مواجهة المشاكل وتحمل المسؤولية

المصدر: (عداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية).

ج. النتائج الخاصة بمتغيرات نظام الإشراف

يبين الجدول (٤) اختلاف مجموعتي المنظمات فيما بينها من حيث متغيرات نظام الإشراف فنجد المجموعة الأولى تتصف بعدم وجود تجدد زائد عن الحد المناسب لعمليات الرقابة على العمل والتصرفات وإعطاء مرونة وحرية التصرف للأفراد وفي العمل (قيمة $Z = 3,01$) ثم يأتي بعدما متغيري (الهدف من تقييم الأداء هو تنبيه العاملين لأخطاء ودرجة الشعور بتحمل المسؤولية دون التنصل منها (قيم $Z = 2,84, 2,33$ على التوالي) ومن ثم ميل المجموعة الأولى للاعتقاد بفعالية الإشراف العام الذي يحكم تصرفات الأفراد بدلاً من الإشراف المباشر الدقيق مما يعطي حرية للأفراد في التصرف ضمن الخطوط العرضية المرسومة لهم (قيم $Z = 2,19$) وأخيراً يكون الاختلاف محدود نسبياً غير معنوي في المتغيرين (درجة المحاسبة على الأخطاء بعد تحليل الأسباب وطبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمؤوسين (قيم $Z = 0,72, 1,11$ على التوالي) يتضح من النتائج السابقة إلى قبول الفرض الثالث من فروض البحث الذي يؤكد على اتسام المنظمات ذات الإبداع المنظمي بتشجيع أفرادها على تحمل المسؤولية واتباع أساليب إشرافية ملائمة للمنظمات.

جدول (٥)

المتغيرات المتعلقة بالتشجيع على المخاطر وعلاقتها بالإبداع المنظمي

نوع العلاقة	قيمة Z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوية	٠,٨٢	١,٦	٣,٩٨	٠,٩٨	٤,١٢	درجة الشعور بإمكانية تطوير وتجربة معايير وأساليب جديدة للعمل
معنوية	٢,٦٩	١,١٢	٣,٨٥	١,٠٤	٢,٢٤	درجة الشعور بإمكانية التصرف في حدود معينة من المخاطرة المحسوبة
معنوية	٢,٠١	١,٦٠	٤,٠٢	٠,٩٦	٤,٣٢	درجة الشعور بوجود تشجيع على الجديد وعلى تحمل المخاطر المترتبة على ذلك

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

د. النتائج الخاصة بمتغيرات التشجيع على تحمل المخاطرة

يشير الجدول (٥) أن هناك اختلاف بين مجموعتي المنظمات على المتغيرات المتعلقة بالتشجيع على تحمل المخاطرة إذ تتصف البيئة الداخلية للمجموعة الأولى بالتشجيع على تحمل المخاطرة والتصرف في حدود معينة محسوبة مسبقاً ثم التحديد والإبداع وأن الاختلاف جاء بدرجات من التفاوت بدرجة كبيرة عند المتغير (درجة الشعور بإمكانية التصرف في حدود معينة قيمة $Z = 2,69$ ثم المتغيرين (درجة التشجيع على التحديد

وتحمل المخاطرة والشعور بإمكانية تطوير وتجربة معايير وأساليب جديدة للعمل قيم $z = (0,82, 2,01)$.

وتؤكد النتائج السابقة قبول الفرض الرابع من فروض البحث (امتياز المنظمات ذات الإبداع بمناخ تنظيمي يشجع على التحديد والمخاطرة أكثر من المنظمات الأخرى) وبالتالي يمكن تفسير الاختلاف بين المنظمات جزئياً في ضوء اختلافها في تشجيع أفرادها اتخاذ القرارات والمخاطرة وتحمل نتائجها أكثر من غيرها من المنظمات.

