

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي

The Effects of the Organizational Climate on the Workers Creativity at AL- Shifa Medical Compound

إعداد الطالب :

رأفت حامد يوسف حمدونة

إشراف الدكتور :

يوسف بحر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

(1430 هـ _ 2010 م)



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ رافت حامد يوسف حمدونة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال، وموضوعها:

"أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 09 صفر 1431هـ، الموافق 2010/01/24م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً ورئيساً
د. رشدي عبد اللطيف وادي مناقشاً داخلياً
د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.
والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَوَاتٍ وَمِنَ فِي الْأَرْضِ مِثْلَهُنَّ
يَتَنَزَّلُ الْأَمْرُ بَيْنَهُنَّ لِتَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ
وَأَنَّ اللَّهَ قَدْ أَحَاطَ بِكُلِّ شَيْءٍ عِلْمًا

صدق الله العظيم

سورة الطلاق - آية ١٢

الإهداء

إلى الذين رحلوا عنا بأجسادهم وبقيت أطراف أرواحهم تسكن بيننا ... إلى الشهداء جميعاً .

إلى وطني الحبيب فلسطين .

إلى والدي الحبيب رحمه الله .

إلى أمي الحبيبة التي رافقتني طوال بحثي هذا بالدعاء .

إلى إخوتي وأخواتي جميعاً .

إلى زوجتي وأبنائي محمد وأسيل الذين قدموا لي كل ما يمكن أن

يساعدني في انجاز بحثي هذا وأحاطوني بالعون والدعاء والحب والوفاء .

إلى زملائي في العمل بمجمع الشفاء الذين قدموا لي كل العون

والمساعدة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله . وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير وأشهد أن سيدنا محمداً عبده ورسوله وصفيه وخليته ، بعثه الله رحمةً للعالمين ، ومناراً للسائرين ، وهادياً للحائرين .. صلى الله عليه وعلى اله وأصحابه مصابيح الهدى ، وينابيع الرحمة ، والصفوة من المؤمنين الصادقين...

انه لمن دواعي سروري وسعادتي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل / يوسف بحر الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وتولية صاحبها بالعناية والاهتمام، الذي لم ييخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور ،مرةً أخرى أتقدم له بخالص شكري وتقديري على نبل أخلاقه ومعاملته الطيبة لي.

كما وأتقدم بالشكر العميق إلى لجنة التحكيم ممثلة بالدكتور / رشدي وادي والدكتور/سامي أبو الروس على موافقتهم على مناقشة هذا البحث لاثراءه وإخراجه بصورة تخدم المجتمع .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية وخص بالذكر الدكتور/ محمد المدهون والدكتور / ماجد الفرا.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى زملائي والعاملين في مستشفى الشفاء الذين وقفوا إلى جانبي.

والشكر موصول إلى الهيئة التدريسية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية. والله تعالى ولى الهداية والتوفيق ، وأسأل الله تعالى أن يجعلنا من المهتمين وأن ينفع بهذا البحث صاحبه وسائر المسلمين، فإن أصبنا فمن الله وان أخطأنا فمن أنفسنا .

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	ملخص اللغة العربية
ط	ملخص اللغة الانجليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً : مقدمة الدراسة
4	ثانياً : مشكلة الدراسة
5	ثالثاً : فرضيات الدراسة
6	إبعاً : متغيرات الدراسة
6	خامساً : أهمية الدراسة
7	سادساً : أهداف الدراسة
8	سابعاً : حدود الدراسة
	الفصل الثاني : المناخ التنظيمي
9	مقدمة
10	ولاً : مفهوم المناخ التنظيمي
13	ثانياً : خصائص المناخ التنظيمي
14	ثالثاً : دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي
16	إبعاً : أبعاد المناخ التنظيمي
20	خامساً : عناصر المناخ التنظيمي
30	سادساً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
	الفصل الثالث : الإبداع
35	مقدمة
36	ولاً : تعريف الإبداع
38	ثانياً : ركائز الإبداع
39	ثالثاً : عناصر الإبداع
42	إبعاً : معوقات الإبداع
46	خامساً : مظاهر الإبداع " القدرات الإبداعية "

	الفصل الرابع : وزارة الصحة الفلسطينية
53	أولاً : تعريف بالنظام الصحي الفلسطيني
55	ثانياً : خطة وأهداف النظام الصحي الفلسطيني
56	ثالثاً : لمحة عامة عن مجمع الشفاء الطبي
	الفصل الخامس : الدراسات السابقة
58	ولاً : الدراسات في البيئة المحلية
62	ثانياً : الدراسات في البيئة العربية
73	ثالثاً : الدراسات في البيئة الأجنبية
78	إبعاً : تعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل السادس : الطريقة والإجراءات
82	ولاً : منهجية اراسة
83	ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
89	ثالثاً : أداة الدراسة
90	إبعاً : صدق وثبات الاستبانة
99	خامساً : المعالجات الإحصائية
	الفصل السابع : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
101	أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي
101	ثانياً : تحليل فقرات الاستبانة
130	ثالثاً : نتائج تحليل جميع فقرات محاور الدراسة
131	إبعاً : اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الثامن : النتائج والتوصيات
151	أولاً : النتائج
154	ثانياً : التوصيات
157	ثالثاً : الدراسات المقترحة
	المراجع
158	أولاً : الكتب العربية
160	ثانياً : الرسائل الجامعية
161	ثالثاً : الدوريات
162	إبعاً : التقارير
162	خامساً : مراجع أجنبية
163	سادساً : مواقع الكترونية
	الملاحق
164	ملحق رقم (1) : قائمة المحكمين
165	ملحق رقم (2) : استبانة الدراسة في شكلها النهائي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
84	مجتمع وعينة الدراسة	1
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة	5
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	6
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	7
90	مقياس الإجابة على الفقرات	8
91	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الهيكل التنظيمي	9
92	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : عنصر القيادة	10
93	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : عنصر الحوافز	11
94	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : عنصر الاتصال	12
95	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : عنصر التكنولوجيا	13
96	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : اتخاذ لقرارات	14
97	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	15
98	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	16
98	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	17
101	اختبار التوزيع الطبيعي	18
102	تحليل فقرات عنصر (الهيكل التنظيمي)	19
107	تحليل فقرات عنصر (القيادة)	20
113	تحليل فقرات عنصر (الحوافز)	21
118	تحليل فقرات عنصر (الاتصال)	22
122	تحليل فقرات عنصر (التكنولوجيا)	23
126	تحليل فقرات عنصر (اتخاذ القرارات)	24
130	تحليل محاور الدراسة	25

131	عامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي و إبداع الموظفين	26
132	عامل الارتباط بين نمط القيادة و إبداع الموظفين	27
133	عامل الارتباط بين حوافز العمل و إبداع الموظفين	28
134	عامل الارتباط بين نمط الاتصال و إبداع الموظفين	29
135	معامل الارتباط بين التكنولوجيا مستخدمة و إبداع الموظفين	30
136	عامل الارتباط بين اتخاذ القرارات و إبداع الموظفين	31
138	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير العمر	32
140	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير الجنس	33
141	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	34
143	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير الفئة	35
145	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	36
147	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	37
150	اختبار شفيه للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	عناصر الإبداع	1

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصالات ، اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا ، الحوافز) على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي . حيث إعتد البحث على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل وذلك نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ (1395) موظف موزعين على أربع فئات رئيسية وهى كالتالي : 438 طبيب ، 464 ممرض ، 323 إداري ، 170 فني وتم الاختيار وفق العينة الطبقية والتي بلغت 279 مفردة . كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا .

وقدمت الدراسة عدة نتائج أهمها:

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

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.
- ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعى التغيرات البنوية التي قد تحدث بالمجمع مستقبلاً .
- العمل على إيجاد قيادة إدارية فاعلة و تأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لهذه القيادة المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين .
- العمل على تطوير آليات العمل داخل المستشفى عبر وضع خطط إستراتيجية تعمل على التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة في كافة مجالات العمل الصحي والإداري داخل المستشفى.

ABSTRACT

The current descriptive-analytic study aimed at identifying the effects of the organizational climate on the workers creativity at Al-Shifa medical compound throughout the following elements: (organizational structure, leadership style, the style of communication, decision-making, technology and incentives).

The study was conducted based on using the sample method to represent the whole community of the study which was 1395 employees distributed into four main categories as follows: 438 doctors, 464 nurses, 323 administrators and 170 technicians. The study was implemented on a sample of 279 elements.

The study came out with the following results:

1. The attitudes of the representative sample toward conducting the organization climate in Al-Shifa compound were negative.
2. The effects of the elements of the organization climate (organizational structure, leadership style, the style of communication, decision-making, technology and incentives) on the creativity of the employees at Al Shifa compound were weak.
3. There were no statically differences on the effects of the organization climate and the employees' creativity at the Shifa compound related to (age, gender and experience).
4. There were statically differences on the effects of the organization climate and the employees' creativity at the Shifa compound related to (qualifications, categories and grade).

The study came out with the following recommendations:

1. The administration should pay attention to the organizational climate and all of its elements and dimensions. It mainly affects the workers performance ad increases their creativity.
2. The necessity of paying attention to the organization hierarchy which may take into consideration the structural changes in the compound in the future.
3. Finding out an effective leadership ad train them annually to create a united internal community in the compound .
4. Develop the strategic and procedures which aim to use new techniques in all aspects of the medical and administration fields in compound.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة

ثانياً : مشكلة الدراسة

ثالثاً : فرضيات الدراسة

رابعاً : متغيرات الدراسة

خامساً : أهمية الدراسة

سادساً : أهداف الدراسة

أولاً : مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء ، وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع (Creativity) ، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني ، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعتبر أمراً حتمياً أمام الدول النامية (عيد ، 2008: ص3)

حيث تعتبر دراسة الابتكار والإبداع الفردي أساسية في الإدارة. وبخاصة في عصر التنافس الشديد بين المنظمات وبيئاتها ، أو الإدراك المتزايد لمحدودية الموارد. وبذلك فإن أفراد الابتكار والإبداع هم جوهر هذه العملية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم. فالمعرفة الجديدة، والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطويرات وابتكارات المنظمات. لذلك يجب على المنظمات الحريصة على التميز والابتكار والتفوق أن تسعى لتنمية وتأهيل أفرادها بحيث يكونوا جميعهم مبتكرين ومبدعين. وقد يتم ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين ظروف ووسائل العمل. فالفرد المظلوم أو المكبوت أو الفرد الذي لا يشعر بأهميته وقيمه في العمل ، من الصعب أن يفكر في الوصول إلى مرحلة الابتكار والإبداع ، بل قد ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة.

(الصرن ، 2001:ص191)

ومن الضروري أيضاً إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد، بحيث يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء كذلك يجب تعريفهم بالمقومات والمفاهيم اللازمة للإبتكار والإبداع، والتعرف أيضاً على المعوقات التي تعترض عملية الإبتكار والابداع فيها بحيث يتم من خلالهم التوصل لإزالتها، وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع، وعدم تقبل الآراء المخالفة في الرأي، وعدم التعامل معها وكأنها بالضرورة عوامل هدامة.(الصرن ، 2001:ص191)

فالإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من

المنظمات إلى تحقيقها وقد إزدادت أهمية الإبداع في ظل إزداد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال (العميان، 2005: ص 389).

وهنا تأتي أهمية المناخ التنظيمي لما له تأثير كبير على الدافعية ، والأداء ، والرضا الوظيفي ، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل ، وما ينتج عن ذلك من توقعات وعوائد تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً (Davis & Newstorm, 1987).

ففي المؤسسات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم ، يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع. (Cherrington, 1989)

لذلك يعتبر المناخ التنظيمي بمثابة البيئة الداخلية مادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها. كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة" ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يشكل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (العميان، 2005: ص 305).

وهنا تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان:

الأول: يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته ومعرفته وتعليمه وثقافته.

والثاني: هو بيئة العمل الداخلية والتي تصنف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، نظم إجراءات العمل ، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات ، طبيعة وظروف العمل وجماعة العمل.

حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (السكران، 200، ص2).

ويعتبر القطاع الصحي من القطاعات الفاعلة والهامة في أي مجتمع حيث تقاس مدى رفاهية المجتمعات بمدى التقدم والتطور في القطاع الصحي. حيث أن العاملين في القطاع الصحي لا ينتمون إلى فئة واحدة بل ينقسم العاملون إلى العديد من الفئات المختلفة والتي تتوزع ما بين قطاع الأطباء وقطاع التمريض وقطاع الفنيين وقطاع الإداريين ، مما يعكس صورة مصغرة عن المجتمع ككل، وجميع هذه الفئات تعمل في بيئة واحدة يحكمها مناخ واحد، وقد يتفاوت مدى تأثير ذلك المناخ الخاص بالمؤسسة تبعاً لاختلاف الفئة ولعل الأثر الهام لعناصر المناخ التنظيمي للمؤسسة يظهر بشكل ايجابي على الإبداع ومستوى الإبداع لدى العاملين.. والذي ينعكس على نوعية الخدمة الطبية وجودتها المقدمة .

ثانياً : مشكلة الدراسة:

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بيئة داخلية أو مناخاً يميز مجتمع أية منظمة عن الأخرى ، فكل منظمة تختلف عن المنظمة الأخرى من حيث الخصائص والتوجهات والتعاملات وكذلك الأفراد يختلفون بدرجات متفاوتة من حيث المستويات التعليمية والعمرية والرغبات من شخص لآخر. حيث تتشكل المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، وينتمي الأفراد للعمل في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، ولكي يتمكن كل من الطرفين المنظمة والأفراد من تحقيق أهدافهما، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف.

وإذا أخذنا بنظر الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد، وتغير هذه الأهداف بتغير الظروف، إلى جانب تغير أهداف المنظمة بتغير الظروف أيضاً . فإن ذلك يؤدي لزيادة تعقيد العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.(العطية،2003،ص13)

ولاحظ الباحث من خلال تجربته العملية ومتابعته بشكل مباشر لطبيعة العمل داخل مجمع الشفاء الطبي بوجود حالة من عدم الترابط ما بين العاملين على إختلاف فئاتهم وإدارة المجمع ، إضافة لوجود مناخ تنظيمي خيم عليه الانقسام الحاد نتيجة الى الحالة التي سادت بعد الانقسام بين اقطاب السلطة فى حينها، والذي خلق حالة من عدم

الرضا لغياب بيئة تنظيمية حاضنة لابداع العاملين ، إضافة الى شعور العديد من العاملين بعدم وجود مناخ تنظيمي يقف كوسيط بين متطلبات العمل وحاجات العاملين على الصعيد المادى والمعنوى. مما اثر بشكل سلبى على اداء العاملين ومستوى الخدمة المقدمة . حيث سعى الباحث الى التعرف على العناصر التى تشكل المناخ التنظيمى بمجمع الشفاء واثرتلك المكونات على الابداع لدى العاملين .

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما أثر المناخ التنظيمى على ابداع العاملين في وزارة الصحة ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة:

وينبثق عن الدراسة فرضيتين أساسيتان وتنقسم الفرضية الأولى إلى عدد من

الفرضيات وهي على النحو التالي:

▪ الفرضية الأساسية الأولى:

يؤثر المناخ التنظيمى فى مجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى 0,05 على ابداع العاملين .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. يؤثر الهيكل التنظيمى لمجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

2. يؤثر نمط القيادة لمجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

3. تؤثر حوافز العمل لمجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

4. يؤثر نمط الاتصال لمجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

5. تؤثر التكنولوجيا المستخدمة فى مجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

6. يؤثر اتخاذ القرارات فى مجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

■ الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الوظيفي - نوع الوظيفة - مكان العمل)

رابعاً : متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغير التابع: وهو البيئة الإبداعية لدى العاملين بمجمع الشفاء "الإبداع"

2. المتغيرات المستقلة: وهي على النحو التالي

- الهيكل التنظيمي.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- نمط القيادة.
- نمط الاتصال.
- نمط اتخاذ القرارات (المشاركة في اتخاذ القرارات).
- حوافز العمل.

خامساً : أهمية الدراسة:

وتأتى أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به المناخ التنظيمي على اختلاف أنواعها في التأثير على سلوك العاملين ، ويمكن تلمس أهمية هذه الدراسة من خلال :-

- 1- التعرف على اسباب تراجع مستوى الأداء فى مجمع الشفاء الطبى .
- 2- كون هذه الدراسة الاولى التى تجرى على مجمع الشفاء الطبى والتى تتناول اثر بعض عناصر المناخ التنظيمى على مستوى الاداء ، وبالتالي وضع النتائج التى يمكن التوصل اليها امام المسؤولين فى وزارة الصحة لمساعدتهم فى معالجة الخلل ان وجد حتى تنهض بمسؤولياتها بدرجة مقبولة من الكفاءة
- 3- أهميتها لإدارة المنظمة ، إذ إن اهتمام المنظمات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل وبالتالي تحسين الأداء.

- 4- إسهامها العلمي المتمثل في النتائج التي سيتم التوصل إليها ، إذ يمكن النظر إلى ما ستقدمه الدراسة من نتائج ، وما تقترحه من أساليب تطوير في المنظمات بأنها إضافة جديدة إلى الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي .
- 5- عرضها لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على المناخ التنظيمي ، حيث أن العاملين بمجمع الشفاء ينتمون إلى فئات متعددة موزعين ما بين فئة الأطباء ، فئة التمريض ، فئة الفنيين، فئة الإداريين .
- 6- وكذلك أهميتها للمجتمع حيث ان الإبداع يلعب دوراً هاماً ومميزاً في نقل الخدمة المقدمة من مستوى جودة منخفض الى مستوى جودة مميز ، مما يعكس ذلك مستوى التقدم والرقى في المجتمع .

سادساً : أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي وتحديد أثره على الإبداع وذلك بالتطبيق أحد المنظمات العاملة في الحقل الصحي الحكومي وهي "مجمع الشفاء الطبي". وتوضيح المجالات التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها لتطوير المناخ التنظيمي وجعله مناخاً تنظيمياً يساعد على الإبداع.
- وعليه يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي :
1. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في مجمع الشفاء الطبي والتي تشكل في مجملها البيئة الداخلية للمجمع واثـر هذه البيئة على الإبداع لدى العاملين .
 2. معرفة أي الفئات (أطباء - تمريض ... إلخ) العاملة أكثر تأثراً بالمناخ التنظيمي من غيرها من الفئات نظراً لتعدد الفئات العاملة بالمجمع وأثر ذلك على الإبداع لدى هذه الفئات كل في مجال عمله وتخصصه .
 3. تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها والتعرف على مدى وجود عـقـة بين طبيعة هذا المناخ والإبداع.
 4. التعرف على مدى التباين في وجهات نظر العاملين بخصوص الإبداع والتي يمكن أن تعزي إلى اختلافهم في بعض الخصائص الشخصية .
 5. الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي تساعد إدارة مجمع الشفاء الطبي على خلق بيئة داخلية للمنظمة تكون أكثر فعالية وتأثير على الإبداع لدى العاملين.

سابقاً : حدود البحث:

لقد قام الباحث بالإقتصار على بعض عناصر المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة ، حيث رأى الباحث ومن خلال بحثه ودراسته لعناصر المناخ التنظيمي ان معظم الباحثين والكتاب قاطعت دراساتهم وكتاباتهم حول العناصر التي استخدمها الباحث كمتغيرات مستقلة وهي (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا المستخدمة ، نمط القيادة ، نمط اتصال ، نمط إتخاذ القرارات ، حوافز العمل) مع إعتقاد الباحث أن بقية العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي لا تقل أهمية عن ما سبق ذكره من عناصر .

الفصل الثاني المناخ التنظيمي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

ثانياً : خصائص المناخ التنظيمي

ثالثاً : دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي

رابعاً : أبعاد المناخ التنظيمي

خامساً : عناصر المناخ التنظيمي

سادساً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

الفصل الثاني المناخ التنظيمي

مقدمة:

تتشكل المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، وينتمي الأفراد للعمل في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، ولكي يتمكن كل من الطرفين - المنظمة والأفراد من تحقيق أهدافهما، فإن ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف. وإذا أخذنا بنظر الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد، وتغير هذه الأهداف بتغير الظروف، إلى جانب تغير أهداف المنظمة بتغير الظروف أيضاً. فإن ذلك يؤدي لزيادة تعقيد العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وإذا أخذنا بنظر الاعتبار أن مخرجات المنظمة، التي تظهر على شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها، وأن مخرجات الأفراد التي تظهر على شكل تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لذلك فإن هذه العلاقة التبادلية بين المنظمة والأفراد العاملين فيها تتطلب من كلي الطرفين، المنظمة والأفراد أن يحاولا فهم بعضهما البعض، إذ على المنظمة أن تتعرف على سلوك الأفراد والعوامل المؤثرة على هذا السلوك، كما أنه على الأفراد أن يتعرفوا على التنظيم الرسمي الذي يعملون بداخله لكي يمكن تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد. (العطية، 2003:ص 13).

يهدف الباحث إلى استعراض لأولى مكونات الإطار النظري ألا هو المناخ التنظيمي الذي يشكل أحد المكونات الرئيسية لهذا البحث إلى جانب المكون الثاني وهو الإبداع..ومن خلال استعراضنا للجزء الأول سيتم إلقاء الضوء على أكثر الأجزاء أهمية في المناخ التنظيمي بداية من تعريف المناخ التنظيمي، وخصائصه، وأهميته، أبعاده، عناصره، العوامل التي تؤثر فيه بالإضافة كيفية قياسه ... ويأمل الباحث في أنه قام بتغطية العديد من جوانب ومكونات المناخ التنظيمي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

أخذت فكرة (المناخ التنظيمي) طريقها إلى الظهور مع بداية الستينات ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. حيث أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ (البيئة) التنظيمية ، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية... إلخ والتي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء .

(حمود ، 2002 ، ص164)

فدراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته أو العمل على تطويره أمر ضروري لتحقيق المنظمات أهدافها المتوخاة منها وأهداف الموظفين فيها فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية المجتمع.

إن المناخ مصطلح غامض المعنى ولتوضيح هذا الغموض نورد مثلاً من العلوم الطبيعية. فالمناخ يقصد به تلك الحالة العامة التي تسود جو منطقة معينة فتجعله مناسباً (Favorable) أو غير مناسب (Unviable) وفكرة المناخ هذه تحمل في طياتها بعدين أساسيين هما :

أ. إن المناخ هو محطة من العوامل وليس عاملاً واحداً . هذه العوامل هي درجة الحرارة والرطوبة والضغط الجوي، ونوع الحياة النباتية والطبيعية الموجودة ... إلخ.
ب. مناسبة أو عدم مناسبة المناخ ليست قيمة أو حكم مطلق، ولكن بالرجوع إلى هدف معين فالمناخ المناسب لغرض الترحلق على الجليد مثلاً يختلف عن المناخ المناسب لممارسة رياضة السباحة، والاثنين يختلفان عن المناخ المناسب لغرض العمل أو الصيد إلخ (شرف ، 2004، ص184)

وكلمة مناخ أصلها يوناني وهي تعني زاوية سقوط الأشعة الشمسية (Kilma) وقد بدأ الاهتمام بالمناخ منذ وجود الإنسان على الأرض فحاولته انقاء حر الشمس في الصيف وبرد الليل في الشتاء ما هي إلا أفكار أولى في المناخ ، وقد أطلق العرب قديماً على المناخ لفظة أنواء ومفردها نوء (عيسى ، 2006 ، ص211).

وتتطبق الأبعاد سالفه الذكر على فكرة المناخ التنظيمي في الفكر الإداري. فإن استعمال مصطلح المناخ التنظيمي (Organizational Climate) يقصد به التعبير عن التنظيم (Organization) بمعنى مؤسسى أو عضوي

(Organic) ذلك لإضفاء صفة التفاعل في البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً. يمكن الإشارة إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي حملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة أو مجموعة الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي ذات التأثير على السلوك. (القيوتي، 2003، ص148).

ومن ثمة فإن المناخ يتمثل في مجموعة القيم والأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل داخل التنظيم ويعتبر هذا المجال المدخل المتبع في كثير من حالات التطوير التنظيمي حيث يرى اختصاصيو التنظيم أن هذا المدخل يؤدي إلى صيانة التنظيم وزيادة قدرته على تحديد حياته.

وهناك عدة تعاريف للمناخ التنظيمي نورد فيما يلي بعضاً منها:-

■ عرف المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطار السلوكي للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن لمناخ التنظيمي عموماً يتسم بعضه بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها (حمود، 2002، ص 164 - 165)

■ عرف أيضاً على أنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي " (المغربي، 1994، ص303).

■ عرف أيضاً أنه "مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما يعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد سواءً كانت متعلقة بنواحي إجتماعية إنسانية أو إقتصادية (القيوتي، 2003، ص149).

■ عرف أيضاً على أنه " مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها" (فورهان وجيلمر، 1964، ص62)

- وعرف أيضاً على أنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية والتي:
 - تتحدد كنتيجة السياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا بها.
 - يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لمتخذي القرارات في المنظمة. (الشرييني ، 2001 ، ص20)
 - وعرف على أنه " مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد مع الكيفية التي يتعامل بها التنظيم أو هذه الأنظمة مع أعضائه ومع البيئة المحيطة. (زهير ، 1974 ، ص 25).
 - و عرف على أنه " المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة " (فييلدوايسلون ، 1982 ، ص 181).
 - ويعرف المناخ التنظيمي على انه " النظام الخفي من العلاقات الفردية والبيئية المؤثرة بما في ذلك المشاعر والمواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية وأنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم (نيول ، 1993 ، ص223).
- ويرى الباحث بان المناخ التنظيمي هو تعبير عن الإدراك والشعور الحسي والمعنوي لبيئة العمل ، حيث يتولد عن ذلك الإدراك والشعور حالة معرفية ونفسية مميزة ، لها تأثير على اتجاهات ودوافع الأفراد والتي يمكن ملاحظتها وتتبعها عبر سلوكهم.

ثانياً / خصائص المناخ التنظيمي

- من التعريفات السابقة نصل إلى استنتاجات عديدة بالإمكان ذكر بعض منها والتي تعتبر عن خصائص المناخ التنظيمي:
1. إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها (الصيرفي ، ص 333 ، 2005) .
 2. المناخ التنظيمي يمتاز بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة (حمود، 2002، ص165).
 3. يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (العميان ، 2002 ، ص 305).
 4. إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه و هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد (الطجم وآخرون، 1997 ، ص247)
 5. المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، وإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته (طعامنه، 1996 ، ص 110).
 6. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري كون المناخ التنظيمي يتصف بالعموم ليشمل جميع أجزاء وأفراد المنظمة بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة. (القريوتي ، 1994 ، ص 67)
 7. إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخاً لكل مستوى إداري من ناحية وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه بالمستوى الأدنى منه (المغربي، 1995 ، ص 301) .
 8. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً (القريوتي ،1994، ص 73) .

وخلص القول يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة أثناء عمله ، ومن خلال تأثير هذه الظروف علي سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله .

ويرى الباحث بان الخصائص التنظيمية والممارسات والأنماط السلوكية ، التي تم طرحها في التعاريف السابقة ، أعطت للمناخ التنظيمي أهمية واسعة ووجهت أنظار الباحثين إليه بشكل كبير خاصة خلال السنوات الأخيرة. حيث يعتبر المناخ التنظيمي حجر الأساس لتحقيق فعالية الأنظمة سواء كان ذلك من وجهة نظر المسؤولين أو الرؤساء فيها . فالمناخ التنظيمي متغير وسط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد ، مما يعنى أن التغيير في المناخ التنظيمي يؤثر على أداء الفرد ويتأثر به .

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم ، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تخدم التنظيم إلى القيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم وتلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية ، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والموظفين فيها فان الافتراض السائد هو أن كلى الطرفين يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لان في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد وأن يشعر الموظفون بأن العمل يوفر فرصاً للتطوير الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة للإبداع .

ثالثاً : دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي

تأتي أهمية المناخ التنظيمي للمنظمة من كونه يؤثر في دافعية العاملين ورضاهم عن العمل ومن ثم في أدائهم. فالعاملين يتوقعون الحصول علي فوائد معينة بناءً علي كيفية إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها وقد أشارت الدراسات إلي أن العاملين يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل في المنظمات التي يوصف مناخها التنظيمي بأنه أفضل من المناخ في منظمات أخرى .

كما ويؤثر المناخ التنظيمي علي العاملين في المنظمة فقد يؤدي إلي التحفيز إذا كان صحيحاً أو إلي الإحباط إذا كان خلاف ذلك ،حيث أنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

كما ومن دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي كون هذا المناخ يعتبر من العوامل المهمة والمؤثرة في مدي نجاح المنظمات واستمراريتها وتطورها، وتحديد قدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك بسبب تأثيره المباشر علي الدافعية والرضا

والأداء والانجاز ودوره في خلق اتجاهات وقيم توجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. (الخشالي والتميمي ، 2006، ص55)

ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلي بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد . لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل ، وترضي العامل عن العمل ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصاً للتطور الذاتي، لان فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع . (القيوتي ، 2003 ، ص149)

ويعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفًا معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة علي المناخ التنظيمي للعملِ ونظراً لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في لمتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها فيها (الهيكل التنظيمي،السياسات المرنة،المسؤولية الاجتماعية) . ومن هنا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلي ينبغي أن تتسم بها المنظمة وادارتها وذلك بخلق أجواء قادرة علي ترصين الولاء والانتماء للعاملين . (حريم ،2002،ص173:174)

ويرى الباحث بأن التركيز من قبل الباحثين على المناخ التنظيمي نظراً لأهميته في إنجاز المنظمة وتحقيقها أهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار والإبداع لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة المتسارعة للبيئة المعاصرة إضافة إلى أهميته في خلق ميزات تنافسية تعطي المنظمة القدرة على الاستمرار والبقاء والمنافسة في عصر مليئ بالمتغيرات .

رابعاً : أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف عادة طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة تنظيمية لأخرى حيث أن البيئة الداخلية لأية منظمة إنسانية تتأثر عادة بالتجارب والخبرات والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بطبيعتها على عاداتهم السلوكية والإدراكية، حيث أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير المتفاعلة داخل بيئة العمل في المنظمة المعنية ولدى الأفراد فيها، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة(حمود، 2002، ص 166)

ومنذ البداية تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الكتاب حول أبعاد المناخ التنظيمي.

فقد حدد Forehand: أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسية وهي:

1. **الهيكل التنظيمي:** ويقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية في أدوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات ودرجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة
2. **درجة تعقيد التنظيم:** والتي تتضح من عدد من المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.
3. **اتجاهات الأهداف:** وذلك من حيث الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها.
4. **نمط القيادة:** من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة. (الصيرفي، 2005، ص344).

أما من وجهة نظر المغربي فإن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة لبيئة المشروع الداخلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2. متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تتركس الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
3. التركيز على الانجاز كون الانجاز أساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
4. أهمية التدريب لما له من تأثير على نفسية المتدرب ورفع معنوياته.
5. أنماط السلطة: فالسلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع كون الموظف لا يملك اتخاذ القرار عكس اللامركزية.
6. أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب المستخدم للتعامل مع العاملين أما أن يتميز بالصدق والأمانة والإخلاص والذي ينعكس على تعاون العاملين وإخلاصهم أو عكس ذلك.
7. أنماط الثواب والعقاب: الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب على عكس العقاب.
8. الأمن الوظيفي: وهي مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية (benefits) التي يحتاجها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة أو إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية والذي ينعكس تباعاً على الأداء. (المغربي، 1995، ص 304).

ويعرف حمود أبعاد المناخ التنظيمي بالتالي:

1. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل وما تقتضيه من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء والابتعاد عن الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول وعدم إثارة روح الإبداع والابتكار والتحدي بين الأفراد.
2. التدريب: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف.
3. أسلوب التعامل مع العاملين: إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق وتدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الولاء والانتماء.
4. أنماط السلطة الإدارية: إن نمط التعامل الإداري والسلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً أساسياً في هذا الشأن. إذ أن مركزية التعامل مع الأفراد تتسم غالباً بروح التسلط وعدم المرونة ما يؤدي للملل والسأم بعكس اللامركزية في تنفيذ السلطة فإنها

غالبا ما تتسم بالمرونة وحب المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات مما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار.

5. المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية.
6. أسلوب التحفيز: إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه مما يسهم بتكريس النجاح وتدعيم الولاء والانتماء.
7. الاستقرار والأمن الوظيفي: وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمناخ الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات ، حيث أن من شأن ذلك أن يخلق استقراراً نفسياً ويساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (حمود، 2002، ص 168).

أما litwin and Stringer : فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء
2. درجة التشجيع على إبداء الرأي الآخر والكيفية التي يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية .
3. درجة الشعور بالانتماء للمنظمة
4. درجة التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع
5. درجة الشعور بالمسئولية ومدى الحرية التي يتم التمتع بها عند اتخاذ القرارات
6. الهيكل التنظيمي بما يعني درجة المركزية في السلطة والمرونة وإجراء العمل
7. درجة الدفاء في العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض
8. درجة التأييد التي يمكن أن يتلقاها الفرد من رؤسائه أو من مرؤوسيه
نظم المكافآت ولا سيما الأسلوب الذي يتم به معاقبة المقصرين
(الصيرفي، 2005، ص 336)

أما كوز وتوماس (koys and Thomas): فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي فيما

يلي:

1. الاستقلالية : تعني إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل.
2. درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

3. **الثقة** : وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
4. **ضغط العمل** : وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
5. **الدعم** : وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة
6. **التقدير** : وتعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة
7. **العدالة** : وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة.
8. **الإبداع** : ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة (الصيرفي، 2005، ص 336)

نلاحظ من كل ما سبق عرضه، أن الدراسات والبحوث التي تم استعراضها سابقاً قد تباينت بشأن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ، فبعضها قد تناول تلك الأبعاد بالاتساع والبعض الآخر تناولها باقتضاب ، ويرى الباحث أن اغلب المحاولات والاجتهادات التي تصدت لدراسة أبعاد المناخ التنظيمي انحصرت في تقديم تفصيلات أكثر لبعده معين أو لمجموعة من الأبعاد التي لها علاقة مباشرة بالمناخ التنظيمي . كما تؤكد تلك الدراسات أن لكل منظمة مناخها التنظيمي الخاص بها ، وان الأبعاد التنظيمية المعتمدة تختلف من دراسة إلى أخرى ، وانه يمكن التعرف إلى المناخ التنظيمي بوجه عام ، من خلال معرفة إدراك الموظفين لبيئة العمل في المنظمة.

خامساً : عناصر المناخ التنظيمي

كما أسلفنا بأن مفهوم مناخ المنظمة يشابه مفهوم المناخ ، فكما يمكن وصف الجو بدرجات الحرارة والرطوبة... إلخ فإن مناخ المنظمة يعكس سمات وخصائص مثل المشاعر، المساندة، المخاطرة... إلخ، حيث يكون لكل فرد تصورات للوظيفة وللمنظمة على فترة من الزمن يعمل خلالها تحت إشراف معين وسياسة معينة من خلال تنظيمات ونظم وقواعد تنظيمية محددة ويلاحظ أن المناخ التنظيمي يعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي يتكون منها والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل قاطع. فالمناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنا في جميع الاتجاهات، ويؤثر على كل شيء يحدث داخل المنظمة، وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة. فان عناصر هذا المناخ تحكمها علاقة اعتمادية تبادلية وتؤثر في الوقت نفسه على أداء الفرد ودرجة رضائه ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية بإبداعاتها المختلفة ونتائج هذه التفاعلات المتبادلة وتؤثر بدورها في كل من المناخ التنظيمي.

يلاحظ تداخل عناصر المناخ التنظيمي مع الأبعاد المشار إليها. ولكن تعتبر الأخيرة الإطار الأعم التي تستوعب الأبعاد العديدة. حيث أن الاجتهادات السابقة الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي قد انعكست أيضا على المتغيرات أو العناصر أو العوامل الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالمناخ التنظيمي. وهذا ما لاحظناه عند استعراض محاولة بعض الكتاب والباحثين تحديد هذه العناصر وأغلبها ينحصر كما سبق توضيحه في أبعاد المناخ التنظيمي بتقديم تفصيلات أكثر لعنصر معين أو لمجموعة من العوامل الأساسية التي تمثل المناخ التنظيمي.

حيث يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم . (حمود ، 2002 ، ص169)

ويجمع معظم الكتاب على أن عناصر المناخ التنظيمي تتكون من ستة عناصر تشكل مجتمعة المناخ التنظيمي للمنظمة وهذه العناصر هي:

1. الهيكل التنظيمي
2. القيادة
3. نمط الاتصالات
4. المشاركة في اتخاذ القرارات
5. طبيعة العمل
6. التكنولوجيا

بالإضافة إلى أن بعض الكتاب يرى أن الحوافز تعتبر أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي وسيتم تناولها بالتفصيل بعد تغطيتها للعناصر الستة السابقة . ويرى الباحث بان الحوافز تشكل عنصر هام من عناصر المناخ التنظيمي ، لما لها من تأثير مباشر على الأفراد العاملين في المنظمة ، لذلك تم اعتماد عنصر الحوافز كأحد المتغيرات المستقلة التي سيتم معرفة أثرها مع بقية العناصر على الإبداع لدى الموظفين.

إن أهمية الهيكل التنظيمي لا ينظر إليها أحيانا بما تستحقه من اعتبار، وذلك على أساس أن وجود أفرادا مناسبين وأكفاء يكفي لتشغيل التنظيم بطريقة فعالة. ورغم صحة هذا القول إلا أنه لا يمثل كل الحقيقة. فحتى لو توفر للتنظيم المعين رجال عباقرة، فإن الهيكل التنظيمي غير المنطقي الذي يجمعهم ينتج عنه تداخل وتنازع وضياح الجهود وهذا كفيل بضياح الجهود أو فقد هؤلاء الأفراد العباقرة (شريف، 1987م ، ص414)

وسيتم تناول عناصر المناخ التنظيمي السابقة بالتفصيل كل على حدة.

1. الهيكل التنظيمي:

وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع(الطويل المسطح) ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات. فالهيكل التنظيمي الغير مرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها . (المغربي، 1995م ، ص305)

يعد الهيكل التنظيمي الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة من وضع الحدود والأطر للأداء الكفؤ لأعضائها عن طريق تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد، كما

عرف أنه التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها . (زويلف، 1996، ص157)

ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأطر الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأي منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. هذه العوامل هي: حجم المنشأة ومدة حياتها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تعمل بها. (سالم، رمضان، الدهان، مخامرة، 1985، ص141).

حيث يشمل هذا العامل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات السائدة في التنظيم، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي، وموقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع. فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل.

وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف ولا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها، مما يؤدي إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف التنظيمية .

أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود، ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، ويعتبر وجودها حتى دون مخالفتها للتعليمات أمر مضر للتنظيم، من شأنه أن يساهم في تلوين المناخ

التنظيمي حيث يشعر الموظف أن هناك قيودا تمارس عليه، لا مبرر لها، ويؤدي إلى جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه على استيعاب المتغيرات. (القيوتي، 2003، ص 360).

حيث يعتمد مفهوم الهيكل التنظيمي الرسمي على ركنين رئيسيين هما السلطة والمسئولية وقد نجد تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي حيث عرفها فايول بأنها الحق لإعطاء الأوامر والقدرة على ابتزاز الطاعة، أما قاموس وببستر فإنه يعرفها "بأنها القوة للتأثير أو فرض فكرة أو رأي أو سلوك". ويرى الدكتور عفيفي وزملائه أن السلطة "هي علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والآخر مرؤوس، وبموجبها يقوم الرئيس بإصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كما يتوقع من المرؤوس تنفيذ هذه القرارات وأن يتحدد سلوكه تبعاً لها". (المغربي، 1994م، ص 208).

وتعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة مسؤولياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة ولذا فإن السلطة تمثل القوة المؤسسية للمنشأة (سالم وآخرون، 1985م، ص 129)

2. القيادة

لا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك الإداري إلا بالتعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة النووية ومروراً بالجماعة، ووصولاً إلى الدول أو مجموعة الدول. فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة والاتجاه نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أية مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي. وهذا إذا ما أريد لأي مؤسسة التطور والتقدم وخاصة في عصر المنافسة وزيادة

توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات. (القيوتى، 2003، ص180).

حيث يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنشأة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنشأة، وحتى تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني وطرق حفزه. (سالم وآخرون، 1985، ص 173).

إن القيادة Leadership مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. (شريف، 1987، ص 387).

وقد عرفت القيادة من قبل جيردهام (Mr. Guirdham): أن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيهم، إما بسبب امتلاكهم لشيئي من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطرق معينة.

كما عرف كرفن (Guriffin) القيادة بأنها: استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة و المجموعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة المجموعة والمنظمة لتحديد هويتها وثقافتها.

كما عرفت القيادة بأنها: التأثير الفعال على نشاط العاملين في المنظمة وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل وحل

منازعاتهم وخلافاتهم ، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع السلطات عليهم قدر مسؤولياتهم ومحاسبتهم على النتائج . (الشامي، نينو، 2001، ص 225)

وهنا تظهر علاقة القيادة بالإبداع بشكل سيكولوجي يعتمد دور القائد وإبداعاته ويؤكد علماء النفس الاجتماعي أهميه القيادة والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة ، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وجو الجماعة ونشاطاتها .

وعند الحديث عن وظائف القائد فنري أنها تختلف باختلاف الجماعة التي يقودها موظفيه القائد في جماعة (أوتوقراطية) تختلف عنها في الجماعة الديمقراطية وهكذا... (الداهري، 2008، ص130) .

وتجدر الإشارة إلي وجود ثلاثة أساليب للقيادة ، حيث يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي :-

1- القيادة الأوتوقراطية **Autocratic leadership** :- ويتصف القائد

الأوتوقراطي بأنه نشيط، فعال، ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة لديه. فهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد أن يفعله . ويمارس كاهه أعمال التخطيط والتنظيم وما علي مرؤوسيه سوي التنفيذ . (سالم وآخرون ، 1985، ص 175)

2- القيادة الديمقراطية **Democratic leadership**: القائد في ظل هذه

القيادة يعمل علي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويبقي توجيهه ورقابته لزامين في توجيهه وترشيد المناقشات ، ولا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة . (القريوتي، 2003، ص 187)

3 - قيادة عدم التدخل **Laissez faire**: يعطي هذا النمط من القيادة الحرية

الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك . وتظهر مشكلة أن القائد لا يمارس القيادة السلمية والفعالة للمرؤوسين بسبب نقص الحماس والحوافز. (سالم وآخرون، 1985، ص 177).

فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء ، وعلي المدير أن يساعد الأفراد علي التغلب علي خوفهم من الفشل و تطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلي الإبداع المستدام. إن تفاعل المدير مع العاملين وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع،

ومن الأمور الهامة أيضاً تشجيع المنافسة التي تقود للإنجاز والتميز . (جروان ، 2002 ، ص 356-357)

3. نمط الاتصالات

تعتبر الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم ، فبدون اتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون ، ويمكن أن يساء فهم الإرشادات ، أو لا يتم نقل معلومات هامة ، كما يمكن أن تكثر الإشاعات ، فالاتصالات عملية تساعد الناس علي التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة . (عبد الباقي ، 2003 ، ص 273) .
وهنا تظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة ، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري. (القيوتي ، 2003 ، ص198)
وبالنسبة للعديد من العاملين ، فإن جماعة العمل هي المصدر الأساسي للتفاعل الاجتماعي وتعتبر الاتصالات التي تتم داخل الجماعة تقنيات أساسية يتمكن الأفراد من خلالها التعبير عن احباطاتهم ومشاعرهم التي تعبر عن مدي الرضا ، وبذلك فإن الاتصال يمكن من إطلاق التعبير العاطفي للمشاعر وإشباع الحاجات الاجتماعية . (العطية ، 2003 ، ص 170)

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية من خلالها يتم التفاهم بين الأفراد وخلق حركية ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة علي حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المطلوب . وتعتمد كفاءة الاتصال علي العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة. إذا انه الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة . (حمود ، 2002 ، ص 170)

4- المشاركة في اتخاذ القرارات

حيث يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلي تحسين العمل وتقليص الصراع ورفع

الروح المعنوية للأفراد والجماعات ، إذ أن القرار بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية وتحقيق أهداف المنظمة ، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي فهم في العمل إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات يجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي فهم ويمثل أعلى صور البناء التنظيمي الناجح في الوقت الحاضر . (حمود ، 2002،ص 171)

حيث تعمل مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلي رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل . (الصيرفي ،2005، ص 342)

وهذه البيئة التي تتسجم مع المشاركة للعاملين تزيد من تحسين طرق العمل وتقليل الصراع نوعاً وكماً بين العاملين وترفع من مستوي الانسجام في بيئة العمل . (المغربي ، 1995،ص 305)

5- طبيعة العمل

تعتبر طبيعة العمل عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إبطاهم ، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلي حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير حيث أن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين علي الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكافية لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف . (حمود ، 2002،ص 171)

فالعامل الفاعل في حفز العاملين أو إبطاهم هو طبيعة العمل ، لان العمل الروتيني يعمل علي إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهميه أو قيمة . (المغربي ،1995، ص 305)

6- التكنولوجيا

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة علي حد سواء ، إلا انه أحياناً يثير لدي العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلي اجتنائها واعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار إيجابية علي الفرد والمنظمة والمجتمع . (حمود ، 2002، ص 171 ، 172)

حيث تشكل التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية الهامة في التأثير علي السلوك التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم علي الأتمتة (Automation) بشكل كبير. فإن من شأن ذلك تقليل فرص المبادرة وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع علي التفكير. ولا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في الأعمال اليدوية، بل إن المقصود هو القول بأن المجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير يكون أكبر في التنظيمات التي لا تقوم كلياً علي الأتمتة (القيوتي ، 2003، ص379).