جدول (٦)

المتغيرات المتعلقة بالتشجيع على العمل الجماعي وعلاقتها بالإبداع المنظمي

نوع العلاقة	قيمة z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = 140		عدد المفردة = 90		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوية	1,20	1,12	3,85	1	4,02	درجة الشعور بسيطرة روح الفريق على العمل
معنوية	2,51	0,99	3,62	0,96	3,95	درجة الشعور بعدم التخرج في طلب المساعدة والعون في العمل
معنوية	2,55	0,89	4,5	0,86	4,35	درجة الشعور بعدم التنصل من المسؤولية عند حلول الأزمات
غير معنوية	0,76	1,01	3,72	0,94	2,82	درجة الشعور بعدم التصنع في العلاقات المساندة بين العاملين
غير معنوية	1,85	0,94	4,10	0,77	4,31	درجة الشعور بالولاء والانتماء لجماعة العمل في المنظمة
معنوية	2,64	1,03	3,86	0,90	4,20	درجة الشعور بوجود ترابط وتكامل بين وحدات العمل في المنظمة

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

٥. النتائج الخاصة بالمتغيرات المرتبطة بالتشجيع على العمل الجماعي

يبين الجدول (٦) أن مجموعتي المنظمات تختلف من درجة الشعور بالتشجيع على العمل الجماعي ويعكس ذلك المتغيرات (درجة الشعور بوجود ترابط بين وحدات العمل في المنظمة درجة الشعور بعدم التنصل من المسؤولية، وطلب العون والمساعدة من الزملاء قيم $z = ٢,٦٤, ٢,٥٥, ٢,٥١$ على التوالي).

والاختلاف أقل في المتغيرات (الشعور بالولاء والانتماء لجماعة العمل وسيطرة روح الفريق في العمل (قيم $z = ١,٨٥, ١,٢٠$ على التوالي).

وأن مجموعتي المنظمات لا تختلف بينها من حيث الشعور بعدم التصنع في العلاقات الساندة بين العاملين (قيم $z = ٠,٧٦$).

وتشير النتائج السابقة بقبول صحة الفرض الخامس من الفروض البحث المتمثل (اتسام المنظمات ذات الإبداع المنظمي بمناخ تنظيمي يشجع على العمل الجماعي أكثر من المنظمات الأخرى).

٦. النتائج الخاصة بالمتغيرات المرتبطة بالتشجيع على إبداء الرأي الأخرى

يتضح من الجدول (٧) بأن المناخ التنظيمي للمجموعة الأولى من المنظمات مقارنة بذلك الساند في المجموعة الثانية يتسم بالتشجيع على إبداء الرأي الآخر وخاصة في استخدام أسلوب المناقشة والإقناع لمواجهة الخلاف في الرأي (قيمة $z = ٢,١١$) أما بقية الأبعاد الأخرى (درجة الشعور بأن الخلاف في الرأي ظاهرة صحية تحظى بتشجيع من الإدارة وإمكانية إبداء وجهة النظر الأخرى) فإن الاختلاف هنا يكون محدوداً نسبياً ولا يعكس اختلافاً معنوياً (قيم $z = ١,٧٥, ١,٥٣$ على التوالي) وعلى الرغم من أنه إحصائي يجب عدم التسليم بصحة الاختلاف في هذين البعدين (لأن قيم z غير معنوية) إلا أن ارتفاع

هذه القيم (حيث تبلغ ١,٧٥، ١,٥٣ على التوالي) يمكن أن يؤدي بالإضافة إلى البعد الثالث الاستنتاج بصحة الفرض السادس للبحث.

جدول (٧)

المتغيرات المتعلقة بالتشجيع على إبداء الرأي الأخر وعلاقتها بالإبداع المنظمي

نوع العلاقة	قيمة z	المجموعة الثانية		المجموعة الأولى		المتغيرات
		عدد المفردة = ١٤٠		عدد المفردة = ٩٠		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معنوية	١,٥٣	١,٠١	٣,٧٨	٠,٩٤	٣,٩٨	درجة الشعور بإمكانية إبداء وجهة النظر الأخرى
معنوية	١,٧٥	١,١٥	٣,٦٦	١,٦	٤	درجة الشعور بأن الخلاف في الرأي ظاهرة صحية تحظى بالتشجيع من الإدارة
معنوية	٢,١١	١	٣,٤٦	٣,١	٣,٨٠	درجة الشعور بأن المناقشة والإقناع هي الأسلوب السائد لمواجهة الخلاف في الرأي

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

أي يمكن تفسير الاختلاف جزئياً بين المنظمات من حيث الإبداعات في ضوء المناخ التنظيمي الذي يشجع إبداء الرأي الآخر.

ويهدف استكمال بيان طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي في المنظمات المبحوثة اعتماد معامل الارتباط كأداة إحصائية لتحقيق ذلك، فضلاً عن تأكيد صحة وقبول فرضيات البحث، وجاءت النتائج على النحو الآتي:-

أ. العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي في منظمات المجموعة الأولى

تشير معطيات الجدول (٨) إلى نتائج قياس علاقة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي، ولكشف هذه النتائج عن وجود علاقة معنوية وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والإبداع المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٩) وهي قيمة عالية جداً، تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال استقراء مضامين الجدول تكشف نتائج الارتباط جميعها على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي دعمها لهذه النتيجة الكلية إذ جاءت على النحو الآتي:-

١. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الهيكل التنظيمي والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٥) وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تدل على أن توفر المنظمة للهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة والتحديد الواضح للواجبات والصلاحيات تجعلها أكثر قدرة على تحقيق الإبداع المنظمي.
٢. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة في نظام المكافأة والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩١) وهي قيمة عالية تؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين وتدل على أن بناء نظام مكافآت قائم على أسس سليمة وعادلة يساهم في تحقيق الإبداع المنظمي.
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظام الإشراف والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط فيهما (٠,٨٧) وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بينهما وتدل على توفر نظام الإشراف المرن الذي يسمح للعاملين بأداء العمل بحرية يساهم في تحقيق الإبداع المنظمي.
٤. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة في متغيرات التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٢) مما يدل توافر المناخ التنظيمي الذي يتسم بالتشجيع على تحمل المخاطرة يساعد في تحقيق الإبداع المنظمي.

٥. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات تشجيع العمل الجماعي والإبداعي المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٨) وهي قيمة عالية، تدل على توافر المناخ التنظيمي الذي يتسم بروح الفريق يساعد على تحقيق الإبداع المنظمي.
٦. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات تشجيع إبداء الرأي الآخر والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط فيها (٠,٨٤) وهي قيمة عالية، تدل على أن توافر المناخ التنظيمي الذي يشجع إبداء الرأي الآخر ومناقشته يساعد على تحقيق الإبداع المنظمي.

ب. العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي على مستوى منظمات المجموعة الثانية (الأقل إبداع)

- تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠,٦٨) وهي قيمة تدل على وجود علاقة بين المتغيرين تدعم هذه النتيجة معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وجاء على النحو الآتي:-
١. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الهيكل التنظيمي والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٦٤) وهي علاقة متوسطة.
 ٢. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات نظام المكافأة والإبداع المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٤) وهي قيمة جيدة تؤثر قوة العلاقة بينهما.
 ٣. وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات نظام الإشراف والإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٠) وهي قيمة متوسطة.

٤. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٨) وهي قيمة متوسطة أيضاً.

٥. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات التشجيع على العمل الجماعي والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٧) وهي قيمة مقبولة.

٦. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين متغيرات إبداء الرأي الآخر والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٩) مما تدل على ضعف اهتمام المنظمات المبحوثة بتشجيع إبداء الرأي الآخر للعاملين.