وتجدر الإشارة إلي أن التكنولوجيا تلعب دوراً هاماً في اختيار الهيكل التنظيمي أي نوعية البيئية التي تعمل بها المنشأة . فالمنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منشأة تعمل في بيئة غير مستقرة . (سالم وآخرون ، 1985، ص 143).

وتساهم التكنولوجيا المتطورة في التالي :-

- 1- تساهم في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات .
- 2- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلائم المنظم بأقصى كفاءة وفاعلية
- 3- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل
- 4- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت الخ بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء .

5- تسهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية... الخ. (حمود ، 2002، ص 172)

ويرى الباحث أن عناصر المناخ التنظيمي تختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف تصورات ومفاهيم ومعتقدات العاملين فيها للمناخ التنظيمي "بيئة المنظمة" ، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال عدم إجماع الباحثين على عناصر محددة مع وجود تقاطعات في اغلب الأحيان على تحديد عناصر موحدة للمناخ ، ويلاحظ بان المناخ التنظيمي يعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي يتكون منها . والتي يصعب تحديد البعض منها بشكل قاطع . ويلاحظ تداخل عناصر المناخ التنظيمي مع أبعاد المناخ . وعناصر المناخ تحكمها علاقة اعتمادية تبادلية وتؤثر في الوقت نفسه على أداء الفرد ودرجة رضائه ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية بإبداعاتها المختلفة ، ونتائج هذه التفاعلات المتبادلة تؤثر بدورها في كل من المناخ التنظيمي.

7- الحوافز

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة ، حيث تلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات والذي يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تدعم الإبداع ، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد (حريم ، 2004، ص 355,357)

أن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك . ومن الضروري إن تهتم إدارة المنظمة باستخدام المؤثرات أو البواعث لحفز الأفراد على المزيد من الإنتاج . فاستخدام الإدارة للحوافز الملائمة لا تؤدي إلى انجاز الأهداف التنظيمية فحسب بل أيضا إلى الرضا والسعادة لدى الفرد. (المغربي . 1995، ص134).

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز هما الحوافز المادية ، والحوافز المعنوية وقد تكون الحوافز موجهة للأفراد وتسمى فردية ، أو للمجموعات وتسمى جماعية (القيوتى ، 2003، ص52).

ويقسم المغربي الحوافز إلى حوافز ايجابية (Positive Incentives) وحوافز سلبية (Negative Incentives).

■ الحوافز الإيجابية (Positive Incentives):

1. الحوافز النقدية
2. الأمن والاستقرار في العمل
3. المديح والثناء
4. المنافسة
5. معرفة نتائج الأداء
6. المشاركة

■ الحوافز السلبية (Negative Incentives):

وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد لمدخل لتغيير السلوك ومن الوسائل المستخدمة:

1. التأنيب والتوبيخ.
2. التنبيه والإنذار.
3. خفض الأجر وحجب الحوافز.
4. حجب الترقية أو تخفيض الرتبة (المغربي ، 1995 ، ص135).

سادساً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:-

هنا لا بد لنا من أن نتعرف علي العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي عبر السؤال التالي:

كيف تخلق المنشأة مناخاً تنظيمياً جيداً ..!؟

هذا السؤال الذي لازال يحير جميع الإداريين فكلما اتخذوا قراراً لتحسين المناخ التنظيمي كلما وجدوا أنفسهم بحاجة إلي ما هو أفضل. (المغربي،1995،ص306) ويمكن تقسيم تلك العوامل التي تساعد في خلق مناخ تنظيمي فاعل إلي ثلاثة مجموعات رئيسية هي:-

أولاً : العوامل الداخلية:-

1. الثقافة التنظيمية: حيث تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر علي تصرفات الأفراد ولها تأثير علي اتجاهات القادة واهتماماتهم .

2. **ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة ، الضوضاء ، الأثاث ، تنظيم المكاتب والتهوية....الخ) التي يعمل بها الأفراد .
3. **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العادات والتقاليد والقيم المحلية والاتجاهات حيث تؤثر علي مدي فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثمة ينعكس ذلك علي سلوكياتهم وتصرفاتهم. (الصيرفي،2005،ص337)

ثانياً : العوامل الخارجية:-

1. **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر علي العمل سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية .
(الصيرفي،2005،ص337)
2. **البيئة التكنولوجية:** من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية والبيئة المناسبة القادرة علي قتل روح الرتابة الروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعة. (حمود،2002،ص 172)

ثالثاً : العوامل التنظيمية :

1. **طبيعة البناء التنظيمي :** البناء التنظيمي غير المرن يعرض العاملين للإحباط.
(الصيرفي ، 2005،ص 339)
2. **النمط القيادي المتبع:** فالأنماط القيادية التي تتصف بالديمقراطية أو المشاركة القائمة علي اللامركزية تعمل علي تشجيع الأفراد وتفاعلهم وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع . (العميان ،2005،ص 308)
3. **استحالة التقدم الوظيفي:** أي عدم وجود فرص للتزقي حيث يؤدي ذلك إلي إحباط الأفراد.
4. **المبالغة في المسؤوليات:** ازدياد حجم المسؤوليات الملقاة علي عاتق الموظف ومنحه صلاحيات مع عدم مقدرته علي تحملها تؤدي به إلي القلق والإحباط.
5. **الغموض:** غموض التعليمات ، وغموض تقييم أداء الموظف . (الصيرفي ،2005،ص 339)
6. **نظام الأجور والحوافز:** وهي التي تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي ، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدي تلبيةه للحاجات الشخصية ومناسبة مع حجم العمل. (عبد الباقي ،2003،ص 234)

7. أهداف المنظمة: وضوح الأهداف والأدوار يقود إلي ضعف التعارضات والتناقضات.

8. الصراع التنظيمي: المحافظة علي مستوي أمثل للصراع سوف يزيد في استقرار العاملين والمحافظة علي معنوياتهم ومن ثمة زيادة إنتاجيتهم.

ثالثاً : العوامل الشخصية:-

1. قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد علي القيام بالأعمال الموكلة له تقود للإحباط .
2. تناقض القيم: بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة والتي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف تؤثر علي شعوره بالذنب وتصيبه بحالة من القلق وتأتيب الضمير وهذا يؤثر علي إنتاجيته وأداءه .
3. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلي مزيد من الانجاز أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلي مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء .
(الصيرفي،2005،ص 341)

ونلاحظ من كل ما سبق عرضه بان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي ، وهي ليست قاصرة على عوامل محددة بعينها ، وتلعب هذه العوامل مجتمعة أو منفردة دوراً هاماً في خلق مناخ تنظيمي داعم للإبداع والاستمرار والصمود ، أو عكس ذلك تماماً .

الخلاصة

إن المناخ التنظيمي مفهوم إدراكي وهو في جوهره عملية مكتسبة خاضعة للتطوير المستمر ، وقد اتضح لنا ذلك من خلال استعراضنا لعدة تعريفات للمناخ التنظيمي لبعض الكتاب والباحثين، والتي تناولنا فيها أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره كما جاءت في أبحاث ودراسات سابقة ومن خلالها توصلنا إلي استخلاص العناصر الأساسية التي ستبني عليها هذه الدراسة بمتغيراتها المختلفة. حتى يتسنى لنا تطويره وتحسينه وجعله يساعد علي الإبداع.

إن من بين الأسباب التي تدعونا للبحث في موضوع كهذا إيمان الكثير من كتاب السلوك بأنّ المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير. إن لم يقترن في تحقيق أهدافها المخططة، بعدد كبير من المتغيرات والتي يعتبر المناخ التنظيمي من أهمها ومن هنا تظهر أهمية دراسة المناخ التنظيمي بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين بها فضلاً عن أنه يؤدي إلي المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل علي تطوير عناصره المختلفة . إن المناخ التنظيمي يجب أن ينال اهتماماً خاصاً من الإداريين الساعين نحو إيجاد مناخ تنظيمي صحي في منظماتهم نظراً لعلاقته الوطيدة بأداء الفرد ورضاه وأداء المنظمة وتطورها .

إن ما تنعم به الأمم والشعوب من تقدم في شتى ميادين الحياة وما تحظى به سكان المعمورة من يسر وسهولة في قضاء حوائجهم اليومية بمعاونة التقنية والأجهزة الحديثة ، إنما هو ثمرة ابتكارات الإنسان واكتشافاته . فالمجتمع الجاد في تنمية موارده البشرية لابد أن يولي جل اهتمامه ورعايته للمبتكرين والمبدعين من أبنائه وذلك بتوفير الفرص والمناخ المناسب للابتكار. ومن هنا تبرز أهمية تأصيل التوجيه الإبداعي لتحقيق المقومات الايجابية الأساسية للمناخ التنظيمي الواجب للمنظمات الإبداعية المتفوقة . وهذه ما سوف نتناوله في الفصل القادم إن شاء الله .

الفصل الثالث الإبداع

أولاً : تعريف الإبداع

ثانياً : ركائز الإبداع

ثالثاً : عناصر الإبداع

رابعاً : معوقات الإبداع

خامساً : مظاهر الإبداع "القدرات الإبداعية"

الفصل الثالث

الإبداع

المقدمة:

تستعمل مفاهيم الإبداع، والابتكار والخلق كترادفات. وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية. (القرىوتي، 2003: ص298).

إن الإنسان المبتكر هو شخص له من السمات والخصائص ما لدي الأفراد والأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية والإبداعية. فكل فرد قد يكون مبتكراً أو مبدعاً فيما لو أستعمل قدراته أو طوّر معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعمل على تنميتها وتطويرها بإرادة قوية. وعلى هذا فإن الابتكار والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء كان في مجال عمله، أم حياته. أو حتى في علاقاته الشخصية وإدراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة. إن الابتكار والإبداع ليس شيئاً بعيداً عن متناول الأفراد. فالفرق بين المبتكرين والمبدعين والأفراد والأشخاص الآخرين، هو إكتاراتهم وإبداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر الكبير في حياة الأفراد والناس (الصرن، 200: ص 33).

فمن المعروف مثلاً أن نجيب محفوظ و محمود درويش وشكسبير من بين الكثيرين، أدباء وشعراء وروائيون مبدعون. وإن شركات رولزرويس ومرسيدس و **IBM** مؤسسات مبدعة. إن الحكم في مثل هذه الأحوال على الإبداع هو بسبب ما تنتجه هذه الشخصيات والمؤسسات من نواتج تلقي قبولاً و رواجاً كبيراً. ويمكن استكشاف الإبداع على مستوي التنظيمات عندما نجد أنها تقدم أفكاراً تخدم المجتمع، أو تقدم لزيائنها خدمات أو سلع جديدة وتقدم لمنتسبيها منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها. فالمؤسسات المبدعة هي التي لا تقتنأ تبحث عن الجديد، لتوفر الحوافز السخية للعاملين فيها ليوصلوها ويصلوا معها لمثل ذلك الوضع الجيد الذي لا يتم إلا بهم وبجهودهم. (القرىوتي، 2003، ص298).

أولاً : تعريف الإبداع

الإبداع في اللغة من بدع الشيء، أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه وهو ما يعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف بما في ذلك النظر إلي الأشياء بطريقة غير مألوفة. ونعني بالإبداع الإداري بصفة عامة. القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وبصورة مبسطة فالإبداع هو إستحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو إختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة المنظمة ، ويتأتى ذلك عندما يسرح العقل في مجالات البحث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، مما قد ينتج عنه خروج ملحوظ عن التفكير والمعرفة التقليدية. (عامر، 2001: ص598).

ويمكن القول بان الإبداع إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة والطرافة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل... فالإبداع هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة stakeholders من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع و المبدعين. (السلمي، 2004، ص738).

ويعرف تورنس الإبداع على أنه عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشاكل والتغرات في المعلومات وتشكيل أفكار أو فرضيات ، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلي نتائج ، فالإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً .

أما (جيلفورد) فقد عرف الإبداع بأنه سمات إستعدادية تقوم على الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحلسية للمشكلات وإعلاء تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الأسباب (السرور ، 2002: 102) (جروان ، 2002: ص 22).

وتشتق كلمة الإبداع من الفعل "أبدع" الشيء الذي اخترعه لا على مثال . والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الشاعر أي جاء بالبديع والبدعة الحديث في الدين بعد الإكمال وأبدع الله الخلق إبداعاً خلقهم لا على مثال، وأبدعت الشيء

لـبندعته أي استخرجته وأحدثته، وقد عرف للحالة المخالفة بدعة ثم غلب استعمالها فيما نقص في الدين أو زيادة، لكن قد يكون بعضها غير مكروه فيسمى بدعة مباحة وهو ما شهد لجنة أصل في الشرع أو إقتضته مصلحة يدفع بها مفسدة . (مساد، 2005، ص63)

ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة . (نجم ، 2003، ص17).

ويعرف روبينس الإبداع على انه المقدرة على إنتاج الرواية والأفكار الجيدة حيث تكون تلك الأفكار مختلفة عن مايراد فعله من قبل ، ولكن في الغالب تكون مناسبة للمشكلة أو تقوم بعرض المطلوب تحديداً . (روبينس وستيفن ، 2003 ، ص71)

ويعرض " فروم " تعريف الابتكار على أساس انه تحديد معين فهو يرى الإبداع والابتكار بمعنى خلق شيء جديد ، يمكن أن يراه أو يسمعه الآخرون كلام يكون تصويراً أو نحتاً أو موسيقى أو شعراً ... الخ

وكما يقول "شتاين" بان الإبداع عبارة عن عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى عنه جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد ، ويقول "فوكس" بأنه عملية تفكير من شأنها أن تحل مشكلة ما بطريقة أصيلة ويقول "بال تلت " بأنه نوع من أنواع التفكير الظاهر الذي يخرج عن السائد . ويحدد "عبد السلام عبد الغفار" حيث يقول عنه أنه عملية يحاول فيها الإنسان أن يحقق ذاته، وذلك باستخدام الرموز الداخلية والخارجية التي تمثل الأفكار و الناس وما يحيط بنا من مثيرات لكي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة إليه أو بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه.

(الداهري ، 2008 ، ص14)

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث بان هناك إجماع على أن الإبداع يعبر عن حالة فريدة و متميزة سواءً على مستوى الأفكار أو على مستوى إنتاج عمل جديد ، حيث أصبح مفهوم الإبداع اليوم من أكثر المفاهيم شيوعاً في أدبيات الإدارة إذ انه تجاوز المفهوم التقني والفني ليشمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي .

ثانياً : ركائز الإبداع

يحدد بيتر وترمان **Peter & Waterman** ركائز للتفوق والإبداع وهي:-

- ✓ التعريف بالقيم التنظيمية وتعميمها.
 - ✓ التركيز على روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
 - ✓ معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
 - ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية.
 - ✓ خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.
- وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وبعض العاملين وراء جمود مؤسسة أخرى. (القريوتي، 2003، ص299).

ويتحقق الإبداع في المنظمات أو المجتمعات بشكل عام حين تتوفر الركائز المهمة

التالية:-

- **توفر نموذج فكري مرن:** الركيزة الأولى لانطلاق الإبداع وتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي، و المبهر أن يتوفر للمنظمة (أو المجتمع) نموذج فكري مرن **Flexible Mental Model** يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلي تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل .
- **اجتماع العقول وتعدد الآراء:** يتم التفكير الإبداعي نتيجة لاجتماع العقول وتناطحها بالأفكار والمناقشات وتعدد الآراء وتشغيلها.
- **التوجه للإنجاز:** إن غاية المبدع أن يحقق شيئاً لم يوجد من قبل، فهو لا يقلد ولا يسير في نفس الاتجاه التقليدي المعتاد، بل المبدع يتميز بالاختلاف الإيجابي الذي يميزه عن غيره من أصحاب الفكر التقليدي والمتكرر، وغاية الإبداع السبق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحدثة.
- **توفر نمط ايجابي لإدارة السلوك التنظيمي:** إن الركائز السابقة تتعامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته (السلمي، 2004، ص741:742).

ثالثاً : عناصر الإبداع

لقد اتفق العديد من الباحثين والمفكرين والمتطلعين عملياً لتطوير المنظمات الإنسانية وفق نزعة الإبداع بأنه لا يتضمن أبعاداً فردية وذاتية لمكونات الشخصية الإنسانية وإنما يكون من أبعاداً شخصية ووراثية ومؤثرات بيئية واجتماعية الخ ولذا فقد تعاظمت أهمية النظر للإبداع كعنصر أساس في بناء وتطوير المنظمات الإنسانية، وليس من اليسير عملياً تحديد عناصر أو خصائص الإبداع بصورة محددة وواضحة. (حمود، 2002، ص 208).

للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي:-
المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية، والمهارات المرتبطة بالإبداع، والحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط.

1. المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية.

يؤكد لنا الواقع أن أي نشاط يتطلب مواهب معينة، ومعارف ومهارات خاصة. وتشكل لقدرات والمهارات المادة الخام المطلوبة للإبداع. وفوق كل ذلك فإنه دون وجود المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى فلا يوجد أمل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط . . (رفاعي، بسيوني، 2007، ص 649: 650).

ويري القريوتي أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي Strategic thinking وبناء ثقافة مؤسسة culture Building

■ التفكير الاستراتيجي Strategic thinking:

يتصل التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية والتغيير ووسائل التعامل معها وتركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها. حيث أن جهود العاملين غالباً ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي. وقليلاً ما نجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ.

■ بناء ثقافة المؤسسة: Organizational Culture Building:

حيث تتمحور عملية بناء ثقافة المؤسسة حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة (القريوتي ، 2003: ص 300: 301).

قام حمود بتصنيف أهم العناصر التي تؤثر بشكل واضح على ظواهر الإبداع من خلال ما يلي:

▪ **العقل المتسائل والخلق Creative & Inquiring mind**:

وهي صفة تتولد مع الإنسان وتدعمها التربية والتدريب المبكر، وحقيقة أنها صفة مميزة تتحدى فضول الأسرة إذ قد ينتمي شخصان لأسرة واحدة، إلا أن أحدهما يتمتع بعقلية خلاقة والآخر لا يمتلك الصفات ذاتها، فالعقل الخلاق والمتسائل لا يقع بإجابة واحد ومحددة وإنما يبحث في أعماق الظواهر والمتغيرات ليكتشف نهجها وماهيتها وأبعادها.

▪ **القدرة على التحليل والتجميع Inductive & deductive**:

وتتم هذه الخاصية عن القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها وتقويمها والاحتفاظ عند الحاجة إليها.

▪ **القدرة على التخيل والحدس Imagination & Guess**:

وتمثل صفة لا شعورية في خلق الترابط بين المعلومات والظاهر ومزجها وبناء صورة معينة من خلال العلاقات التصويرية غير المحسوسة في ادراكها بنوازع لا شعورية قائمة على الحدس والفراسة.

▪ **الشجاعة أو الثقة النفس Self confidence**:

وتعتبر من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية.

▪ **التمرد على السلطة Repulsive Toward Authority**:

حيث يميل المبدع عادة إلى التمرد على المعايير أو المقاييس وأحكام الآخرين المسبقة ومقاومة السلطة وأثارها. إلا إذا كانت لديه قناعات مسبقة بقبولها أو احترامها.

▪ **النزوع إلى التجريب**:

حيث يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرين أبعاد وأمر وقضايا مسلم بها.

▪ **التقييم الذاتي Self Evaluation**:

يميل المبدع غالباً لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي. (حمود، 2002: ص 200، 201).
(المغربي، 1995: ص 345).

2. المهارات المرتبطة بالإبداع :

الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة ، لذلك من

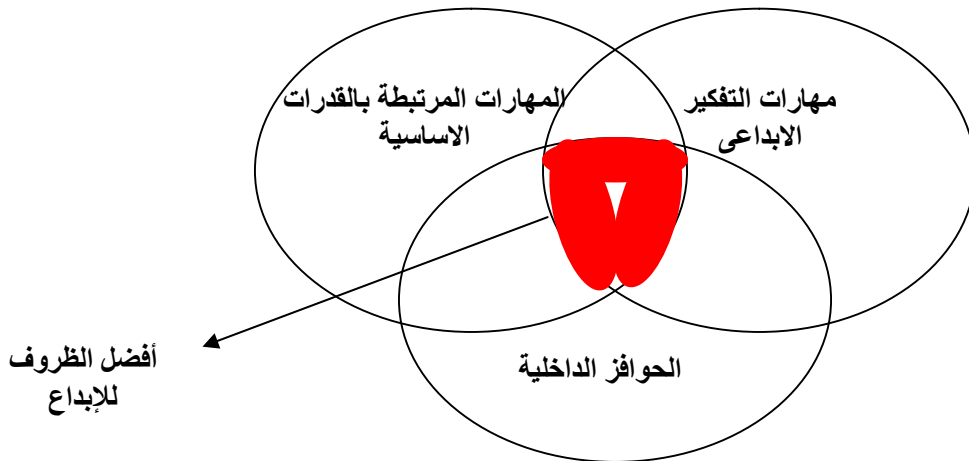
المفيد القيام بالأمر التالي عند محاولة تشجيع ونشر الإبداع.

- ✓ تحطيم التفكير العادي واتباع أسلوب جديد للتفكير.
- ✓ فهم التعقيدات.
- ✓ عدم إغلاق الباب أمام مزيد من الخيارات و الابتعاد عن الأحكام المتسارعة.
- ✓ استخدام مدخل النسيان المُنْتَج، يعني ببساطة القدرة على نسيان الأفكار غير المنتجة.
- ✓ إتباع مدخل التعلم عن طريق الاكتشاف الإبداعي.

3. الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط.

يركز العنصران الأول والثاني من عناصر الإبداع على المهارات الأساسية تلك المتصلة بعملية الإبداع، على ما يستطيع الناس القيام به. أما العنصر الثالث الحوافز الداخلية فإنه يركز على ما يرغب الناس في القيام به والقاعدة إنه لكي تكون مبدعاً فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط وفي النهاية فإن الشخص الذي يتمتع بالقدرة على الإبداع، ولكنه لا يتمتع بالحوافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع، لا يمكن اعتباره مبدعاً لأن العبرة بالنتائج. (رفاعي، بسيوني، 2007، ص 649 :650:651).

شكل (1) عناصر الإبداع



(المصدر : رفاعي وبسيوني، ادارة السلوك في المنظمات ، دار الحامد للنشر ، 2004).

فقد ادعي العلماء أن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها أي أن حاصل ضرب ما لدي الفرد أو الفريق من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 654).

رابعاً : معوقات الإبداع .

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات أو عقبات كثيرة ومتنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة وذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع (جروان، 2002: ص 188). فالإبداع عبارة عن قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإرضائها، ولذلك فإننا سنبرز أهم العوامل التي تقف عائقاً في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره.

(أ) المعوقات الشخصية:

- وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين الشخصية الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لاشعورياً . فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته.
- **وأهم هذه الوسائل ما يلي:**
1. السلوك العدوانية: وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته.
 2. الإسقاط: لجوء الفرد لأن ينسب سلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين.
 3. أحلام اليقظة : يلجأ الفرد لتلك الأحلام حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.
 4. الكبت اللاشعوري: تعرض الفرد لضغوط خارجية نتيجة سلوكه الشاذ يؤدي به إلى محاولة إخفاء مشاعره.
 5. الاستبدال: لجوء الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى تتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع (المغربي ، 1995: ص 346,347).

- ويلخص جروان المعوقات الشخصية على أنها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي وأهما ما يلي:-
1. ضعف الثقة بالنفس: الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لان ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة.
 2. الميل للمجازاة: الامتثال إلى المعايير السائدة يعيق استخدام جميع المدخلات الحسية ومن احتمالات التخيل والتوقع . وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.
 3. الحماس المفرط: تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الانجازات إلى استعجال النتائج، ومن ثمة القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية .
 4. التشبع: الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى إنقاص الوعي.
 5. التفكير النمطي: يقصد به التفكير المقيد بالعادة Habit – Bound Think (جروان/ 2002: ص 188).

ويري السلمي أن المعوقات الفردية تشتمل على التالي:

- الإحساس بعدم الأمان.
 - عدم القدرة على تحمل المخاطر.
 - الخوف من الوقوع في الخطأ.
 - الرغبة في تجنب الفشل.
 - القلق على السمعة في حالة الفشل.
 - الخوف من الرؤساء.
 - الميل إلى الاعتماد على الآخرين.(السلمي، 2004: ص 752).
- ويشير حمود إلى المعوقات الذاتية (الشخصية) على أنها التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر على تكوين الشخصية منذ الطفولة وهي:-
- البحث بشكل مستمر على الإجابة الصحيحة.
 - المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
 - البحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد.
 - السعي لان يكون الإنسان عملياً .
 - تجنب الغموض وعدم الوضوح.
 - الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.
 - عدم اللعب أو اللهو أثناء العمل وتجاوز اللامبالاة فيه.
 - إهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص .
 - الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق.

- اعتماد الفرد بأنه ليس مبدعاً .
 - التردد في تحمل المسؤولية.
 - انخفاض شعور الفرد بأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بادائها.
- (حمود ، 2002: ص211).

(ب) المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين، ونمط السلطة، ونمط القيادة، ونظم الاتصال المستخدمة... وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع (المغربي ، 1995 ، ص347)

ويرى السلمي أن المعوقات التنظيمية تشتمل على التالي :

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي (السلمي، 2001: ص752).

ويرى حمود أن المعوقات التنظيمية تمثل كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات وهي كما يلي:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم والعاملين معهم.
3. المناخ التنظيمي غير الصحي.
4. تطبيق هياكل جامدة وغير سليمة ولا يسمح من خلالها للأفراد من إبداء الرأي والاجتهاد أو نقد الآخرين ... الخ.
5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وكفاءة في إدارة المنظمة.
6. العمليات الإدارية السائدة في المنظمة غير سليمة في إطار الاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات ... الخ (حمود، 2002: ص 212).

(ج) المعوقات الاجتماعية:

يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون للحصول على رضاهم والانسجام معهم . وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها (عبد الوهاب، 1980، ص42:43).

وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيديولوجية المجتمع. وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك (المغربي، 1995، 347).

ويخلص جروان معوقات الإبداع المرتبطة بالمحيط الاجتماعي للفرد على النحو التالي:

(أ) معوقات الإبداع في الأسرة ومن أبرزها:-

المستوي الاقتصادي المتدني، المستوى التعليمي والثقافي المنخفض، الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على السيطرة.

(ب) معوقات الإبداع في المدرسة ومن أبرزها:-

طرق التدريس التقليدية والمناهج المكتظة وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة، المناخ التعليمي السائد ورمزه المعلم المتسلط والأمر الناهي.

(ج) معوقات الإبداع في المجتمع ومن أبرزها:-

الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع وتتلخص في (قيم الطاعة والخضوع والامتثال والمبالغة في تقدير الماضي والاتجاهات التسلطية والنظم البيروقراطية الاستبدادية، التمييز بين الجنسين، التدهور الاقتصادي والاجتماعي، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي(جروان ، 2002:ص206).

(د) المعوقات البيئية:-

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة. في العمل، النشاط الاقتصادي العام وغير ذلك (المغربي، 1995: 347).

وهناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على القدرات الإبداعية لدى الفرد والتي تساعد على تطورها أو تثبيطها وعدم تحضيرها ومنها:-

المستوي الاقتصادي: فكلما تمتع الفرد بمستوي اقتصادي جيد وكانت لديه القدرة على تمويل الأعمال والمشاريع التي تحتاج إلى توفير أموال وتخصيص متفرغين يقومون بالإشراف عليها كان الإنجاز أفضل.

المستوي الثقافي : فكلما كانت أسرة الطفل تتمتع بالمستوي العلمي الجيد وتمتاز بالوعي والثقافة، كانت احتمالية الاهتمام بالطفل وتقديم المساعدة له أكبر، مما يؤدي إلى ظهور الإنتاج الإبداعي لديه.

النمط التعليمي: ويقصد به طريقة وأسلوب التعليم المتبع بالمدرسة فكلما غاب أسلوب التعليم الفردي عند تدريس الطلبة كان هناك ضعف في تحصيل الطلبة المبدعين (السرور، 2002، ص125).

خامساً : القدرات الإبداعية (مظاهر الإبداع)

تعرف القدرة Ability لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين. والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي. فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة، والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن (الإبداع) لا ينبغي أن يفهم أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدي الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلي فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع. (الشربيني وصادق، 2000: ص109).

وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

1. الأصالة : Originally

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى. (السرور، 2002: ص 119).

وتعبر الأصالة عن أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الخبرة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات

التي ترمز الى النواتج الإبداعية كمحك أساسا للمقارنة (جروان، 2002 ، ص156).

وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل المرونة والحساسية للمشكلات، نجد أنها تختلف عن كل منها فيما يلي:-

1. لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها، وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
2. لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته، أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة. (إبراهيم ، 2002: ص27) (الحيزان، 2002: ص33).
3. لا تتضمن شروطاً تقييمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقييمية المطلوبة لنقد الذات، حتى يستطيع المفكر المبدع أن ينهي عمله على خير وجه، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات . ومطلوب هنا عدم المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع ... فهي تعبر عن عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية فقد نبه (بيبردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل القدرة على الابتكار الخلاق والأصالة فحسب بل بفضل جهد فريق آخر من العلماء الذين أقاموا معرفتهم بخطوات منظمه ومتابعة للجهود السابقة، وهي قدرات تختلف مما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج لقدرات إضافية إلى جانبها (إبراهيم ، 2002: ص27)

2 . الطلاقة : Fluency

هي القدرة على إنتاج كم من الأفكار الجديدة سواء اللفظية أو غير اللفظية لمشكلة ما أو سؤال ما . كذلك فهي السرعة أو السهولة التي يتم فيها استدعاء الأفكار (السرور ، 2002: ص117).

وتعني الطلاقة القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين (جروان ، 2002 : ص 155)

ويقصد بالطلاقة إنتاج أكبر كم من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره (إبراهيم ، 2002 :ص 24).

ولقد توصل الباحثون إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريقة التحليل العامل، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات.
- طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية.
- طلاقة الأشكال. (جروان ، 2002:ص 155).

أما السرور فقد قسمت الطلاقة إلى أربعة أشكال هي:-

- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ الصحيحة.
- طلاقة التداعي: وهي القدرة على إنتاج عدد اكبر من الألفاظ لمعني الموضوع.
- طلاقة الأفكار: وهي القدرة على ذكر عدد من الأفكار الجيدة في زمن محدد .
- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة والقدرة على التفكير السريع في الكلمات المتسلسلة والملائمة للموقف في موضوع معين.

3. المرونة Flexibility

وهي المقدرة على التفكير بطرق مختلفة أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور ، 2002: ص 118).

والمرونة تعتبر ما يسمى بالتصلب العقلي الذي يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت. (إبراهيم ، 2002:ص 25).

وتأخذ المرونة أحد الشكلين التاليين:-

- المرونة الكيفية : وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلي حل المشكلة المحددة.
- المرونة التلقائية: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين (السرور ، 2002، ص 118).

4. الحساسية للمشكلات : Sensitivity to problems

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002:ص 157).

ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (إبراهيم، 2002:ص 26).

5. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:-

وتعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولته تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع علي مواصلة الإتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل العادية ومعاينتها. (إبراهيم ، 2002: ص 29).

6. التحليل والربط Synthesis & analysis

التحليل : هي القدرة على تحليل التفاصيل، أي تحليل الكل إلى أجزاء صغيرة ومتفرعة

الربط للقدرة على رؤية وإدراك العلاقات، وربط الأجزاء و تشكيل العمل بشكله الكامل. (السرور ، 2002:ص 121) .

أن القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد يؤدي الى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع. ويتفاوت الناس في قدرتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة للجميع، وبمقدار ارتفاع حظ الشخص من هذه القدرة تزداد فرصته على الإبداع أو الأصالة (إبراهيم ، 2002: ص 30).

وتجدر الإشارة هنا أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

- الإفاضة **Elaboration**

والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة أو حل مشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها (جروان، 2002: ص157).

- التقييم **Evaluation**

وهو القدرة على الفصل بين الاعتبارات المهمة ذات العلاقة بالموضوع وبين الاعتبارات غير المهمة، والتفكير بشكل حاسم وناقد لتقييم الجانب الجيد أو مدي ملائمة الفكرة أو الحل.

ويذكر رونكو (Runco) أن القدرات الإبداعية التقييمية مرتبطة بالتفكير الإبداعي وبأن التقييم يحدث عندما يختار الشخص عدة أفكار، ويحاول أيجاز الحل الأفضل والأكثر إبداعية وفائدة (السرور، 2002 ، ص121 : 122).

الخلاصة

ترتبط أهمية الإبداع في المنظمات بما يشكله من تحيد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع ، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين و العاملين أمامهم تحدياً كبيراً ليصبحوا مبدعين ، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال ، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام .

فأي منظمة لا تضع نصب أعينها الإبداع كهدف رئيسي ، ولا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك ، سيكون مصيرها التردّي والانهيّار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية ، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية و تطوير أنفسهم ومنظمتهم.

إن التطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الفرد ، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد ، والتغير في القيم والمبادئ قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة ، لذلك يجب على المنظمات إن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغيرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر إيجاد وخلق مناخ داعم للإبداع .

الفصل الرابع

وزارة الصحة الفلسطينية

أولاً : تعريف بالنظام الصحى الفلسطينى

ثانياً : خطة وأهداف النظام الصحى

ثالثاً : لمحة عامة عن مجمع الشفاء الطبى

أولاً : النظام الصحي الفلسطيني:

منذ العام 1967 وحتى توقيع اتفاقية إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية عام 1993، كانت الإدارة المدنية الإسرائيلية (التابعة لوزارة الدفاع) هي الجهة المسؤولة عن إدارة الخدمات الصحية في الأراضي الفلسطينية، تدعمها تغطية قانونية وسلسلة من التشريعات المتعاقبة هدفت إلى تسهيل مهمة الإدارة المدنية في تطبيق مفهومها للنظام الصحي في الأراضي المحتلة. فطيلة هذه الحقبة، كان واضحاً أن النظام الصحي الذي تبنه الإدارة المدنية الإسرائيلية فشل في الإرتقاء إلى المستوى المعياري أو حتى المقبول مقارنةً بنظيره في الدول الأخرى، حيث لم يكن هناك نظام صحي منطقي يدار بألية مركزية أو شبكة منتظمة ولم تكن هناك خطط محددة لتدريب وتأهيل القائمين على الرعاية الصحية ضمن أسس معيارية أو حاجات إدارية. علاوة على ذلك، لم تتوفر للأراضي الفلسطينية مدارس أو كليات أو معاهد تعنى بتخريج كفاءات صحية محلية. بل لم يكن هناك منهاج رسمي للتثقيف الصحي أو للتعليم المستمر. أما عملية تأهيل مؤسسات الرعاية الصحية، فقد افتقرت إلى التوزيع السليم المتوازن، وغالباً ما كانت باهظة التكاليف. (الصحي، 1999، ص30)

عقب اتفاق أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية ودولة الاحتلال الإسرائيلي عام 1994م، تم تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أخذت السلطة على عاتقها مسؤولية القطاع الصحي الفلسطيني في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة والتي أُحتلت عام 1967م، من قبل دولة الكيان الصهيوني "إسرائيل". حيث تأسست السلطة الفلسطينية في مايو عام 1994م، وفي نفس الوقت تم إنشاء وزارة الصحة الفلسطينية حيث كان مركز الوزارة قطاع غزة.

وزارة الصحة الفلسطينية وضعت المبادئ الإرشادية لتحقيق استراتيجياتها الوطنية التطويرية للقطاع الصحي. حيث وضعت وزارة الصحة في سلم أولوياتها تطوير القطاع الصحي، عبر تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمرضى. وساعد في ذلك سماح العديد من المتبرعين والجهات الداعمة في حينها في سرعة التمدد في النظام الصحي العام، وذلك عبر وضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى عبر تحديد رؤيا وأهداف القطاع الصحي. (A summary report,2007,p2)

حيث تتكون الأراضي الفلسطينية من ثمانية محافظات في الضفة الغربية ، وخمسة محافظات بقطاع غزة وهي محافظات (الشمال ، غزة ، المنطقة الوسطى ، خان يونس ، رفح) حيث في هذه المناطق يوجد أربع مدن ، وثمانية مخيمات لاجئين وأربعة عشر قرية ، ويقدر عدد السكان حوالي مليون وأربعة مائة ألف نسمة ، حيث يستقر تقريبا 17 % من السكان في شمال غزة ، 51 % في المركز ، 32 % في جنوب قطاع غزة . بينما المحافظات الثمانية بالضفة الغربية تتكون من (جنين ، نابلس ، رام الله ، طولكرم ، القدس ، أريحا ، بيت لحم ، الخليل) وتشمل مساحة الضفة تقريبا 5800 كيلو متر مربع ويقدر عدد السكان 2 مليون نسمة حيث يستقر 43 % من السكان في شمال الضفة الغربية ، 29 % في المركز ، 28 % في جنوب الضفة الغربية . (Annual report,1997,p7)

وبعد نقل صلاحيات الجهاز الصحي إلى السلطة الوطنية الفلسطينية، أخذت وزارة الصحة على عاتقها مسؤولية إدارة الخدمات الصحية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقامت جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وبالتعاون مع القطاع الصحي العام ووكالة الغوث والمنظمات غير الحكومية بتأسيس المجلس الصحي الفلسطيني ليكون بمثابة سلطة مركزية تجري عمليات التقييم والتخطيط والمراقبة والتنسيق لمختلف أنظمة الرعاية الصحية في المرحلة الانتقالية.

وتتربك بنية قطاع الرعاية الصحية في الأراضي الفلسطينية في الوقت الحاضر من ثلاث جهات رئيسية تتعهد بتقديم الخدمات الصحية للمواطن الفلسطيني. وهذه الجهات هي:

1. القطاع العام:

تديره وتشرف عليه وزارة الصحة الفلسطينية (بدلا من دائرة الصحة الإسرائيلية سابقاً). وتشمل الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة الفلسطينية حالياً : الرعاية الصحية الأولية عن طريق دوائر صحية ومراكز أمومة وطفولة منتشرة في مختلف ألوية الضفة الغربية (باستثناء القدس) وقطاع غزة. أما الرعاية الصحية الثانوية فتقدمها وزارة الصحة عبر إدارة المستشفيات المسؤولة عن المستشفيات في الضفة الغربية والقطاع.

دائرة الصحة التابعة لوكالة الغوث (أونروا).

وتعنى باللاجئين الفلسطينيين منذ العام 1948 ، حيث تقدم الخدمات الانسانية ، وتعمل وفق القوانين والانظمة التي اقرت في فينا. وتشرف منظمة الصحة العالمية على الخدمات الصحية فيها.

2. القطاع غير الحكومي.

ويشمل الجمعيات الخيرية المحلية والدولية ، والمنظمات غير الحكومية من القطاع الخاص

ثانياً : الخطة الصحية الوطنية الفلسطينية:

تعتبر هذه الخطة نتاج عملية وطنية، وثمره لجهود مشتركة من لجنة الخطة الصحية الفلسطينية التي أعدتها بالتشاور مع القائمين على الخدمات الصحية وممثلين عن المستفيدين من هذه الخدمات عام 1993، ونشرها مركز البحث والتطوير عام 1994 بالتعاون مع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وقد وضع الهدف لهذه الخطة من أجل "توفير طريقة لتطوير الرعاية الصحية ووضع أهداف واستراتيجيات وطنية مستقبلية يجري تحقيقها من أجل الوصول الى أعلى معايير ممكنة في النظام الصحي والظروف الصحية". وتسعى الخطة الصحية الوطنية إلى " توفير اتجاه موضوعي يتبعه الشعب الفلسطيني في تحديد المستقبل الصحي الأمثل، وانجح السبل للوصول إليه" إضافة لكون هذه الخطة هامة جداً من حيث كونها تشكل مرجعاً لا يمكن الاستغناء عنه لكل جهد يهدف إلى استعراض شامل لأوضاع الخطة القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية المحتلة الظروف الراهنة والحاجات المعروفة والمعروفة. وتتمثل أهداف الخطة الصحية الوطنية بما يلي:-

1. تشكيل قاعدة الأساس للخطة الحالية لجميع مزودي الخدمات الصحية.
2. التقليل من التباينات الصحية بين فئات المجتمع الفلسطيني.
3. تشجيع فعالية الرعاية الصحية المقدمة.
4. تنظيم عمل الكوادر الصحية عن طريق الالتزام بمعايير محددة.
5. تنسيق وتنظيم البرامج الصحية الموجودة.
6. إنشاء نظام شامل للتأمين الصحي. (المسح الصحي، 1999، ص31:33)

ثالثاً : لمحة عامة عن مجمع الشفاء الطبي www.moh.gov.ps :

يعتبر مجمع الشفاء هو أكبر مؤسسة صحية طبية في فلسطين .
لقد أرسى حجر الأساس له عام 1946 من أجل إنشاء ما سمي في ذلك الوقت بـ
مستشفى الشفاء وكان علي شاكلة أكشاك صغيرة في عهد الملك فاروق وعمل بهذا
المستشفى واستمر العمل بها حتى عام 1952 وكان يقود مسيرة العمل بها أطباء
مصريون وفلسطينيون

أقيم على مساحة 42 ألف متر مربع. يقع في الناحية الغربية الوسطي لمدينة غزة
وكانت عبارة عن أكشاك ، بعد ذلك تم تطوير هذه الأكشاك إلى أقسام داخلية
(الباطنة والجراحة) تلا ذلك إضافة أقسام تخصصية ووحدات طبية .
في الوقت الحالي تقوم إدارة مجمع الشفاء الطبي بالإشراف والمتابعة على الخدمات
الصحية التي تقدم للمواطنين من خلال ثلاثة مستشفيات (الجراحة - الباطنة -
الولادة) وتضم مختلف المرضى المنومين والمحولين عن طريق أقسام الاستقبال
والطوارئ أو عن طريق العيادات الخارجية بالمجمع..

- **عدد الأسرة بالمجمع :** وتبلغ حوالي (662) سرير .. منها 504 مبيت و
198 سرير رعاية أولية.
- **عدد العاملين في المجمع :** عدد الأطباء (438) عدد التمريض (464) عدد
الفنيين (170) عدد الإداريين والعمال (323)
- **الخدمات الطبية المقدمة :**

ولقد تطور مستشفى الشفاء على مدى النصف قرن الماضي حتى يواكب احتياجات
الخدمات الطبية المطلوبة للمرضى ، ويحتوي المجمع على جميع التخصصات
الطبية..بالإضافة إلى أقسام الخدمات الطبية المساعدة مثل المختبرات وبنك الدم
والهستاباثولوجي والأشعة وقسم ال C.T، وقسم MRI الذي افتتح عام 2008 ماعدا
تخصص العيون والأطفال.

- **المستشفى معتمد كمستشفى تعليمي.. وذلك للفئات التالية:**
 - تدريب طلبة الجامعات Under graduate (وتشمل طلبة الطب والتمريض
والفنيين والإداريين)
 - أطباء الامتياز House Officer
 - تخصص الزمالة والورد Post Graduate

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات في البيئة المحلية

ثانياً : الدراسات في البيئة العربية

ثالثاً : الدراسات في البيئة الأجنبية

رابعاً : تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الفصل باستعراض أهم الدراسات التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي و الإبداع ، مع التركيز على تلك الدراسات التي اهتمت بدراسة الأثر أو العلاقة ما بين عناصر المناخ التنظيمي أو ابعاده وذلك نظراً لتداخل العناصر بالأبعاد لدى بعض الكتاب، وسوف يقوم الباحث باستعراض هذه الدراسات من الحديث إلى القديم حسب تاريخ الدراسة ، كما يتم إستعراض الدراسات المحلية أولاً ثم العربية فالأجنبية .