وتشير النتائج في الجدول (٨)، (٩) أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بأبعاده والإبداع المنظمي في كلا المجموعتين من المنظمات ولكن هناك اختلاف وتباين بين قوة العلاقة في كلا المجموعتين إذ أنها قوية جداً في المجموعة الأولى التي تميزت بالإبداع وفق استمارة التقييم المعدة من وزارة الإسكان وهيئة التصنيع العسكري الملغاة، أما في المجموعة الثانية فقد جاءت بقيمة أقل من المجموعة السابقة، ويدعم هذا الاستنتاج السابقة وصحة وقبول فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

جدول (٨)

العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي على مستوى منظمات المجموعة الأولى

المؤشر	تشجيع	التشجيع	تشجيع	نظام	نظام	متغيرات	أبعاد
الكلية	إبداء	على تحمل	العمل	المكافأة	الإشراف	الهيكل	المناخ
	الرأي	المخاطرة	الجماعي			التنظيمي	التنظيمي
0.94	0.84	0.78	0.72	0.87	0.91	0.85	الإبداع

$P < 0.05$ $N = 90$

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

جدول (٩)

علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي

المؤشر الكلي	تشجع إبداع الرأي	التشجيع على تحمل المخاطرة	تشجيع العمل الجماعي	نظام المكافأة	نظام الإشراف	متغيرات الهيكل التنظيمي	أبعاد المناخ التنظيمي
0.68	0.49	0.56	0.68	0.60	0.74	0.64	الابداع

$P < 0.05$ $N = 140$

المصدر: إعداد الباحث على ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية.

الخلاصة والتوصيات

أظهرت نتائج البحث إلى ما يأتي:-

تمتاز المجموعات الأولى من المنظمات المبحوثة بمناخ تنظيمي بأبعاد مختلفة مشجع على الإبداع لما يتصف به من مرونة الهيكل التنظيمي ونظام مكافأة قائم على تشجيع تقديم الأفكار الجديدة ثم نظام إشراف يسمح بحرية التصرف وتحمل المسؤولية وتشجيع تحمل واتخاذ القرارات وتحمل نتائجها وأن التميز هنا كان معنوياً إذ بلغت قيم ($Z = 2.18$ ، 3.14 ، 2.63 على التوالي) أكثر من المجموعة الثانية كذلك هناك اختلاف محدود نسبياً بين المجموعة الأولى من المنظمات عن المجموعة الثانية بأبعاد الأخرى (التشجيع على تحمل المخاطرة، التشجيع على العمل الجماعي، التشجيع على إبداع الرأي الآخر) وإن كان هذا اختلاف لم يكن من التمييز معنوياً بين المنظمات المبحوثة رقمي ($Z = 1.75$ ، 1.33 ، 1.86 على التوالي) وإن ارتفاع هذه القيم يمكن أن تدل على الاختلاف وبالتالي تفسير ولو جزئياً الإبداع المنظمي للمجموعة الأولى في ضوء نوعية المناخ التنظيمي السائد فيها.

ومن النتائج كذلك اختلاف مجموعتي المنظمات فيما يتعلق بمتغيرات أبعاد المناخ التنظيمي الستة فنجدها.

تمتاز المجموعة الأولى بمرونة الهيكل التنظيمي اتسامه بانتشار السلطة وعدم المركزية وسهولة الاتصالات، عدم الالتزام بحرفية اللوائح والتعليمات المكتوبة، أكثر من المجموعة الثانية من المنظمات.

اختلاف مجموعتي المنظمات لصالح المجموعة الأولى من حيث نظام المكافأة المطبق القائم على أساس الكفاءة كمعيار للترقية بدلاً من الأقدمية والتشجيع على تقديم الأفكار وتطوير العمل، ونسب المكافأة مع الأداء وإن تفاوت الاختلاف فنجده بشكل كبير عند المتغير الخاص (درجة الشعور بأن الكفاءة في العمل وليس الأقدمية هي الأساس في الترقية قيمة $z = 3$) ثم بقية المتغيرات الأخرى (قيمة $z = 2,95, 2,52, 2,22$ على التوالي) وإن التميز معنوياً هنا بين المنظمات.