أولاً : الدراسات في البيئة المحلية

1. دراسة (ابو سويرح ، 2009). " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، عبر عناصره التالية "الهيكل التنظيمي"، "تمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.
2. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للخبرة.

كما وأوصت الدراسة بالتالي:

1. ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة.
2. تطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
3. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

2. دراسة (الطيب ، 2008). " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة "

تهدف الدراسة إلي تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث شملت عناصر المناخ التنظيمي التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، مدي مشاركة العاملين ، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة).

وبالإضافة إلى التعرف على مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
2. وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

كما وأوصت الدراسة بالتالي:

1. ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم لما له من تأثير على الرضا الوظيفي والذي يساعد في تحقيق أهداف الشركة.

2. العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال تحسين البيئية المادية الداخلية.

3. دراسة (الشنطي ، 2006). " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية:

دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية وهي (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نظرة الوزارة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار). على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات على مستوى أداء الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة نتائج من أهمها:

1. وجود توجهات ايجابية لدى العاملين بوظائف إشرافية في وزارات السلطة نحو المناخ التنظيمي.

1. للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية أثر ايجابي على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

2. يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

1. الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليه.

2. التركيز على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي التوجه نحو اللامركزية.

الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يخدم تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.

4. دراسة (السويطي ، 2006). "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف

العاملة في الضفة الغربية .

وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة بالضفة الغربية

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

1. إدارة المصارف العاملة بالضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع

الإداري وبدرجة عالية .

2. أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف تتمثل في ضغوط العمل و نقص الحوافز المقدمة للمبدعين .
وتوصلت الدراسة لتوصيات أهمها :
1. زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين .
 2. اهتمام إدارات المصارف بصورة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد بالمصارف .
 3. زيادة الاهتمام من إدارات المصارف بالاتصالات الرأسية و الأفقية لتفعيل الاتصالات داخل المصارف مما يزيد الإبداع.

5. دراسة (المرخ ، 2004) " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي

للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"

وهدفت الدراسة الى تقييم تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلم المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي . تكون مجتمع الدراسة م كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها 3431 منشأة ، حيث تم إختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 7.5% م المجتمع الاصلى للدراسة والتي كانت على النحو التالي 258 منشأة.
وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة بين الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى ادائهم في العمل
- 2- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر بيئة العمل المادية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.
- 3- يوجد علاقة بين عناصر بيئة العمل للعاملين تعزى للجنس ونوع العمل.

6. دراسة (عابدين ، أبو سمرة ، 2001) " المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما

يراه أعضاء هيئة التدريس : دراسة حالة"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها عبر عناصره التالية (الاسلوب الإداري القيادي ، العلاقات والاتصالات ، إتخاذ القرارات والصلاحيات ، الإجراءات والسياسات ، التقدم والنمو المهني ، حوافز العمل) وإلى أثر متغيرات الجنس ونوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي (1998/1999) وعددهم (182) عضواً .

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

1. تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ المحددة في الإدارة.
2. اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس (لصالح الإناث) وباختلاف نوع الكلية (لصالح الكليات الأدبية) وباختلاف الرتبة الأكاديمية (لصالح رتبة " أستاذ") وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس (لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات).

وتوصلت الدراسة لتوصيات أهمها :

1. ضرورة الاهتمام بسياسية الحوافز والتقدم المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبالبحث العملي وإجراءاته، وبترشيد الوظائف الإدارية المساندة من أجل تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.

ثانياً : الدراسات في البيئة العربية

1. دراسة (مريزق ، 2009). " علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في

المؤسسات الجامعية"

وهدفت الدراسة إلي اختيار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) والمتغيرات الوظيفية (العلاقات الاجتماعية والشخصية، الأمان الوظيفي، عبء العمل، غموض الدور، طبيعة العمل صراع الدور) من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى .

وأظهرت النتائج التالية :

1. وجود علاقة سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية (الحالة المدنية، مدة الخدمة، الرتبة، الراتب) وضغوط العمل .
2. وجود علاقة إيجابية بين بعض المتغيرات الوظيفية (العلاقات الاجتماعية والشخصية، الأمان الوظيفي، عبء العمل، طبيعة العمل) وضغوط العمل عند هيئة التدريس .

وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها:

إيجاد معايير إضافية يبني عليها نظام حوافز عادل بالإضافة لوضع نظام حوافز منفصل عن الراتب الشهري .

2. دراسة (الحيدر، 2006). " اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة

خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى

الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد عناصر المناخ التنظيمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية باستقصاء آراء عينة ضمت 530 موظف وموظفة، وشملت عناصر المناخ التنظيمي العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظام المكافآت، الدعم، الصراع والتماسك)

وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. وجود انقسام في عينة الدراسة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي.
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة الوظيفية، الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي. وأن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف الجنس أو جنسيتهم أو المستوي التعليمي أو طبيعة العمل .

وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها :

1. تحسين مستوي المكافآت للفئات الفنية حيث تبين أنهم غير راضين عنها.
2. زيادة تدريب المسؤولين علي إدارة الصراع داخل التنظيم.

3. دراسة (ملحم ، 2006) "أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة

شركة الاتصالات الأردنية الحديثة".

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي وإلقاء الضوء علي أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في احدي شركات الهاتف النقال الأردنية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين.
2. وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها علي مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها.
3. وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم ومستوي الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدي العاملين.

وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها :

1. التأكيد علي أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية مما له تأثير علي مستوي الرضا الوظيفي لدي العاملين.
2. إعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بحيث يتم التركيز علي زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية وذلك بسبب الانطباع السلبي لدي العاملين لهذه القضية.

4. دراسة (العريفي ، 2006). " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين:دراسة ميدانية

على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض "

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والتعرف على خصائص وحداتهم وتحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية (القيادة ، الحوافز ، الأنظمة وإجراءات العمل ، الاتصالات والمعلومات ، المركزية وتفويض الصلاحيات ، الإمكانيات المادية والبشرية ، ضغوط العمل ، انعدام روح العمل الجماعي ، العلاقات داخل العمل) .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر القيادة درجتها منخفضة ، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ(2.49) واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالقيادة تتمثل في الآتي: وجود صراع بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الرؤساء أنفسهم.
2. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر الحوافز المادية والمعنوية درجتها متوسطة ، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ

(2.93) واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بالحوافز تتمثل في الآتي: أن الحوافز لا تقدم في وقتها ، عدم وجود معايير واضحة للحوافز ، عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء .

3. إن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات درجتها منخفضة ، حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (2.92) واتضح أن أهم المعوقات الخاصة بعنصر الاتصالات والمعلومات تتمثل في الآتي: تأخر وصول المعلومات عن وقتها ، عدم وجود نظم واضح للمعلومات.

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها :

1. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين .
2. ضرورة وضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات .
3. ضرورة قيام الرؤساء بتفويض الصلاحيات ، وتخفيف حدة المركزية.

5. دراسة (الخشالي والتميمي ، 2005). " العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

وعلاقتها بالابتكار : دراسة استطلاعية في البنوك التجارية الأردنية " .

حيث هدفت الدراسة علي التعرف علي مدي تأثير المناخ التنظيمي في إمكانية البنوك التجارية الأردنية علي ابتكار أساليب عمل جيدة ، التي تمكنها من تقديم أفضل الخدمات المالية لزيائنها.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. وجود مستويات جيدة لتوافر أربعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وهي (الإجراءات والسياسات ، النمو والتقدم المهني ، العلاقات والاتصالات ، الأسلوب الإداري والقيادي) بالإضافة إلي وجود مستوي متوسط لتوافر عنصر اتخاذ القرارات الصلاحية ووجود مستوي قبول لتوافر عنصر حوافز العمل.
2. وجود تأثير معنوي لخمسة من عناصر المناخ التنظيمي في قدرة البنوك علي الابتكار وهي: (الأسلوب القيادي والإداري، العلاقات والاتصال، الصلاحيات واتخاذ القرارات، الإجراءات والسياسات، التقدم والنمو المهني). فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً لحوافز العمل السائدة في هذه البنوك وقدرتها علي الابتكار.

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها :

1. علي الإدارة في البنوك التجارية الاهتمام بوجهات نظر العاملين فيها في تقييم المناخ التنظيمي السائد فيها لتشجيعهم علي تقديم الأفكار الإبداعية.
2. تخصيص موازنة مالية لمنح المكافآت لكل من يقدم أفكار إبداعية قابلة للتطبيق والتي تساهم في زيادة حالات الابتكار.
3. ضرورة إشراك العاملين بدورات تدريبية بالإضافة لتنمية قدراتهم.
4. العمل علي زيادة ثقة الإدارة بالعاملين وبإمكاناتهم في إنجاز الأعمال.
5. ضرورة الاهتمام بتسهيل اتصال العاملين بالإدارة، وزيادة الاهتمام بالاتصالات وخصوصاً الصاعدة فيها.

6. دراسة (السكران ، 2004). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة

مسحية علي ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة جدة "

هدف الدراسة للتعرف علي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ، ومستوي الأداء الوظيفي من وجهه نظرهم ، وكذلك التعرف علي طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوي أدائهم الوظيفي ، وكذلك أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة) علي توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدي أفراد العينة نحو المحاور (الاتصالات ونظم وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي للمنظمة) كمحاور أساسية للمناخ التنظيمي.
2. وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.
3. وجود توجهات محايدة لدي أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها :

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية لمكونات وعناصر المناخ التنظيمي دون التمييز بينها .
2. الوقوف علي العوامل التي من شأنها أن تعمل علي خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها .

3. إجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد علي خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي .

7. دراسة (الشمري ، 2001) "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري"

هدفت الدراسة للتعرف علي واقع المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية، والوقوف علي مستوي الإبداع الإداري لمفتشي الجمارك في المنافذ الجمركية ومعرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوي الإبداع الإداري وكذلك علي مدي وجود العلاقة بين عدد من الخصائص الديموغرافية ومستوي الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

1. وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوي الإبداع الإداري وردت وفقاً للترتيب التالي " الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب" بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الحوافز المادية، المخاطرة، القيادة، العمل الجماعي علي مستوي الإبداع الإداري .
2. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوي الإبداع.
3. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة ومستوي الإبداع الإداري .
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وسنوات الخدمة.

8. دراسة (الصيدلاني، 2001) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها".

وقد هدفت الدراسة إلي معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي،والولاء الوظيفي لدي العاملين ، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدي العاملين في إمارة المدينة وأمانتها.

ولقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي يري أنها تتلائم مع طبيعة مجتمع الدراسة ،حيث شملت كل من الأبعاد التالية:الهيكل التنظيمي،الاتصالات فظم وا إجراءات العمل طرق اتخاذ القرارات،العلاقات الداخلية،الحوافز،تنمية الموارد البشرية .
وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها ما يلي:

1. ضعف مستوي الإبداع الإداري علي الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية .
2. عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة.
3. انسجام الهيكل التنظيمي وملائمته لأهداف التنظيم.
4. ميل نمط القيادة إلي المركزية في اتخاذ القرارات.
5. ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.

9. دراسة (القطامنة ، 2000). " المناخ التنظيمي وأثره علي السلوك الإبداعي:

دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلي تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (مركزية القرارات، الانتماء، التدريب، الحوافز، المخاطرة، الخصائص الشخصية، الوظيفة) والسلوك الإبداعي،
وهدف إلي تحديد درجة الارتباط بين السلوك الإبداعي والخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي كانت إيجابية بشكل عام باستثناء الحوافز كان سلبياً .
2. مستوي السلوك الإبداعي لدي المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية كان مرتفعاً .
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي (مركزية القرارات ،الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز)

وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها :

- 1.تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وا إخضاع العلاوات والترقيات إلي أسس موضوعية تستند للكفاءة والخبرة .

2. اعتماد منهج اللامركزية وتفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا وإشراكهم في صنع القرارات وتشجيع الانتماء لدي العاملين.
3. توفير المناخ النفسي المحفز للعمل والإبداع من خلال إحساس الموظف بأهميته والثقة به وبما يحمل من أفكار وتفهم مشكلاته والعمل على معالجتها.
4. تخفيف حدة الروتين من البيروقراطية التي تقتل الأفكار الإبداعية مع ضرورة فتح أبواب الاتصال بين القيادة العليا لمستويات الإدارية الأخرى.

10. دراسة (الذنبيات ، 1999). "المناخ التنظيمي وأثره علي أداء العاملين في

أجهزة الرقابة المالية والإدارية بالأردن"

حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي أثر الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي السائد في أجهزة الرقابة المركزية المالية والإدارية في الأردن علي أداء العاملين في هذه الأجهزة ، وتحديداً علي مدي أثر كل من الهيكل التنظيمي ، السياسات الإدارية المتبعة ، البيئة الخارجية ، التكنولوجيا علي مستوي الأداء في هذه الأجهزة.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة بين كل من متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والمستوي الوظيفي وسنوات الخبرة) والنظر إلي أثر عوامل المناخ التنظيمي ، وتحديداً الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية والبيئة الخارجية والتكنولوجيا في أداء العاملين.
2. وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوي الوظيفي) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوي الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها :

1. إعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات عبر اللقاءات الدورية مع المرؤوسين ، بالإضافة إلي الاهتمام بالعلاقات الداخلية.
2. التركيز علي تدريب العاملين في مجالات العمل الرقابي سواء باستخدام التكنولوجيا أو العمل الميداني أو أشكال الرقابة المتعددة.
3. عقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة.

11. دراسة (جحان ، 1997). " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين :

دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة "

هدفت الدراسة أي معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بخبرة بالإضافة إلي معرفة واقع هذا المناخ وتحليل أبعاده وتفاعلاته المختلفة وأثر ذلك على إبداع الموظفين بها.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع، وأن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر على الإبداع وهناك اعتراف بالأفكار الجيدة، ومراجعة مستمرة للتنظيم ولسياسات وإجراءات العمل بغرض تطويرها.
2. تميزُ المناخ التنظيمي في المنظمات الحكومية بجدة بروح المشاركة بين الرؤساء والمؤوسين وتمتع الموظفين بقدر كاف من السلطة .
3. الاتصالات الإدارية تتم حسب خطوط رسمية، وهناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات.
4. الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات وارتفاع مستوى الإشراف والتركيز على العقاب وتدني الحوافز.

وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات اهمها:

1. ضرورة توفر المرونة المطلوبة في تنفيذ اللوائح والتعليمات والبعد عن الروتين الجامد في التنفيذ.
2. ضرورة توافر نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية، مع أهمية وجود نظام رقابي فعال وايجابي للوصول إلي تحقيق توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين وبين المنظمة وبيئتها.

12. دراسة(القبوتي ، 1994) " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس."

سعت الدراسة للوقوف علي تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية، والذي يتشكل في عناصر ستة هي: (فلسفة الإدارة، نمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، ونمط العلاقات بين العاملين، ونمط تقييم الأداء وسياسة التحفيز، والتي تشكل المناخ التنظيمي العام.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي .
2. من أهم العوامل التي ساهمت في تشكيل صورة غير مرضية للمناخ التنظيمي كانت تتعلق بسياسة التحفيز ومن ثمة الاتصالات .

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها:

1. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدريب السلوكي والتدريب علي مهارات القيادة للإداريين من هيئة التدريس وغيرهم بالجامعة.
2. ضرورة إعادة النظر في معايير التقييم والترقية المعمول بها في الجامعة وفي النظم والإجراءات المتبعة لهذا الغاية.
3. ضرورة أن تقوم الجامعة بدراسة أساليب من شأنها تحسين أسلوب الإدارة فيها من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.
4. أن تقوم إدارة الجامعة باكتشاف الوسائل المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً و معنوياً .

13. دراسة (اللوزي ، 1994) " الرضا عن المناخ التنظيمي لدي الأفراد العاملين في

مستشفيات القطاع العام بالأردن "

هدفت الدراسة إلي قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدي العاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن وعلاقته بالجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر ومسمي الوظيفة ومكان العمل.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:.

1. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدي العاملين تُعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي و العمر.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لمتغيرات المسمي الوظيفي ومكان العمل .
3. سجلت أعلى درجات الرضا في مجال معايير الأداء والبيئة التنظيمية والانتماء.
4. سجلت أدنى درجات الرضا في مجال الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة .

وقد خلصت الدراسة للعديد من التوصيات منها:

1. دراسة مجالات المناخ التنظيمي ومحاولة تحسينها من أجل رفع مستوى الرضا لدي العاملين عن المناخ الذي يعملون فيه وبالتالي رفع مستوى أدائهم.
2. ضرورة الاهتمام بالتالي (الحوافز، المخاطرة، العلاقات الإنسانية والمسئولية) كونها من العوامل الهامة في زيادة الرضا عن المناخ.

14 دراسة (العوامل، 1994) " أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن "

هدفت الدراسة للتعرف علي واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. وجود رضا واستقرار عام متوسط عن المناخ المؤسسي .
2. أسباب التغير في المناخ المؤسسي ترجع للأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة.
3. أن سلبيات المناخ المؤسسي تعود للعديد من الأسباب كان أهمها :
✓ كدني نسبة الحوافز المقدمة للعاملين سواءً المادية أو المعنوية.
✓ عدم استقرار القيادة الإدارية العليا والعلاقات الشخصية في العمل.
✓ اختلاف الهياكل والإجراءات التنظيمية في الوزارات والدوائر المركزية .
✓ غياب الأجواء الديمقراطية عن مناخ العمل بسبب جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات.

وخلصت الدراسة إلي توصيات من أهمها :

1. إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة .
2. العمل علي الحد من التأثيرات الشخصية، وزيادة الاهتمام بالعاملين والإنتاجية وتحديث التشريعات.

15. دراسة (محارمه ، 1993) "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية بالأردن "

هدفت الدراسة إلي الكشف والإفصاح عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في تلك الأجهزة بشكل عام ولكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من أجل تحديد نواحي القصور والخلل ومعرفة مدي ملائمة المناخ التنظيمي السائد في هذه الأجهزة. وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها :

سلبية تصورات أفراد العينة اتجاه كافة أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً .

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

1. العمل على زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي
 2. اعتماد مبدأ الموضوعية في التعامل مع العاملين بتلك الأجهزة.
- تفعيل دور معهد الإلوة العامة ووحدات التطوير الإداري في تحليل الاحتياجات التدريبية وتطوير الإجراءات الحالية.

ثالثاً : الدراسات في البيئة الأجنبية:

1. (دافيدسون ، 2003) قام بدراسة تحت عنوان " هل يضيف المناخ التنظيمي

قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية"

(Davidson, 2003) "Does organizational climate add service quality in hotel?"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروق الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. يوجد مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
2. وجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم.
2. ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يرعى العلاقات المتبادلة بين العاملين.

3. مراعاة مبدأ العدالة في العمل وتوزيع العمل من قبل إدارة العليا في تلك المؤسسات.

4. ضرورة تدريب العاملين في هذا القطاع.

2. (جراتو، 2001) قام بدراسة تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي".

(Gratto, 2001). "The relationship of organizational climate and job satisfaction for directors of physical plants"

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزي للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة. وتم إجراء عملية مسح ل 602 مديراً من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي - فرض التنمية المهنية - الحوافز).
2. أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.
3. أن نسبة 80% من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.
4. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. ضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر بالرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي.
3. القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

3. دراسة (ماكفادزين, 1998) "حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات"

" (Mcfadzean, 1998):"Enhancing Creative thinking Within Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. استكشاف الأساليب التي تعمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المنظمات.

2. تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم.

3. عرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشاكل بطريقة إبداعية مختلفة

، والتي يمكن أن تستخدم مع أنواع مختلفة من المجموعات.

واستخدمت هذه الدراسة مؤظاً اعقلياً ما يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات

ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسع من قدرتها الإبداعية ، عن طريق تطوير ثقافة

إبداعية داخل المنظمة ، وعن طريق حل المشاكل الجماعية بطرق إبداعية.

وقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:

1. يجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المؤسسة.

أن المناخ والثقافة السائدة داخل المؤسسة يجب أن يكون دافعاً لتشجيع التفكير

الإبداعي من قبل الشركة . ويتحقق ذلك من خلال توفير الأمان اللازم للمشاركة

حيث أن تشجيع الموظفين على التفكير بصورة إبداعية يتم فقط عند تفاديهم

لمخاوف العقاب، تشجيع المفكرين الإبداعيين على التأمل في المستقبل وتصور

الوضع الذي يتطلعون إليه خلال فترة خمس أو عشر سنوات، وضع أهداف قابلة

للتحقيقوا إيجاد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

2. إن أساليب حل المشاكل بطرق إبداعية تساهم في تنمية عمل المجموعة

بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة، ويتم تطويرها في حلول عملية.

4. دراسة (آمابيلي وآخرون ، 1996) . " تقييم البيئة الإبداعية للعمل "

(Amiable and others, 1996): "Assessing the Work Environment for Creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تقييم صحيح لأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما، والتي قد تؤثر في نشوء ونمو

الأفكار الإبداعية.

2. تحديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل.

3. تصميم أداة قياس جديدة لتقييم المناخ الإبداعي وتسمى (مفاتيح الإبداع)،
وتقيس محفزات وعوائق الإبداع ضمن بيئات العمل بالمؤسسات.

وقد تم إجراء الدراسة على شركة High - Tech Electronics International، وهي شركة أمريكية يعمل بها 30,000 موظف. وقد خلصت الدراسة إلى أن تشجيع انتشار وتطوير الأفكار الجديدة يعمل وفقاً لثلاثة مستويات رئيسية داخل المؤسسات، في مقدمتها التشجيع على نطاق المؤسسة وهو الأكثر انتشاراً ويليه التشجيع الإشرافي وتشجيع مجموعة العمل، وذلك كما يلي:

أ- **التشجيع داخل على نطاق المؤسسة** : هناك العديد من الجوانب التي يعقد بأنها تعمل على نطاق واسع داخل المؤسسات مثل:

1. التشجيع على تحمل الخطر ونشر الأفكار، فالأفراد يصبحوا أكثر قابلية إذا ما تهيأت لهم الظروف المناسبة لذلك.

2. التقييم المنصف والداعم للأفكار الجديدة، فقد تبين أن التقييم الذي يحمل لهجة انتقادية حادة أو نوعاً من التهديد يضر بالإبداع، بخلاف التقييم الداعم والتثقيفي الذي يؤدي إلى تعزيز وضعاً بناءً للإبداع.

3. المكافأة والاهتمام الخاص بالإبداع.