- اختلاف مجموعتي المنظمات من حيث متغيرات نظام الإشراف فنجد المجموعة الأولى تتصف بعدم وجود تعدد زائد عن الحد المناسب لعمليات الرقابة على العمل وإعطاء مرونة وحرية التصرف للأفراد في العمل (قيمة $z = 3,02$) يأتي بعدها المتغيرات (درجة الشعور بأن الأهداف من تقييم الأداء تنبئ العاملين للأخطاء ودرجة الشعور بالمسؤولية التنصل منها إذ بلغت الاعتقاد لفعالية الإشراف العام القائم على أساس رسم الخطوط العريضة) إذ بلغت (قيم $z = 2,84, 2,33, 2,19$ على التوالي) والاختلاف هنا معنوي وحقيقي عند مستوى معنوية $0,05$ ويكون اختلاف محدود نسبياً وغير معنوي عند بقية المتغيرات (قيمة $z = 0,72$).

- اختلاف المجموعة الأولى عن المجموعة الثانية في المتغيرات المتعلقة بالتشجيع على عمل المخاطرة ويكون كبيراً ومعنوياً عند المتغيرين (إمكانية التصرف في حدود معينة

من المخاطرة، التشجيع على تحمل المخاطرة، المترتبة عن ذلك) (قيم z بلغت ٢,٩٦، ٢,٠١ على التوالي) ومحدود نسبياً وغير معنوي عند المتغير إمكانية تطوير معايير جديدة للعمل قيم $z = ٠,٨٢$.

اختلاف المجموعة الأولى عن الثانية في المناخ التنظيمي من حيث درجة التشجيع على العمل الجماعي ومتغيراته واتسامها بالترابط بين وحداتها وعدم التنصل عن المسؤولية عند الأزمات وعدم التخرج في طلب المساعدة في العمل لقيم $z = ٢,٦٤، ٢,٥٥، ٢,٥١$ على التوالي غير معنوي عند بقية المتغيرات (قيم $z = ١,٢٠، ٠,٧٦، ١,٨٥$ تختلف المجموعة الأولى عن الثانية من حيث درجة إبداء الرأي الآخر الذي يساعد على بلورة الأفكار وتقليل درجة المقاومة وزيادة الإبداع وإن كان الاختلاف هنا محدوداً (قيم $z = ٢,١١، ١,٧٥، ١,٥٣$).

وجود علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي بأبعاد مجتمعة والإبداع المنظمي في منظمات المجموعة الأولى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤).

وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي في منظمات المجموعة الثانية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨).

هناك تباين بين قوة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي بين المنظمات المبحوثة (المجموعتين).

التوصيات

من خلال نتائج العلاقة بين مجموعتي المنظمات المبحوثة فيما يخص المناخ التنظيمي والإبداع، توصي بما يأتي:

أن تنتسبه الإدارة العليا للمنظمات إلى أهمية تهينة المناخ التنظيمي المناسب لخلق الإبداع المنظمي وتحقيق الإنجازات الكبيرة التي تصبو إليها، ويتم ذلك من خلال توفير العوامل التالية في بيئة العمل منها:

١. ما يخص الهيكل التنظيمي

ويتم ذلك بالابتعاد عن زيادة المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات المكتوبة في العمل؛ لأنها تخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً لدى العاملين في المنظمة ويتطلب كذلك التأكيد على العلاقات غير الرسمية مع المرؤوسين وعدم التداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية وسهولة الاتصالات والمراجعة المستمرة لنظم وإجراءات العمل بهدف تطويرها.

٢. نظام المكافأة المناسب

يستلزم من المنظمة بناء نظام مكافآت قائم على أسس سليمة وعادلة يعد تحقيق الأداء العالي وخلق الإبداع الأساس في منحها، ويزيد من درجة شعور العاملين بوجود تقدير ومكافأة عن الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء ويتم ذلك من خلال منح مكافآت مادية اسمية عن المقترحات والأفكار الجديدة بعد تقييمها للتعرف على إمكانية تطبيقها وتطبيق نظام الأجر المحتسب على أساس سني الخدمة ومعدلات الإنجاز.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها

كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المهمة المتعلقة بالعاملين أنفسهم كلما خلق صورة ذهنية أفضل عند العاملين والشعور بأهميتهم في المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب تهيئة وسائل الاتصال المناسبة للاتصال بالمستويات الإدارية الدنيا وتزويدهم بالمعلومات بهدف المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات العامة.

٤. النمط القيادي المشجع

يعد النمط القيادي السائد من العوامل التي لها تأثير على نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بالمنظمة والنمط الذي نوصي به هنا هو النمط القيادي المشارك الإنساني الإيجابي الذي يشجع على زيادة إبداعات الأفراد وإنجازاتهم كذلك ابتعاد القيادات الإدارية عن التشدد الزائد في وضع القواعد وفي تطبيق إجراءات ممارسات الإدارة وسياساتها مبنية على التشاور المتبادل وفي ضوء اعتبارات محسوبة للأهداف الذاتية أو الشخصية.

٥. الثقة المتبادلة

لابد للمنظمة من خلق الثقة المتبادلة في القول والعمل بينها وبين العاملين والعمل على جعل العاملين يشعرون بأنهم أهلاً للثقة من قبل المنظمة وهذا يتطلب التزام الرؤساء بتنفيذ وعودهم للعاملين.

٦. العلاقة الحميمة

إن خلق جوٍّ من العلاقات الحميمة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين ببعضهم يساهم في تكوين صورة ذهنية طيبة لدى العاملين باعتبار المنظمة هي الأسرة

الكبيرة التي تضمهم، ويتحقق ذلك من خلال مساهمة الإدارة في جميع المناسبات التي تحدث للعاملين وتأكيد وجودها ولو بشكل بسيط من خلال بعض الدعم فيها، وإقامة السفرات والحفلات (في المناسبات) التي تشترك فيها الإدارة والعاملين، إضافة إلى تدعيم هذه العلاقة من خلال الابتعاد عن زيادة مديح الرؤساء وعدم التباهي واحتقار الغير وعدم التكبر على الغير لأنها سمات تمثل ناحية سلبية في ذهنية العاملين.

٧. الإصغاء للعاملين

إن الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، يجب أن تصغي إلى مقترحات ومشاكل المرؤوسين والعمل على حلها وعدم تركها معلقة لأنها حيوية ومهمة لنمو المنظمة وتطورها.

٨. المساندة والتشجيع على العمل الجماعي وإبداء الرأي

إن خلق جوٍّ من العلاقات الصريحة والمتبادلة لا بد أن تسود بين العاملين في المنظمة وإدارتهم بالشكل الذي يشجع العمل الجماعي لما له من مزايا كبيرة لأنه يساهم في بؤرة الآراء والتوصل إلى أفضل الإبداعات والتغلب على المشاكل من خلال التنسيق، ويزيد من مواجهة المخاطر ويتم ذلك من خلال جعل أسلوب العمل في مجموعات منفذة ومنح المكافأة للمجموعة وليس للفرد، أما المساندة تتم بين العاملين والإدارة بحيث يسمح لكل فرد أن يقول ما يجول بخاطرهم بغض النظر عن نوعية الشخص الذي يتحدث معه في المنظمة سواء مرؤوساً أم رئيساً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. السدران، عبد الإله، المناخ التنظيمي وأثره على أداء أمناء المخازن، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد (٢-١)، ٢٠٠٠.
٢. الدهان، أميمة، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات، الأردن، مجلد ١٥ العدد (٢)، ١٩٨٨.
٣. الربيعي، نادية صادق، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي رسالة الماجستير، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٨.
٤. السالم، مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد (١١) العدد الأول، ١٩٨٧.
٥. السالم والصالح، مؤيد سعيد، حرحوش، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، الموصل، ٢٠٠٠.
٦. اللوزي، موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٩.
٧. الشربيني، عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطور الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد (١١)، العدد الثالث، ١٩٨٧.
٨. العنزلي، سعد، أثر المناخ التنظيمي في الأداء التمريضي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد (٢٢)، بغداد، ٢٠٠٠.