4. وأخيراً أن يتم اتخاذ القرار داخل المؤسسة على أساس المشاركة.

ب - **التشجيع الإشرافي**: العديد من الدراسات أشارت إلى دور مديري المشاريع أو المشرفين المباشرين، خاصة في مجالات مثل:

✓ إيضاح الهدف.

✓ التعامل الحر بين المشرف والمرؤوسين.

✓ الدعم الإشرافي لعمل وأفكار الفريق.

تشجيع مجموعة العمل: أوضحت بعض الدراسات أن تشجيع الإبداع يمكن أن يتم داخل مجموعة العمل نفسها، من خلال التنوع في خلفيات أعضاء الفريق والانفتاح المتبادل على الأفكار والتحدي البناء والالتزام المشترك بالمشروع.

5. دراسة (إيكفال ، 1996م) " المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"
(Ekvall , 1996).”Organizational Climate for Creativity
and Innovation”.

وتمثلت أهداف هذه الدراسة في :

1. تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي.
2. معرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي.
3. تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي.
4. وصممت لذلك استبانة تتعلق بعشرة أبعاد تم تأييدها في أدبيات الإبداع. وقد تم تطبيق هذه الاستبانة في عدة دراسات:
الأولي: في السويد خلال الثمانينات، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي يقال إنها ابتكارية في المنتجات والخدمات والوسائل والسياسات لا بد وأن يختلف مناخها عن المؤسسات التي تعتمد النزوع إلى المحافظة والتي تكون عن غير وعي بعيدة عن ركب المؤسسات الآخذة في التطور.
والثانية: طبقت فيها الاستبانة على ثلاثة فروع تابعة لشركات عملاقة، الأولى سويدية، والثانية ألمانية والثالثة إسبانية، وتم تمثيل كل فئات الموظفين في العينة. وكانت النتائج تشير إلى أن:
1. المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
2. النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
3. ووضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوي المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
والثالثة: طبقت فيها الأداة، لإجراء تحليل مؤسسي شامل على أربعة أقسام لشركة تنتج الكيماويات (1987م) وكان كل قسم يتميز بقيادة تختلف عن القسم الآخر، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:-
أ- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ.
ب- إن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تُظهر أقوى ارتباط لها مع متغيرات المناخ من حيث النواحي الإبداعية والابتكارية.

وأوضحت الدراسات في مجملها العديد من النتائج منها ما يلي:-

1. أن نظم اتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار.
2. أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.
3. أن البيروقراطية الجامدة من معوقات الإبداع

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة قام الباحث باستعراض (26) دراسة حيث ارتبطت عدد من الدراسات السابقة بالدراسة الحالية مصنفة إلي عدد من المحاور ومنها الدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي ، والدراسات التي تتعلق بالإبداع ، والدراسات التي تناولت المحورين معاً . حيث جاءت دراسة (الصيدلاني ، 2001) و دراسة (حجلان، 2000) ودراسة (القطامنة ، 2000) . والتي تناولت نفس عنوان دراسة الباحث مع اختلاف بسيط في تحديد عناصر المناخ التنظيمي .

وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والإبداع بشكل منفصل فمنها من تناول المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن إبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الاخرى أو مدى تأثره بها مثل دراسة (مريزق، 2009) ودراسة (الطيب، 2008) ودراسة (الشنطى، 2006) ودراسة (الحيدر، 2006) ودراسة (ملحم، 2006) ودراسة (الخشالي والتميمي، 2005) ودراسة (السكران، 2004) ودراسة (دافيدسون، 2003) ودراسة (جراتتو، 2001) ودراسة (الشمري، 2001) ودراسة (الذنيبات، 1999) ودراسة (القيوتى، 1994) ودراسة (اللوزي، 1994) ودراسة (العوامل، 1994) ودراسة (محارمة، 1993) .

بالإضافة إلي أن الباحث استعرض العديد من الدراسات التي تناولت المحور الثاني وهو محور الإبداع. وسجل الباحث اهتمام العديد من الباحثين لمحور الإبداع علي اختلاف القطاعات والجهات التي تم التركيز عليها في الأبحاث فيها علي سبيل المثال لا الحصر - القطاع التعليمي، القطاع الصحي ،قطاع البنوك، والدراسات التي تناولها الباحث هي دراسة (السويطي، 2006) ودراسة (العريفى، 2006) ودراسة (ماكفادزين، 1998) ودراسة (أمبيلي واخرون، 1996) ودراسة (إيكفال، 1996).

يتضح مما تم عرضه سابقاً أن موضوع المناخ التنظيمي والإبداع قد نالت اهتمام الباحثين، بغض النظر عن تناول المحورين السابقين معاً أو كانا منفصلين، وقد تبين للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي.

- أن جزء من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف علي المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) للمنظمة عبر الجوانب الهامة المتعلقة بهذا المحور سعياً إلي فهم عميق للعناصر المكونة له
- والجزء الآخر من هذه الدراسات استهدفت التعرف علي أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلي فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت مجتمعة أن تسهم في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري .
- كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة وساعدته في تكوين تصور شامل لموضوع البحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
- معظم الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الحالية تشترك في الاعتماد علي استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم علي جمع البيانات الفعلية التي تربط بين متغيرات الدراسة.
- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة المحلية والعربية والعالمية الداعية إلي تطوير الإبداعية كأحد مقومات الصمود والمنافسة في ظل التداعيات الهائلة والكبيرة والمتسارعة في قطاعات المعرفة والتكنولوجيا وذلك حتى تتمكن أي منظمة من مواكبة تلك المتغيرات المتلاحقة في شتي المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها - ضمن كل محور- من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما ترك المجال مفتوحاً لأي باحث في سد هذه الثغرة البحثية. والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي لكلي المحورين في هذا البحث.
- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من حيث العناصر التي تم التركيز عليها للمناخ التنظيمي في قطاع عام وفاعل وحيوي وهو القطاع الصحي ، حيث تم اعتماد العناصر التي شكلت أهمية لدى العديد من الباحثين واعتماد العناصر التي

تقاطعت فى معظم الابحاث السابقة . بالاضافة الى ربط تلك العناصر بمدى تأثيرها على الإبداع لدى العاملين . اضافة الى انها من الدراسات الاولى التى تتناول موضوع المناخ التنظيمى واثره لى الإبداع فى مؤسسات القطاع العام وتحديداً المؤسسات الصحية فى قطاع غزة.

الفصل السادس الطريقة والإجراءات

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً : أداة الدراسة

رابعاً : صدق وثبات الاستبانة

خامساً : المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، و مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

أولاً : منهجية الدراسة

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال التعرف إلى المناخ التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصحي وتوصيف إيجابياتها وسلبياتها ، وآثارها على الإبداع . و تحديد العوامل والعناصر المختلفة المؤثرة على المناخ التنظيمي داخل المنظمات الحكومية العاملة في القطاع الصحي بكل عناصرها وابعادها ومحدداتها ومتغيراتها . ومن ثم معرفة مشكلات المناخ التنظيمي وتحديد أسبابها وآثارها وتحليل علاقاتها . حتى يمكن معرفة معوقات الإبداع في هذا المناخ ومن ثم معرفة المناخ المساعد على إبداع الموظفين وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة ، ويشمل تحليل البيانات وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها ، و يشمل منهج البحث تحديد كل من إطار مجتمع البحث و عينة البحث و نوع و مصادر جمع البيانات و تصميم قائمة الاستقصاء و أساليب القياس ، و تقييم المقياس المستخدم ، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي كما يلي ، و سوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2-البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بوزارة الصحة ، وأية مراجع رأى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، ونوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث يتمثل في الموظفين العاملين في مجمع الشفاء الطبي ، ونظرا للتقسيم الحاصل في مجمع الشفاء الطبي فان مجتمع الدراسة يشمل كل من العاملين في:

1- مستشفى الجراحة.

2- مستشفى الباطنة.

3- مستشفى الولادة.

4- الوحدات الفنية المساعدة والمتمثلة في (الأشعة ، المختبر ، العلاج الطبيعي ، الصيدلية ، الباثولوجي ، بالإضافة للوحدات الإدارية المختلفة) . والبالغ عددهم 1395موظفاً موزعين على كافة الفئات.

ب - عينة الدراسة:

أعتمد البحث على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً لكبر حجم مجتمع البحث. حيث يبلغ مجتمع الدراسة (1395) موظف موزعين على أربع فئات رئيسية وهي كالتالي : 438 طبيب ، 464 ممرض ، 323 إداري ، 170 فني . وتم الاختيار وفق العينة الطبقية ليشمل مجتمع البحث كافة العاملين على اختلاف فئاتهم .

وذلك من اجل الحصول على المعلومات الإحصائية الوصفية والتحليلية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضيات الدراسة ، تم اختيار العينة والتي شكلت ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة ، والتي تمثل (279) مفردة موزعة حسب التالي : (87 طبيب ، 93 ممرض ، 65 أدارى ، 34 فني) والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح مجتمع وعينة البحث

الوظيفة	طبيب	ممرض	إداري	فني	المجموع
العدد (مجتمع)	438	464	323	170	1395
العدد (عينة)	87	93	65	34	279

- ◀ **طبيب:** جميع الأطباء في المجمع سواء كان طبيب عام أو أخصائي ، سواء كان طبيب بشري أو أسنان أو صيدلي.
 - ◀ **ممرض:** جميع العاملين في مهنة التمريض.
 - ◀ **إداري :** جميع العاملين في الشؤون والمناصب الإدارية و غير المنضمين للفئات السابقة
 - ◀ **فني :** جميع العاملين في المهن الطبية المساعدة ، وتضم فني أشعة ، مختبر ، علاج طبيعي ، سمعيات ، باثولوجي.
- وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد 253 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 6 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 247 استبانة (أي بنسبة 92.5 % من العينة الأصلية).

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20-29 سنة	65	26.3
30-39 سنة	106	42.9
40-49 سنة	60	24.3
49-59 سنة	16	6.5
60 سنة فأكثر	0	0.0
المجموع	247	100.0

1. العمر:

يبين جدول رقم (2) أن 26.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 20-29 سنة " ، و 42.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "30-39 سنة " ، و 24.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 40-49 سنة " ، و 6.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 49-59 سنة "

ويرى الباحث أن النسب السابقة هي نسب معقولة ، لاسيما وان فئة الأطباء التي يتم تعيينها تكون قد دخلت في الشريحة الثانية (30-39) سنة بسبب سنوات الدراسة الطويلة إضافة إلى تعيين العديد من الموظفين من فئة التمريض والإداريين والفنيين في السنتين الأخيرتين والذي رفع نسبة الشريحة الأولى (20-29) سنة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	164	66.4
أنثى	83	33.6
المجموع	247	100.0

2. الجنس:

يبين جدول رقم (3) أن 66.4% من عينة الدراسة من " الذكور " و 33.6% من عينة الدراسة من " الإناث". ويرى الباحث بان النتيجة طبيعية فى ظل مجتمع هو بالاصل مجتمع ذكورى يعتمد على عمل الذكور كونهم المسؤولون عن اسرهم وعن تلبية احتياجاتهم المعيشية .

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فاقل	16	6.5
جامعي	160	64.8
ماجستير	48	19.4
دكتوراه	12	4.9
أخرى	11	4.5
المجموع	247	100.0

3. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4) أن 6.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوي فاقل " ، و 64.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " جامعي " ، و 19.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 4.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه " ، و 4.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " مؤهلات أخرى "

يرى الباحث أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كانت شبه طبيعية في الحاصلين على درجة جامعية ، وذلك لان العديد من الفئات العاملة هي فئات تحتاج لمؤهل علمي جامعي يمكنها من العمل في العديد من الدوائر والأقسام في المجمع ، بينما كانت نتيجة الحاصلين على دكتوراة مرتفعة وذلك نظراً لأن بعض الأطباء يعتبرون أن شهادة البورد بمثابة دكتوراة ، بينما هي في حقيقة الأمر أنها ليست شهادة أكاديمية .

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أطباء	90	36.4
تمريض	93	37.7
فنيين	25	10.1
إداريين	39	15.8
المجموع	247	100.0

4. الفئة:

يبين جدول رقم (5) أن 36.4 % من عينة الدراسة من "الأطباء" ، و 37.7 % من عينة الدراسة من "المرمضين" ، و 10.1 % من عينة الدراسة من "الفنيين" ، و 15.8 % من عينة الدراسة من "الإداريين"

ويرى الباحث أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة يعترضه بعض الإشكاليات التي يعاني منها المجمع ، حيث انه في المدة الأخيرة تساوى تقريباً عدد الأطباء العاملين مع عدد التمريض العاملين بالمستشفى ، ويعتبر ذلك خلل في سياسات التوظيف المعمول بها بوزارة الصحة، اضافة الى ان تلك السياسات لم تؤثر فقط على فئة التمريض بل أثرت على كافة الفئات الاخرى من اداريين وفنيين.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
2.0	5	مدير دائرة
2.0	5	مدير
1.2	3	نائب مدير
15.0	37	رئيس قسم
7.7	19	نائب رئيس قسم
11.7	29	رئيس شعبة
8.5	21	مشرف
51.8	128	أخرى
100.0	247	المجموع

5- المستوى الوظيفي

يبين جدول رقم (6) أن 2.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " مدير دائرة و 2.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " مدير " ، و 1.2% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " نائب مدير " ، و 15.0% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " رئيس قسم " ، و 7.7% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " نائب رئيس قسم " ، و 11.7% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " رئيس شعبة " ، و 8.5% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم " مشرف " ، و 51.8% من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم "مستويات أخرى " ويرى الباحث أن الحاصلين على شهادة جامعية يشكلون السواد الاعظم وذلك لطبيعة العمل فى القطاع الصحى ومتطلبات الوظيفة ، حيث انه من وجهة نظر الباحث تساوى الوظائف ذات الطابع الاشرافى مع الوظائف العادية يرجع لتعدد المستويات بالاضافة الى تعدد الفئات والاقسام المختلفة بالمجمع .

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-1 سنوات	85	34.4
6-10 سنوات	76	30.8
11-15 سنة	30	12.1
16-20 سنة	30	12.1
21 سنة فأكثر	26	10.5
المجموع	247	100.0

5. عدد سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (7) أن 34.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 5-1 سنوات " ، و 30.8% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 6-10 سنوات" ، و 12.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 11-15 سنة " ، و 12.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 16-20 سنة " و 10.5% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 21 سنة فأكثر " .

ويرى الباحث بان الخبرة هي بمثابة تراكمات سنوات العمل حيث أن محصلتها التراكمية جاءت بشكل نسبي مقبول وأن العمل فى القطاع الصحى يعتمد على الخبرة وممارسة العمل حتى يتم المزج ما بين الدراسة الاكاديمية للموظف بالخبرة المكتسبة اثناء العمل .

ثالثاً : أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

▪ الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات

▪ الجزء الثاني يتناول أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بوزارة الصحة دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي وتم تقسيمه إلى ستة محاور كما يلي:

1. المحور الأول : يناقش عنصر الهيكل التنظيمي ويتكون من 10 فقرات.
2. المحور الثاني : يناقش عنصر القيادة ، ويتكون من 9 فقرات.
3. المحور الثالث : يناقش عنصر الحوافز ، ويتكون من 10 فقرات.
4. المحور الرابع : يناقش عنصر الاتصال ، ويتكون من 7 فقرات.
5. المحور الخامس : يناقش عنصر التكنولوجيا ، ويتكون من 9 فقرات.
6. المحور السادس : يناقش عنصر اتخاذ القرارات ، ويتكون من 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني الموافقة بشدة والدرجة "1" تعني الموافقة بدرجة قليلة جدا حسب جدول رقم (8)

جدول رقم(8)

مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	←	→	غير موافق بشدة
الدرجة	5			1
		2	3	4

رابعاً : صدق وثبات الاستبيان:-

تم تقييم فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

▪ صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان عبر التالي

1. صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة

والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : الهيكل التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.010	0.461	تتم الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة حسب الخطوط الرسمية بحيث 'تشكل عائق على أداء العاملين وإبداعهم	1
0.000	0.697	تم تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى متمشياً مع طبيعة ومهمة وأهداف المستشفى بحيث يسمح للعاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية.	2
0.000	0.628	يتصف الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى العاملين.	3
0.000	0.709	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مما يساعد على الإبداع لدى العاملين.	4
0.001	0.569	يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام ووحدات العمل ، وينعدم التداخل في الاختصاصات بينهما مما يؤثر على إبداع العاملين فيها.	5
0.023	0.414	الهيكل التنظيمي في المستشفى هو أحد معوقات العمل والإبداع	6
0.001	0.585	يتم العمل من خلال إجراءات طويلة ومعقدة تعيق إبداع الموظفين.	7
0.004	0.508	يؤدي كل موظف عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات تمشياً مع سياسة المنظمة مما لا يتيح لهم أي نوع من الإبداع.	8
0.003	0.521	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يعزز قدرتهم على الإبداع.	9
0.000	0.655	يوجد لدى المستشفى سياسة لإعادة تقويم الوظائف والمرتبات المختلفة مما يشكل عامل أساسي لدى العاملين للإبداع.	10

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : عنصر القيادة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.004	0.513	يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق التي تشكل مستويات إبداعية مختلفة بينهم في أداء العمل	11
0.000	0.674	تعطي الإدارة الموظفين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم.	12
0.000	0.623	يزود الموظف بمعلومات فورية عن مستوى أداءه سواء كان أداءه مبدع أم لا	13
0.028	0.401	بني الإدارة كل فكرة جديدة وإبداعية في المستشفى	14
0.010	0.464	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهه نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل ذلك على زيادة قدراته الإبداعية.	15
0.003	0.520	يعتبر الرئيس في العمل قدوة للزملاء في التفكير المتجدد والمبدع	16
0.000	0.647	يوجد صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء في العمل مما يشكل مناخ سلبي لا يساعد على الإبداع.	17
0.001	0.561	تسود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل مما يزيد الشعور لدي الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.	18
0.000	0.661	يعمل الرؤساء علي تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية	19

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: عنصر القيادة

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (عنصر القيادة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: عنصر الحوافز

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	تكافؤ إدارة المستشفى الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة إبداعية	0.507	0.004
21	كفاءة المنظمة الموظفين المتميزين والمبدعين في أداء العمل	0.506	0.004
22	ثر الانتقادات الموجهة للموظف سواء يمتلك قدرات إبداعية أم لا أكثر من الدعم والتشجيع	0.509	0.004
23	يوجد نظام للمكافآت والترقية لانجاز الأعمال الجيدة والتمتيزة والإبداعية.	0.661	0.000
24	يعاقب الموظف في حاله ارتكابه الخطأ حتى يتم تعديل سلوكه	0.565	0.001
25	إذا أجدت وأبدعت في أعمالك فلا بد أن تحصل بالضرورة علي مكافأة أما إذا أخطأت فليس من الضروري أن تنال جزاء	0.377	0.040
26	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين تساعد على خلق بيئة إبداعية	0.608	0.000
27	ترتبط الحوافز بالإبداع في العمل مما يدفع بالعاملين بزيادة قدراتهم الإبداعية.	0.431	0.017
28	تعتبر التقديمية هي المعيار الأساسي للترقية وليس المجتهد المبدع.	0.468	0.009
29	أشعر بالأمان الوظيفي في مجال وظيفتي مما يزيد قدراتي على الابتكار والإبداع.	0.692	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: عنصر الحوافز

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (عنصر الحوافز) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: عنصر الاتصال

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.618	توجد صعوبة في اتصال الموظفين ببعضهم البعض إذا ظهرت حاجة لذلك تؤثر على تطوير العمل والإبداع فيه.	30
0.001	0.574	الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة تعتبر داعمة للمناخ الإبداعي حيث تتم حسب الخطوط الرسمية	31
0.000	0.736	تعتمد إدارة المستشفى الوسائل الحديثة في الاتصال والتي تعمل على سرعة نقل المعلومات والخبرات التي تساعد على الإبداع .	32
0.000	0.602	تصل المعلومات إلى الأقسام والوحدات في الوقت المناسب مما يشكل مناخ جيد للتطوير والإبداع	33
0.007	0.485	يوجد عوائق في الاتصال بالرؤساء مما يحد من قدرات العاملين على إبداعهم.	34
0.000	0.754	تعتمد الإدارة علي مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات التي تشجع على الإبداع	35
0.004	0.508	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات(صاعدة-هابطة-أفقية) مما يساعد على نقل الخبرات والقدرات الإبداعية	36

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: عنصر الاتصال

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (عنصر الاتصال) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: عنصر التكنولوجيا

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.774	تعتمد إدارة المستشفى علي التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل مما يحفز العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم.	37
0.000	0.684	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل مما يشكل أدوات للابتكار والإبداع.	38
0.000	0.697	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين زيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية	39
0.000	0.724	هناك انسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات العاملين الإبداعية بالمستشفى	40
0.000	0.650	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي ربط كافة الوحدات والأقسام بعضها ببعض مما يشكل رابط قوى لتنمية المواهب الإبداعية	41
0.000	0.604	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع أداء العاملين وقدرتهم على الإبداع والابتكار الخلاق	42
0.000	0.784	تعمل الإدارة علي تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية لدى العاملين.	43
0.000	0.784	تواكب الإدارة التطورات الحديثة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى والتي تساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.	44
0.001	0.585	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد وتقليل التكاليف في مقابل إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار	45

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: عنصر التكنولوجيا

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (عنصر التكنولوجيا) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: عنصر اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.585	يُنِج الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية حتى وإن كانت تتعارض مع أفكارهم	46
0.010	0.465	شجع الرؤساء المرؤوسين استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات	47
0.002	0.534	تم إشراك ذوي الشأن من الذين يتميزون بالقدرات الإبداعية في ما يجري من مناقشات واتخاذ القرارات	48
0.007	0.482	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحية لا تعيق الإبداع.	49
0.000	0.734	يتقبل الرؤساء أو الإدارة الأفكار الإبداعية ووجهات النظر المختلفة	50
0.000	0.743	عُطي المرؤوسين لقدرة علي اتخاذ القرارات الهامة والإبداعية وتحمل المسؤولية عنها	51
0.019	0.427	ني الإدارة قراراتها علي أسس علمية صحيحة وإبداعية	52
0.024	0.412	تم اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات التي تقف عائق أمام مشاركة العاملين وقدرتهم على الإبداع.	53

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: عنصر اتخاذ القرارات

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (اتخاذ القرارات) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	0.787	0.000
الثاني	عنصر القيادة	0.721	0.000
الثالث	عنصر الحوافز	0.755	0.000
الرابع	عنصر الاتصال	0.711	0.000
الخامس	عنصر التكنولوجيا	0.678	0.000
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	0.688	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قسمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 .

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (16) أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (16)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	10	0.7525	0.8588
الثاني	عنصر القيادة	9	0.7255	0.8409
الثالث	عنصر الحوافز	10	0.7725	0.8717
الرابع	عنصر الاتصال	7	0.7125	0.8321
الخامس	عنصر التكنولوجيا	9	0.6995	0.8232
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	8	0.8125	0.8966
	جميع الفقرات الاستبانة	53	0.7594	0.8632

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361 ويرى الباحث من خلال قياس ثبات فقرات الاستبانة عبر طريقة التجزئة النصفية بوجود معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات يبين جدول رقم (17) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (17)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	10	0.8759
الثاني	عنصر القيادة	9	0.8719
الثالث	عنصر الحوافز	10	0.9014
الرابع	عنصر الاتصال	7	0.8625
الخامس	عنصر التكنولوجيا	9	0.8425
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	8	0.9215
	جميع الفقرات الاستبانة	53	0.8916

ومن خلال قياس ثبات الاستبانة مرة أخرى وبطريقة (الفا كرونباخ) أدت الى نفس النتيجة وهي وجود معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات استبيان

خامساً : المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم

استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- 9- اختبار شففيه للفرق المتعددة مثنى بين المتوسطات للعينات

الفصل السابع

تحليل وتفسير مجالات الدراسة

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة

ثالثاً : نتائج تحليل جميع فقرات محاور الدراسة

رابعاً : اختبار الفرضيات

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي:

(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	10	0.953	0.324
الثاني	عنصر القيادة	9	1.179	0.124
الثالث	عنصر الحوافز	10	0.815	0.519
الرابع	عنصر الاتصال	7	0.915	0.373
الخامس	عنصر التكنولوجيا	9	0.938	0.343
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	8	0.805	0.536
	جميع الفقرات	53	0.963	0.312

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة غير ايجابية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، او إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

تحليل فقرات المحور الأول : عنصر الهيكل التنظيمي

جدول رقم (19)

تحليل فقرات (عنصر الهيكل التنظيمي)

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتم الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة حسب الخطوط الرسمية بحيث لا تشكل عائق لى أداء العاملين و إبداعهم	3.37	1.082	67.45	5.413	0.000
2	تم تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى متمشياً مع طبيعة ومهمة وأهداف المستشفى بحيث يسمح للعاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية.	2.76	1.110	55.22	-3.383	0.001
3	يتصف الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى العاملين.	2.67	1.095	53.36	-4.766	0.000
4	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مما يساعد على الإبداع لدى العاملين.	2.85	1.157	57.00	-2.034	0.043
5	يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام ووحدات العمل ، وينعدم التداخل فى الاختصاصات بينهما مما يؤثر على إبداع العاملين فيها.	3.06	1.130	61.21	0.845	0.399
6	الهيكل التنظيمي في المستشفى هو أحد معوقات العمل والإبداع	3.19	1.094	63.89	2.791	0.006
7	يتم العمل من خلال إجراءات طويلة ومعقدة تعيق إبداع الموظفين.	3.16	1.066	63.24	2.388	0.018
8	يؤدي كل موظف عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات تمشياً مع سياسة المنظمة مما لا يتيح لهم أي نوع من الإبداع.	3.02	1.046	60.40	0.304	0.761
9	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يعزز قدرتهم على الإبداع.	2.91	1.077	58.30	-1.241	0.216
10	يوجد لدى المستشفى سياسة لإعادة تقويم الوظائف والمراتب المختلفة مما يشكل عامل أساسى لدى العاملين للإبداع.	2.51	1.047	50.28	-7.292	0.000
جميع الفقرات		2.87	0.634	57.41	-3.057	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 246 " تساوي 1.97

* تم عكس الاسئلة 8,7,6

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (عنصر الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "67.45%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتم الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة حسب الخطوط الرسمية بحيث لا تشكل عائق على أداء العاملين وإبداعهم". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيب ، 2008) والتي تؤكد وجود مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "63.89%" ومستوى الدلالة "0.006" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "الهيكل التنظيمي في المستشفى هو أحد معوقات العمل والإبداع". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور معظم المبحوثين إلى وجود خلل في تصميم الهيكل التنظيمي وذلك لتضمنه درجة مرتفعة من التقسيم والتلخيص الرأسي، وبعتماده على درجة عالية من الرسمية والمركزية، بالإضافة لإفتقاره إلى المرونة.

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "63.24%" ومستوى الدلالة "0.018" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم العمل من خلال إجراءات طويلة ومعقدة تعيق إبداع الموظفين". ويرى الباحث بان آراء المبحوثين الايجابية نحو هذا العنصر عائد إلى النظام البيروقراطي المطبق في مؤسسات القطاع العام، بالإضافة إلى أن الروتين والتعقيد هي السمة الملازمة للعمل في المجمع، فأصبح الموظف أمام العديد من المتغيرات التي تواجهه في العمل، حيث يقف عاجزاً و لا مبالياً بخلق وإيجاد والبحث عن أساليب جديدة توفر له الحرية لتعديل تلك الإجراءات أو مواجهة تلك المتغيرات، وربما أن اخذ زمام المبادرة تعرض العاملين للعديد من العقوبات كما حدث بالفعل مع البعض. وتتفق هذه لنتيجة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2000) والتي أكدت على أن إجراءات العمل في الجامعة(القدس المفتوحة) طويلة ومعقدة.

4. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "61.21%" ومستوى الدلالة "0.399" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام ووحدات العمل مما يؤثر على إبداع العاملين فيها".

يعزو الباحث هذه النتيجة السلبية إلى غياب الهياكل التنظيمية المرنة والمتجددة التي من خلالها يتم رسم وتوضيح كافة العلاقات بين الوحدات والأقسام بالمستشفى، بالإضافة إلى قصور إدارة المستشفى في توضيح مهام وواجبات كل موظف. وتتفق

النتيجة مع دراسة (الشنطى، 2006) والتي بينت درجة متدنية من الوضوح في طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤسين . ومن الواضح أن نتيجة توافق النتائج في مؤسسات القطاع العام كونها تفتقر للوضوح في العلاقات على مستوى الوحدات والأقسام وعلى مستوى الرؤساء والمرؤسين عائد إلى عدم اعتماد الأنظمة الإدارية بتلك المؤسسات معايير الإدارة العلمية السليمة ، وغياب الهياكل التنظيمية . وهذا النتيجة تتعارض مع دراسة (السكران، ٢٠٠٤) والتي بينت درجة كبيرة من الوضوح بين طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين .

5. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 60.40% " ومستوى الدلالة " 0.761 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " لا يؤدي كل موظف عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات تمثيلاً مع سياسة المنظمة مما لا يتح لهم أي نوع من الإبداع " . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود التجاذبات السياسية والتي أحيانا تفرض على الموظف أما التمشي مع السياسات والقوانين للمنظمة أو عدم الالتزام بها وإتباع أنظمة يفرضها هذا الطرف أو ذلك ، وفي بعض الأحيان يخترق الموظف هذه اللوائح والتعليمات بسبب عدم علمه بها ، ولعدم وجود مادة مكتوبة توزع على الموظفين . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي والتميمي ، 2005) التي أكدت فيه إدارة البنك على إتباع الإجراءات واللوائح عند تأدية الأعمال التي يمكن القيام بها دون الرجوع إلى اللوائح والأنظمة.

6. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 58.30% " ومستوى الدلالة " 0.216 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " لا يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسئولياتهم في العمل لا يعزز قدرتهم على الإبداع " .

ويعزو الباحث سلبية النتيجة لغياب الوصف الوظيفي الذي يحدد واجبات ومسؤوليات العاملين ، فإدارة المستشفى ليس لديها توصيف وظيفي لكل الوظائف التي لديها ، بل تعتمد على المسئول المباشر ليحدد مسؤوليات الموظف وواجباته . وبذلك يرى الباحث انه على إدارة المستشفى اعتماد المعايير المكتوبة وبشكل واضح للتوصيف الوظيفي لكافة الوظائف ، وتوزيع ذلك على كافة العاملين بالمستشفى لتقاضي العديد من الإشكاليات التي تحدث نتيجة لعدم تحديد الصلاحيات . وتختلف النتيجة مع دراسة (الخشالي والتميمي، 2005) والتي بينت وجود وصف وظيفي في البنوك الأردنية يوفر تحديداً واضحاً لمسؤوليات وواجبات كل وظيفة وللشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.

7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "57.00%" ومستوى الدلالة "0.043" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "ليس هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مما لا يساعد على الإبداع لدى العاملين".

ويرى الباحث أن النتيجة السلبية جاءت لتكمل الفقرة السابقة

8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "55.22%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى متماشياً مع طبيعة ومهمة وأهداف المستشفى بحيث لا يسمح للعاملين إظهار قدراتهم الإبداعية".

ويرى الباحث أن تصميم الهيكل التنظيمي في المستشفى الركيزة الأولى في اعتماد معايير العمل الإداري الصحيح، إضافة إلى أنه يعتبر عنصر إيجابي بمقدار مساهمته في تحقيق أهداف المستشفى ويجب أن يتوفر فيه عملية الملائمة والتناسب في مجال عمل المستشفى، ولكن نرى أن الهيكل التنظيمي يصمم بشكل لا يراعى فيه طبيعة ومهمة وأهداف المستشفى حيث نرى أنه يساهم بسلبية تجاه تحقيق الأهداف ليصبح عنصراً تنظيمياً معوقاً ولا يراعى عمليات التوسع في المستشفى بالإضافة لجمود هذه الهياكل التي تصبح بعد فترة لا تتناسب طبيعة العمل أو أهداف جديدة تضعها الإدارة أو بشكل مباشر وزارة الصحة. واختلفت النتيجة مع دراسة (السكران، 2004) والتي أظهرت توجه إيجابي نحو مدى التوافق في الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام عمل إدارات قوات الأمن بمدينة الرياض.

9. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "53.36%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا يتصف الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى العاملين".

ويرى الباحث وفي ضوء النتائج السابقة أن الهيكل التنظيمي للمستشفى لم يأخذ بعين الاعتبار واضعيه المتغيرات البيئية الداخلية للمستشفى وحجم المؤسسة والعمل والتغيرات المستمرة في المستشفى. واختلفت النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) التي جاءت نتيقتها إيجابية نحو أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة في شركة الاتصالات الفلسطينية. ويرى الباحث أن اختلاف النتائج هنا يعود إلى أنه هناك فرق بين مؤسسات القطاع العام والخاص حيث تولى الإدارات في مؤسسات القطاع الخاص أهمية للهيكل التنظيمي وتحرص على أن يخدم أهداف وطبيعة المؤسسة، إضافة إلى استقرار الأنظمة الإدارية السائدة في شركة الاتصالات عكس مستشفى

الشفاء ، بالإضافة إلى وجود العديد من الفئات العاملة بمستشفى الشفاء والتي تتصف كل فئة بخصائص تختلف عن الفئات الأخرى .

في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 50.28% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " لا يوجد لدى المستشفى سياسة لإعادة تقويم الوظائف والمراتب المختلفة مما يشكل عامل أساسي لدى العاملين للإبداع " . ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية التقويم والمراتب من قبل وزارة الصحة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (عنصر الهيكل التنظيمي) تساوي 2.87 ، و الوزن النسبي يساوي 57.41% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.057 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05 . أي يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر الأول للمناخ التنظيمي إلا وهو " الهيكل التنظيمي " .

ويرى الباحث أن تطابق النتائج حول هذا المحور مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أعدت على وزارات السلطة الفلسطينية له مدلولات تأخذ طابع المشاركة والتقاطع في العديد من الأسباب وأهمها:

1- عدم اعتماد المعايير الإدارية الحديثة والسليمة عند إعداد الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة.

2- عدم مشاركة ذوي الاختصاص والمستويات الإدارية المختلفة عند إعداد الهياكل التنظيمية.

3- عدم مراعاة الهيكل التنظيمي لحجم المؤسسة والخدمة التي تقدمها . ويرجع الباحث الاختلاف مع سائر الدراسات التي تم ذكرها سابقا إلى أن اغلب تلك الدراسات كانت عن القطاع الخاص الذي يعتمد على الإدارة الحديثة في وضع واعتماد المعايير العلمية والإدارية الحديثة للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بالإضافة إلى أنها قطاعات ربحية فتصمم الهياكل التنظيمية لتفي بهدف تلك المؤسسات .

وجاءت نتيجة المحور الأول من محاور المناخ التنظيمي "الهيكل التنظيمي" متفقة مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت بان الهيكل التنظيمي للوزارات غير جيد، بينما اختلفت مع دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت بان الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات الفلسطينية جيد ، واختلفت مع دراسة (الصيدلاني، 2001) والتي أظهرت انسجام الهيكل التنظيمي وملائمته لأهداف التنظيم ، واختلفت أيضا مع دراسة (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهات ايجابية للعاملين حول هذا المحور ،

بالإضافة لاختلافها مع دراسة (الشمري، 2001) والتي أظهرت توجهاً إيجابياً لمفتشي الجمارك والمنافذ الجمركية بالأردن حول محور الهيكل التنظيمي.

تحليل فقرات المحور الثاني : عنصر القيادة

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الثاني (عنصر القيادة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق التي تشكل مستويات إبداعية مختلفة بينهم في أداء العمل	2.55	1.245	50.93	-5.725	0.000
2	تعطي الإدارة الموظفين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وزيادة إنتاجيتهم إبداعهم.	2.72	1.157	54.49	-3.740	0.000
3	يزود الموظف بمعلومات فورية عن مستوى أداءه سواء كان أداءه مبدع أم لا	2.43	1.076	48.66	-8.281	0.000
4	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة إبداعية في المستشفى	2.74	1.091	54.90	-3.673	0.000
5	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهه نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل ذلك على زيادة قدراته الإبداعية.	2.72	1.118	54.41	-3.925	0.000
6	يعتبر الرئيس في العمل قدوة للزملاء في التفكير المتجدد والمبدع	3.21	1.194	64.13	2.719	0.007
7	يوجد صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء في العمل مما يشكل مناخ سلبي لا يساعد على الإبداع.	3.46	1.195	69.23	6.069	0.000
8	تسود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل مما يزيد الشعور لدي الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.	2.84	1.194	56.84	-2.078	0.039
9	يعمل الرؤساء علي تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية	2.89	1.077	57.89	-1.536	0.126
	جميع الفقرات	2.84	0.628	56.83	-4.002	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 246 " تساوي 1.97

* تم عكس الأسئلة 1,3,7,

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الثاني (عنصر القيادة)** مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "69.23%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء في العمل مما يشكل مناخ سلبي لا يساعد على الإبداع".

ويرى الباحث أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في ظل أنظمة ومؤسسات تتعامل مع الأفراد، ويكاد لا يخلو أي تنظيم من الصراع بين الفئات العاملة، ولكن الظاهرة غير الصحية هي الصراع على السلطة بين القادة والأفراد أو بين القادة أنفسهم، حيث تخلق هذه الصراعات حالة من إحباط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتستنزف طاقة الأفراد للمؤسسة لذا على إدارة المستشفى العمل على الحد من هذه الصراعات والاستفادة منها عبر تحويلها إلى أنظمة منافسة بين الفئات أو القادة العاملين. وجاءت النتيجة متفقة مع دراسة (العريفي، 2006) حيث أظهرت توجه إيجابي بوجود صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء في العمل.

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "64.13%" ومستوى الدلالة "0.007" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتبر الرئيس في العمل قدوة للزملاء في التفكير المتجدد والمبدع".

ويعتقد الباحث بأنه وبالرغم من أن المبحوثين أعطوا انطباعاتاً إيجابية بأن القائد أو الرئيس في العمل قدوة، فعليه يجب أن يظهر أثر الرئيس أو القائد في صورة كمية وكيفية في العمل بأن يؤثر وينمي القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين وفي بعض الأحيان تأثير القائد على سلوك الأخرين، ويجب على إدارة المستشفى تفعيل الدور الريادي للرؤساء. وهذا ما أكدته دراسة (العريفي، 2006) بالموافقة على إن الرئيس يعتبر قدوة في العمل.

3. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "57.89%" ومستوى الدلالة "0.126" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "لا يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما لا يخلق مناخ جيد للموظفين يؤثر على زيادة قدراتهم الإبداعية".

وتختلف النتيجة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001) ودراسة (الخشالي والتميمي، 2005) حيث أظهرت الدراستين نتائج إيجابية بموافقة المبحوثين بأن القسم الذي يعملون به يمنحهم تفويضاً للصلاحيات واتخاذ القرارات. ويعزو الباحث أن هذا الاختلاف يرجع إلى الاختلاف في طبيعة العمل، حيث أن تفويض الصلاحيات في مؤسسة صحية "كالمستشفى" يحتاج إلى معايير أكثر دقة وصرامة لأن الأمر يتعلق

بأمور مصيرية ، من تلك التي يجب أن تتوفر في مؤسسات أخرى. وهذا لا ينفى بأن الرؤساء لا يقومون بتفويض الصلاحيات في بعض الأحيان في المستشفى لغياب مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة لديهم ، بالإضافة إلى خوفهم من فقدان مراكزهم القيادية لوجود أناس يمتلكون قدرات إبداعية وخبرات علمية جديدة بسبب مواكبة دراستهم وتخصصاتهم كل شيء جديد، إضافة للنزعة الذاتية التي تميل إلى السيطرة والهيمنة . وخوف بعض الرؤساء من عدم مقدرة المرؤوسين بالأعمال والمهام التي سيتكفون بها نظراً لغياب المهارة المطلوبة. وهنا يجب على الإدارة عدم الاستسلام للعقبات التي تقف أمام تفويض الصلاحيات وانتهاج سياسة ممنهجة ومدروسة بكل عناية لتطبيق ذلك بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة ونوعيتها.

4. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 56.84% " ومستوى الدلالة " 0.039 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا تسود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل مما يزيد الشعور لدي الجميع بعدم وجود مناخ إبداعي مناسب "

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، مما يشير إلى عدم وجود تعاون ومشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل . وتختلف النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت توجه إيجابي قوى نحو وجود ثقة و تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل في شركة الاتصالات، واتفقت مع دراسة (القيوتي، 1994).

5. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 54.90% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة وإبداعية في المستشفى "

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، حيث إن الإدارة لا تتبنى كل فكرة جديدة، ويرى الباحث أن تشجيع الإدارة العاملين على خلق أفكار جديدة ومبدعة يسهم في تطوير الخدمة وتنمية القدرات لدى الأفراد إضافة إلى خلق شعور لدى العاملين بالانتماء للمستشفى وأنه ذو قيمة في المؤسسة والمجتمع . إضافة إلى أن الإدارة تحقق أهداف المستشفى بأعلى فاعلية وكفاءة.

6. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 54.49% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا تعطي الإدارة الموظفين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم مما يقلل ثقتهم بأنفسهم ويقل إنتاجيتهم وإبداعهم " .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اعتماد الإدارة مبدأ عدم الخروج عن اللوائح والأنظمة المعمول بها في المستشفى ، إضافة إلى ضعف ثقة الإدارة بالعاملين في المستشفى . لذلك على الإدارة أن تخلق لدى العاملين في المستشفى شعور بالثقة عبر إعطائهم فرصة حل مشاكلهم بأنفسهم مما سيساعد على تنمية التفكير الإبداعي لديهم ويساعد في رفع روحهم المعنوية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة مرتفعة من الفعالية والكفاءة. وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، وتختلف النتيجة مع دراسة (الطيب،2008) والتي أظهرت توجه إيجابي لدى أفراد العينة اتجاه تشجيع الإدارة للأفراد لحل مشاكلهم بأنفسهم

7. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 54.41%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهه نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل ذلك على تخفيض قدراته الإبداعية " ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اعتماد العديد من الرؤساء مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات وعدم استخدام النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ، واعتماد مبدأ عدم المشاركة أو تقبل أي وجهة نظر. ويرى الباحث أن الوصول إلى الإنتاجية العالية وتوليد الأفكار الإبداعية يتأتى عبر التشجيع والدعم من قبل الإدارة للعاملين لان ذلك كفيل بزيادة إنتماء العاملين للمستشفى وخلق أجواء تمتاز بدفء العلاقة بين الإدارة أو الرئيس والعاملين. وتختلف النتيجة مع دراسة (الطيب،2008) و دراسة (ملحم ، 2006) والتي أظهرت توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تشجيع الرئيس مرؤوسيه لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

8. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 50.93%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق التي تشكل مستويات إبداعية مختلفة بينهم في أداء العمل ويرى الباحث بان ذلك يعود إلى تطبيق الإدارة نظام المحاباة إن جاز للباحث وصف ذلك بالنظام ، فمن غير المنطقي أن يتساوى المبدع أو المجتهد مع غير المبدع أو المجتهد لان ذلك سوف يخلق حالة من الإحباط لدى العاملين الذين يتميزون بقدرات إبداعية ، والإدارة الفاعلة هي التي تعتمد فلسفة نظام الثواب والعقاب أي عدم تساوى جميع العاملين ، لان ذلك له اثر على تقويم مسار الموظف غير الفاعل ، وزيادة فاعلية الموظف المبدع وإيجاد منظومة إدارية تقود المستشفى نحو الأهداف التي رسمتها الإدارة . وتختلف النتيجة مع دراسة (الطيب،2008) و دراسة (ملحم ،

2006) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة نحو تساوى المعاملة مع الآخرين دون تمييز .

9. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "48.66%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لا يزود الموظف بمعلومات فورية عن مستوي أداءه سواء كان أداءه مبدع أم لا" .

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى المفاهيم السلبية والخاطئة حول تقييم الأداء، حيث وحتى 2007 كان يعتبر تقييم الأداء سرى لا يجوز للموظف الاطلاع عليه، إضافة إلى إن مستوى الأداء والتقييم لا يتم بشكل دوري بل يعد كل عام . وخشية الرئيس أو الإدارة من الإفصاح عن مستوى الأداء للموظفين. فعلى الإدارة تكرس مفاهيم جديدة حول تقييم الأداء وتزويد الموظفين وبشكل دوري وفوري عن أداء الأعمال المنوطة لان من شأن ذلك تحفيز الأفراد المجتهدين، وحث الأخرين غير المجتهدين بان يحذو حذو المجتهدين ، بالإضافة إلى ربط ذلك كله بمنظومة حوافز مادية ومعنوية حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعية وزيادة قدرات العاملين الإبداعية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (عنصر القيادة) تساوي 2.84، و الوزن النسبي يساوي 56.83% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 4.002 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05. أي يمكن القول بان افراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر الثاني للمناخ التنظيمي إلا وهو " القيادة " اى لاتوجد قيادة تعمل على دعم ومساندة العاملين.