٩. قناع، مريوان، أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٨٩.
١٠. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة، دار الشرق، ط٣، عمان، ٢٠٠٠.
١١. هاتف، مجيد عبد الحسين، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للمحاسبين العاملين في القطاع المصرفي العام في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد (٢-١)، ٢٠٠٠.
12. Aiken & Hage, Innovation and Management Now York: 1973.
13. Assari M.A, "Organizational Climate: Homogeneity Between Organizations" Journal of social and Economic Studies, 1980.
14. Daft, R. Organization Theory and Design, 7th, ed., Associates, Inc, 2001.
15. Hellriegel & Slocum, "Organizational Climate, Measures, Research, and Contingencies" Academy of Management Journal, Vol.17, No2, 1974.
16. Hodge & Anthony, Organization Theory-Strategic Approach, Allyn and Bacon, Inc, 1991.
17. Hitt et.al, Strategic Management, Confetitveness and Globalization Preidint 2001.
18. James & Jones, "Psychological Climate Dimensions, Organizational Behavior and Haman Performance, Vol.21, 1979.
19. Kotler & Amersony "Marketing An Introduction, ed. Prentice-Hall (2000).
20. Roger & Shoemaker, Communication of Innovation the free Press, New York. 1971.

21. Steer, Richard & Porter, Lyman, Motivation and Work Behavior, New York, McGraw-Hill Book co: 2nd Edition, 1979.
22. Zaltman G. Duncan, R. Innovation and Organizations, New York, John Wiley & Sonsinc. 1973.
- الثالث: Internet
23. Sville, William, The Climate for Creativity Innovation, and Change. www.cpsb.com2002.

قائمة استبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي يمكن أن تصف بيئة وعلاقات العمل في الشركة
 يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل منها، وذلك بوضع دائرة حول الرقم
 الذي يعبر عن رأيك.

غير موافق	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
على الإطلاق	موافق		موافق	جداً

يشعر كل فرد في الشركة، بأن لديه القدر الكافي من السلطة الذي يمكنه من أداء عمله بالكيفية المطلوبة.

يوجد شعور لدى العاملين في الشركة، بعدم تركيز سلطة اتخاذ القرارات في مستوى الإدارة العليا.

من سياسة العمل في الشركة، أن يؤدي كل فرد عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات.

توجد صعوبة في اتصال العاملين ببعضهم البعض إذا ظهرت الحاجة إلى ذلك.

٥. يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين في الشركة بوضوح تام، مع وجود درجة من المرونة تسمح بمواجهة الظروف غير المتوقعة.
٦. تعاني وحدات ومركز العمل في الشركة، من التدخل في الاختصاصات وعدم وضوح العلاقات بينها.
٧. يخضع تنظيم وسياسات وإجراءات العمل في الشركة، للمراجعة المستمرة بغرض تطويرها في ضوء ما يحدث من تغيير في الظروف.
٨. تستم عمليات الاتصال في معظمها عن طريق الإدارة العليا، ومن خلال الخطوط الرسمية للاتصال.
٩. على الرغم من تعدد أهداف نظام تقييم أداء العاملين، إلا أن الهدف الأساسي يتمثل في تنبيه العاملين لأخطائهم ومحاسبتهم عليها.
١٠. من المفضل دائماً أن تتم مراجعة الأعمال أكثر من مرة، وذلك لاكتشاف الأخطاء التي قد لا تكتشفها المراجعة أول مرة.
١١. تقوم سياسة الإشراف في الشركة، على أساس رسم الخطوط العريضة للمرؤوسين، ثم ترك الحرية لهم للتصرف في إطار ذلك.
١٢. مهما كانت المبررات فإن الأخطاء تعتبر غير مقبولة، ويجب أن تتم المحاسبة عليها.
١٣. عند مواجهة مشاكل معينة في العمل، يفضل العاملون عادة عدم البت أو التصرف فيها، لحين عرضها على الرئاسات المباشرة.
١٤. من المفضل دائماً وجود حاجز في العلاقات مع العاملين، خاصة أن ذلك يؤدي إلى احترام المرؤوسين للرؤساء.
١٥. تعد الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية في الشركة.
١٦. من سياسة الشركة تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عنها.

١٧. تتناسب مكافأة الأفراد في الشركة مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل.
١٨. إذا أجدت في عملك فلا بد أن تحصل بالضرورة على مكافأة، أما إذا أخطأت فليس من الضروري أن تنال جزاء.
١٩. تأخذ الشركة بسياسة التجديد والتطوير في معايير وإجراءات العمل، كما تعد المخاطرة المحسوبة أسلوباً مقررًا للعمل فيه.
٢٠. كن حذراً في تصرفاتك تضمن الدقة في تحقيق أهدافك، شعار يجب أن يلتزم به العاملون في الشركة.
٢١. من المفضل دائماً التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها، بدلاً من مغامرة الدخول في مجالات خدمات جديدة خاصة أن درجة المخاطرة فيها تكون غير مأمونة.
٢٢. تسود روح المشاركة في تحمل مسؤوليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ بين الرؤساء والمرووسين في الشركة.
٢٣. يسود التنافس بين العاملين في الشركة ويخرج الموظف عادة من طلب المساعدة والعون من الغير.
٢٤. عندما تظهر المشاكل والأزمات، يحاول كل من العاملين أن يلقي اللوم على الآخر أو على الإدارة.
٢٥. يسود جو العلاقة بين العاملين درجة ملحوظة من الحذر.
٢٦. تعمل كل وحدة من وحدات الشركة بمفردها، وتفقر في علاقتها بالوحدات الأخرى إلى التنسيق والتكامل.
٢٧. يشعر كل فرد في الشركة بدرجة عالية من الولاء والانتماء لجماعة العمل الخاصة به، وبأنه عضو هام في هذه الجماعة.

- ٢٨ . يسود الشعور بين العاملين في الشركة بأن ما تقرره الإدارة هو المناسب دائماً ولا يحتاج إلى المناقشة.
- ٢٩ . إن أفضل أسلوب لكي تعطي انطباعاً حسناً عن نفسك، هو الانسحاب أو التزام الحياد في أية أمور عليها خلاف في الرأي.
- ٣٠ . عند حدوث خلاف في الرأي بين زملاء العمل، يفضل دائماً رفع الأمر للرئيس المباشر للتصرف.

استبانة الإبداع المنظمي

يرجى تأشير مدى اتفاقك مع مضمون كل فقرة من الفقرات الآتية وذلك باختيار أحد أرقام المقاييس.

أ) الإبداع التكنولوجي

- ١ . استعملت الشركة بدائل محلية للمواد الأولية التي تدخل في العمل ١ ٢ ٣ ٤ ٥
- ٢ . قامت الشركة بتهيئة مخرجات عمل تتناسب وحاجة الزبائن.
- ٣ . حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم عمل جديد.
- ٤ . أجرت الشركة تعديلات في أداء العمليات الإنتاجية.
- ٥ . أجرت الشركة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في العمل.

ب) الإبداع الإداري

- ٦ . اعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة لم يسبق استخدامها.
- ٧ . اتبعت الشركة سياسات جديدة في إدارة مواردها البشرية.
- ٨ . أدخلت الشركة نظم معلومات حديثة في العمل.
- ٩ . أجرت الشركة المادة الهيكلية لوحدات وأقسامها الإدارية.
- ١٠ . أدخلت الشركة الأنظمة الحاسوبية في العمليات الإدارية.