ويرى الباحث أن اعتماد إدارة المستشفى لأساليب الإدارة التقليدية ، بالإضافة إلى إن العديد من موظفي الفئات العاملة وعلى رأسهم الرؤساء والمشرفين وأصحاب القرار لم يتشكل لديهم أي مفاهيم عن الإدارة أو القيادة ووسائلها وأساليبها وذلك لغياب برامج التدريب . بالإضافة الى اعتماد الإدارة النزعة الرسمية داخل المستشفى يخلق مناخ تنظيمي غير صحي ويؤثر على انتماء وقدرات العاملين ومن ثمة على ابداع لديهم.

واختلفت النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) والتي أظهرت وجود قيادة داعمة تستجيب لاقتراحات المرؤوسين وتشجيعهم على إبداء وجهة نظرهم. واختلفت مع دراسة (الطيب، 2006) التي أظهرت بأن نمط القيادة في شركة الاتصالات جيد. واتفقت مع دراسة (الشمري، 2001) والتي لم تظهر علاقة بين القيادة والإبداع. واتفقت مع دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت تقييماً ضعيفاً لفلسفة إدارة الجامعة الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة. واتفقت مع دراسة (ايكفال، 1996) والتي أظهرت إن نظم اتخاذ القرار التي تتصف بالمركزية والنزعة الرسمية في القيادة تتنافى مع المناخ الإبداعي.

تحليل فقرات المحور الثالث : عنصر الحوافز

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الثالث (عنصر الحوافز)

م	الفقرات	الحسابي المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تكافؤ إدارة المستشفى الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة إبداعية	2.30	1.096	45.91	-10.103	0.000
2	كفاءة المنظمة الموظفين المتميزين والمبدعين في أداء العمل	2.33	1.102	46.64	-9.526	0.000
3	ثر الانتقادات الموجهة للموظف سواءً يمتلك قدرات إبداعية أم لا أكثر من الدعم والتشجيع	3.38	1.105	67.61	5.414	0.000
4	يوجد نظام للمكافآت والترقية لانجاز الأعمال الجيدة والتميز والإبداعية.	2.23	1.029	44.70	-11.689	0.000
5	يعاقب الموظف في حاله ارتكابه الخطأ حتى يتم تعديل سلوكه	3.36	1.087	67.13	5.151	0.000
6	إذا أجدت وأبدعت في أعمالك فلا بد أن تحصل بالضرورة علي مكافأة أما إذا أخطأت فليس من الضروري أن تتال جزاء	2.80	1.206	55.95	-2.638	0.009
7	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين تساعد على خلق بيئة إبداعية	2.43	1.094	48.50	-8.260	0.000
8	ترتبط الحوافز بالإبداع في العمل مما يدفع بالعاملين بزيادة قدراتهم الإبداعية.	2.62	1.169	52.39	-5.116	0.000
9	تعتبر الإبداعية هي المعيار الأساسي للترقية وليس المجتهد المبدع.	2.97	1.308	59.43	-0.341	0.734
10	أشعر بالأمان الوظيفي في مجال وظيفتي مما يزيد قدراتي على الابتكار والإبداع.	2.62	1.156	52.31	-5.231	0.000
جميع الفقرات		2.60	0.461	52.00	-13.571	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "246" تساوي 1.97

* تم عكس الأسئلة 3,5,6,9

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثالث (عنصر الحوافز) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 67.61% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تكثُر الانتقادات الموجهة للموظف سواءً يمتلك قدرات إبداعية أم لا أكثر من الدعم والتشجيع .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الايجابية والتي حصلت على أعلى نسبة في ظل غياب سياسات واضحة لأنظمة الحوافز لدى الإدارة ، بالإضافة إلى عدم ربط الإدارة الحوافز بأهداف محددة يتم الوصول إليها عبر الموظفين الذين يمتلكون قدرات إبداعية تفوق غيرهم .

2. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 67.13% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يعاقب الموظف في حاله ارتكابه الخطأ حتى يتم تعديل سلوكه".

ويعزو البحث تلك النتيجة إلى اعتماد المستشفى على استخدام العقاب كأسلوب ليس للتحفيز بل في الكثير من الأحيان يكون استخدام العقاب فقط لإيقاع العقوبات على الموظف. مما يولد السخط لدى الأفراد والتمرد ، فالإدارة الفاعلة هي التي تعمل على خلق حالة من التوازن ما بين الخطأ والعقوبة بحيث تعتمد سياسة التدرج في العقوبة وكذلك أن يكون حجم الخطأ هو المعيار في ذلك ، لان من شأن ذلك تعديل السلوك دون أي أضرار جانبية لتلك العقوبات.

3. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 59.43% " ومستوى الدلالة " 0.734 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية ولا المجتهد المبدع " . ويرى الباحث على إن هذه النتيجة طبيعية وذلك للخلل الحاصل على سياسات و أنظمة ومعايير الحوافز المعمول بها في المستشفى. فخروج نظام الحوافز عن القواعد العامة والمنطق عليها التي تحكمه في المستشفى يؤدي إلى خلل حقيقي نتائجه تظهر في جودة الخدمة المقدمة ، ومدى تطور المستشفى على الصعيد المهني .

4. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 55.95% " ومستوى الدلالة " 0.009 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " إذا أبدعت في أعمالك فلا تحصل بالضرورة علي مكافأة أما إذا أخطأت فمن الضروري أن تنال جزاء " .

ويرى الباحث إلى إن إدارة المستشفى فقط تعتمد أسلوب العقاب الذي يدفع بالعديد من الأفراد والموظفين عن التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة . وعدم استخدام سياسات التحفيز المادي والمعنوي أدت فعلاً إلى تراجع في أداء العديد من الموظفين .

5. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 52.39% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا ترتبط الحوافز بالإبداع في العمل مما يدفع العاملين عدم إظهار قدراتهم الإبداعية " .

ويرى الباحث إن النتيجة السلبية تلك عائدة إلى تطبيق الإدارة نظام موحد للحوافز الأمر الذي أدى إلى أن يشعر الموظف بتساويه مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريفي، 2006) والتي بينت نتائجها توجهها سلبياً أي عدم الموافقة على أن الحوافز ترتبط بالإبداع في العمل.

6. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 52.31% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا أشعر بالأمان الوظيفي في مجال وظيفتي مما يقلل قدراتي على الابتكار والإبداع " .

ويعزو الباحث هذه النتيجة السلبية بعدم شعور الموظف بالأمان الوظيفي إلى العديد من الأسباب وأهمها : غياب معايير واضحة لتقييم أداء الموظف وربط ذلك بنظام الحوافز ، شعور الموظف بان الصفة المهنية التي يتسم بها العمل في المستشفى تتلاشى وتحل محلها الحزبية كبديل عن المهنية في العمل ، وجود مناخ غير صحي داخل المستشفى نتيجة للصراع التنظيمي بين الفئات العاملة وداخل الفئة الواحدة ، تقوم إدارة المستشفى بإيقاع العقوبات على الموظفين الذين يقدمون بجسارة على انجاز الأعمال التي تتسم بالمخاطرة المحسوبة في حال الفشل بينما في حال النجاح لا توليهم أية أهمية ، يتم إيقاع العقوبات على الموظف بما لا يتناسب مع حجم الخطأ الذي يرتكبه ولا تستخدم الإدارة التدرج في العقوبة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريفي ، 2006) حيث جاءت النتيجة ايجابية أي كانت هناك موافقة من المبحوثين على أنهم يشعرون بالأمن الوظيفي في مجال وظائفهم.

7. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 48.50% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين تساعد على خلق بيئة إبداعية " . ويعزو الباحث النتيجة السلبية إلى غياب السياسات الإستراتيجية من قبل وزارة الصحة كونها ترتبط مع الوحدات التابعة لها بنظام مركزي والتي لا تقود إلى تبني معايير واضحة لنظام التحفيز للموظفين بكتا شقيه المادي والمعنوي ، بالإضافة إلى إن إدارة المستشفى تجد نفسها أمام عقبات

كبيرة في اعتماد أنظمة الحوافز المادية كون الإجراءات تتقاطع مع أنظمة وزارة الصحة والتي تتصف بالروتين والبيروقراطية ، بالإضافة لعدم المرونة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريفي، 2006) والتي بينت نتائجها توجهاً سلبياً أي عدم الموافقة على أن الحوافز تمنح وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين ، وتختلف مع دراسة (السكران، 2004) التي جاءت نتائجها ايجابية نحو استخدام الإدارة للأساليب وإجراءات تتوافق مع الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالترقيات.

8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "46.64%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لا تكافأ المنظمة الموظفين المتميزين والمبدعين في أداء العمل" ويعزو الباحث تلك النتيجة السلبية إلى غياب المعايير السليمة في اعتماد أنظمة الحوافز ، وعدم الاعتماد على ربط نظام الحوافز بالأداء في المستشفى ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريفي ، 2006) والتي بينت نتائجها توجهاً سلبياً نحو ربط الحوافز بالإبداع في العمل .

9. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "45.91%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لا تكافأ إدارة المستشفى الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة إبداعية" .

ويعزو الباحث هذه النتيجة السلبية إلى غياب معايير واضحة لنظام الحوافز لدى إدارة المستشفى ، وافتقار إدارة المستشفى إلى الخبرات الإدارية والمهنية التي تؤهلها إلى وضع نظام للحوافز يقدم جزاءً معنوياً وملياً لأصحاب الأفكار الجيدة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريفي ، 2006) التي بينت نتائجها توجهاً سلبياً نحو أن الإدارة تحفز العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة.

10. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "44.70%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لا يوجد نظام للمكافآت والترقية لانجاز الأعمال الجيدة والتميزة والإبداعية" .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (عنصر الحوافز) تساوي 2.60، و الوزن النسبي يساوي 52.00% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.571 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 . أي يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر الثالث للمناخ التنظيمي إلا وهو " الحوافز " .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنظمة وسياسات الحوافز المطبقة لا تؤكد على الأداء المتميز ، ولا تمنح للموظفين على قدر إسهامهم في تحقيق الأهداف التي تضعها المستشفى ووزارة الصحة ، إضافة إلى عدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين و عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء . لذلك على إدارة المستشفى إذا أرادت من زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين الأداء وخلق أجواء داخلية داعمة للإبداع أن تعتمد المعايير العادلة والصحيحة في اعتمادها لأي نظام للحوافز مع مراعاة كل ما ذكر سلفاً

وبصفة عامة تظهر النتائج توجه سلبي لدى أفراد العينة لعنصر الحوافز " احد عناصر المناخ التنظيمي " حيث تتفق النتائج مع دراسة (السويطي ، 2006) والتي اعتبرت أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف تتمثل في نقص الحوافز المقدمة للمبدعين . وتتفق مع دراسة (القطامنة ، 2000) من حيث أن تصورات المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية كانت سلبية لأحد أبعاد المناخ التنظيمي إلا وهو الحوافز .

وجاءت منققة مع دراسة (جحلان ، 1997) والتي اتفقت على تدنى الحوافز والتركيز على العقاب في المنظمات الحكومية بجدة وجاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة (العوامل ، 1994) حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى تدنى نسبة الحوافز المقدمة للعاملين سواءً المادية أو المعنوية . بينما اختلفت النتائج مع دراسة (السكران ، 2004) والتي أظهرت توجهات محايدة نحو محور الحوافز .

تحليل فقرات المحور الرابع : عنصر الاتصال

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الرابع (عنصر الاتصال)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توجد صعوبة في اتصال الموظفين ببعضهم البعض إذا ظهرت حاجة لذلك تؤثر على تطوير العمل والإبداع فيه.	2.99	1.086	59.84	-0.117	0.907
2	الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة تعتبر داعمة للمناخ الإبداعي حيث تتم حسب الخطوط الرسمية	3.00	1.048	60.00	0.000	1.000
3	تعتمد إدارة المستشفى الوسائل الحديثة في الاتصال والتي تعمل على سرعة نقل المعلومات والخبرات التي تساعد على الإبداع .	2.85	1.114	57.00	-2.113	0.036
4	تصل المعلومات إلى الأقسام والوحدات في الوقت المناسب مما يشكل مناخ جيد للتطوير والإبداع	2.68	1.066	53.68	-4.657	0.000
5	يوجد عوائق في الاتصال بالرؤساء مما يحد من قدرات العاملين على إبداعهم.	3.02	1.067	60.32	0.239	0.812
6	تعتمد الإدارة علي مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات التي تشجع على الإبداع	2.79	0.975	55.71	-3.460	0.001
7	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة-هابطة-أفقية) مما يساعد على نقل الخبرات والقدرات الإبداعية	2.85	0.996	56.92	-2.427	0.016
	جميع الفقرات	2.88	0.604	57.64	-3.128	0.002

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 246" تساوي 1.97

تم عكس الأسئلة (1,5)

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات **المحور الرابع (عنصر الاتصال)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 60.32% " ومستوى الدلالة " 0.812 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "لا يوجد عوائق في الاتصال بالرؤساء مما يعزز قدرات العاملين على إبداعهم " .

وهذه النتيجة تبين عدم وجود عوائق في الاتصال بالرؤساء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة اتجاه أن الاتصال بالمستويات العليا يتم بدون عوائق . وتتفق مع دراسة (العريفي، 2006) التي أظهرت توجهات ايجابية نحو وجود سهولة في الاتصال بالرؤساء .

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 60.00% " ومستوى الدلالة " 1.000 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة لا تعتبر داعمة للمناخ الإبداعي حيث تتم حسب الخطوط الرسمية " .

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جحلان ، 1997) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو أن الاتصالات الإدارية تتم حسب الخطوط الرسمية . ويرى الباحث أن الإدارة لا تشجع الاتصالات غير الرسمية ، بل تعتمد على استخدام الاتصالات الرسمية ، مع العلم بان الاتصالات بشقيها الرسمي وغير الرسمي يشكلان معاً وسيلة العلاقات داخل المنظمة لذلك على الإدارة تكريس مفاهيم الاتصال الحديثة بكافة أنواعها لخلق مناخ وبيئة محفزة للأفراد لتبادل الخبرات وتنمية القدرات.

3. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 59.84% " ومستوى الدلالة " 0.907 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " لا توجد صعوبة في اتصال الموظفين بعضهم ببعض إذا ظهرت حاجة لذلك تؤثر على تطوير العمل والإبداع فيه " .

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه ايجابي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، حيث أظهرت توجهات ايجابية نحو عدم وجود صعوبة في اتصال الموظفين بعضهم ببعض . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو أن الاتصالات الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة. وتختلف مع دراسة (جحلان، 1997) والتي أظهرت توجهات سلبية نحو وجود صعوبة في اتصال الموظفين ببعضهم البعض.

4. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "57.00%" ومستوى الدلالة "0.036" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا تعتمد إدارة المستشفى الوسائل الحديثة في الاتصال والتي تعمل على سرعة نقل المعلومات والخبرات التي تساعد على الإبداع"

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطى،2006) و دراسة (الطيب،2008) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال في كل من شركة الاتصالات والوزارات الحكومية ، واتفقت مع دراسة (السكران ، ٢٠٠٦) التي أظهرت توجهات حيادية نحو استخدام وسائل اتصال حديثة . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم اهتمام الإدارة بالجانب التقني وعدم اعتماد الوسائل التقنية الحديثة بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بالقضايا والأمور الطبية على حساب الأمور الأخرى . وهنا تجدر الإشارة إلى أن التقدم العلمي التكنولوجي يحتم على إدارة المستشفى تطوير واعتماد وسائل وأنظمة اتصال حديثة لان عملية الاتصال أصبحت لا تقتصر على المحيط الجغرافي التي تقع عليها المستشفى ، بل أضحت المستشفى بحاجة ماسة للاتصال والتواصل مع المحيط العربي والدولي لنقل الخبرات والتدريب عن بعد وتقديم الاستشارات في بعض الأحيان مما يؤكد أهمية اعتماد أسس جديدة للاتصال ووسائل حديثة وخصوصاً بعد الحصار المفروض على غزة ، وتوفر نظام اتصال فعال في المستشفى يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي داعم للإبداع.

5. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "56.92%" ومستوى الدلالة "0.016" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "قنوات الاتصال ليست مفتوحة في جميع الاتجاهات(صاعدة-هابطة-أفقية) مما يساعد على تأخير نقل الخبرات والقدرات الإبداعية"

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة ، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطى،2006) و دراسة(الطيب،2008) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو أن الاتصالات تتم في جميع الاتجاهات . ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح خطوط السلطة ، وعدم تحديد للمستويات الإدارية بشكل واضح ودقيق ، وعدم استخدام وسائل متنوعة ومتعددة من الاتصالات.

6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "55.71%" ومستوى الدلالة "0.001" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " لا تعتمد الإدارة علي مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات التي تشجع على الإبداع " .

ويرى الباحث أن اعتماد الإدارة على الوسائل التقليدية في الاتصال ، أدى إلى اعتماد الإدارة فقط على بعض طرق وأساليب الاتصال .

7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي " 53.68%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه " لا تصل المعلومات إلى الأقسام والوحدات في الوقت المناسب مما يشكل مناخ غير جيد للتطوير والإبداع " .

وهذه النتيجة تبين بأنه يوجد توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم اعتماد الإدارة أساليب الاتصال الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة ، والاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (العريفي، 2006) التي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (عنصر الاتصال) تساوي 2.88 ، و الوزن النسبي يساوي 57.64 % وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.128 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05. أي يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر الرابع للمناخ التنظيمي إلا وهو " الاتصال " .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم اهتمام إدارة المستشفى بهذا العنصر الهام من عناصر المناخ التنظيمي ، وعدم استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية. بالإضافة إلى إهمال التقدم التقني والفني في أنظمة الاتصال. بالإضافة لغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤسين. إن وجود نظام اتصال فعال يأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الداخلية والخارجية ويستخدم أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات سيحقق رفع كفاءة العاملين وزيادة فاعليتهم وسوف ينمي روح التعاون والتقارب والانسجام لدى العاملين مما يؤدي في النهاية إلى زيادة إبداعهم.

وبصفة عامة تظهر النتائج وجود توجه سلبي لدى أفراد العينة لعنصر الاتصال " احد عناصر المناخ التنظيمي" حيث تختلف النتائج مع دراسة (الخشالي والتيمي، 2005) والتي أظهرت توجه ايجابي لخمس من عناصر المناخ التنظيمي من ضمنها "الاتصال" ومع دراسة(جراتو، 2001) والتي أظهرت توجه ايجابي نحو الاتصالات الداخلية والتي شكلت نسبة مرتفعة للرضا الوظيفي وتختلف مع دراسة

(السكران، 2004) والتي أظهرت توجه إيجابي مرتفع لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (القيوتى، 1994) والتي أظهرت توجه سلبي لدى أفراد العينة تجاه احد عناصر المناخ التنظيمي وهو " الاتصال " في الجامعة الأردنية

تحليل فقرات المحور الخامس : عنصر التكنولوجيا

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الخامس (عنصر التكنولوجيا)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تعتمد إدارة المستشفى علي التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل مما يحفز العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم.	2.92	1.071	58.38	-1.188	0.236
2	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل مما يشكل أدوات للابتكار والإبداع.	2.87	1.004	57.41	-2.028	0.044
3	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين زيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية	3.06	1.117	61.30	0.911	0.363
4	هناك انسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات العاملين الإبداعية بالمستشفى	2.81	0.971	56.19	-3.079	0.002
5	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي ربط كافة الوحدات والأقسام بعضها ببعض مما يشكل رابط قوى لتنمية المواهب الإبداعية	2.76	1.030	55.22	-3.645	0.000
6	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع أداء العاملين وقدرتهم على الإبداع والابتكار الخلاق	2.99	1.036	59.84	-0.123	0.902
7	تعمل الإدارة علي تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية لدى العاملين.	2.82	1.113	56.36	-2.572	0.011
8	تواكب الإدارة التطورات الحديثة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى والتي تساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.	2.78	1.106	55.55	-3.165	0.002
9	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد وتقليل التكاليف في مقابل إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار	3.03	1.096	60.65	0.464	0.643
	جميع الفقرات	2.89	0.832	57.88	-2.006	0.046

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 246 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (عنصر التكنولوجيا) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي

1. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 61.30%" ومستوى الدلالة " 0.363" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " التكنولوجيا المستخدمة لا تعمل علي زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي لا تسمح للعاملين زيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية " ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد إدارة المستشفى على تكنولوجيا تقادمت مع مرور الوقت. بالإضافة لعدم مواكبة التقدم العلمي والتقني الهائل في قطاع الاتصالات والأجهزة الطبية والتشخيصية التي تعتمد التكنولوجيا الحديثة والتي تساهم وبشكل فعال على زيادة جودة الخدمة المقدمة وتعارضت تلك النتيجة مع دراسة (الطيب،2008) والتي أظهرت توجه إيجابي لدى أفراد العينة تجاه مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

2. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 60.65%" ومستوى الدلالة " 0.643" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " التكنولوجيا المستخدمة لا تساهم في توفير الجهد وتقليل التكاليف في مقابل إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار . " ويرى الباحث أن توجه أفراد العينة السلبي نحو التكنولوجيا المستخدمة والتي لا تعمل على توفير الوقت والجهد نتيجة إلى عدم الاعتماد على أنظمة الحوسبة وأنظمة قواعد البيانات وأنظمة الاتصالات الحديثة وعدم استخدام التقنيات الحديثة التي طرأت على القطاع الصحي في العالم . وتعارضت النتيجة مع دراسة(الشنطي،2006) والتي أظهرت توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أن التكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة تساهم في توفير الجهد.

3. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 59.84%" ومستوى الدلالة " 0.902" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " التكنولوجيا المستخدمة لا تساهم في رفع أداء العاملين وقدرتهم على الإبداع والابتكار الخلاق " .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى شعور العاملين بالمستشفى بعدم اهتمام الإدارة بربط أدائهم بالتقنيات الحديثة والتي توفر لهم بيئة جيدة لرفع كفاءة أدائهم، وتقليل الجهود المبذولة لإتمام العمل على الصعيد المادي والبشري. وتعارضت النتيجة مع دراسة(الشنطي،2006) والتي أظهرت توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو أن

التكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة تساهم في رفع أداء العاملين. وتعارضت مع دراسة (الطيب،2008).

4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "58.38%" ومستوى الدلالة "0.236" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه "إدارة المستشفى لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل مما لا يحفز العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم".

يعزز الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة سواء على المدى القريب أو البعيد لدى وزارة الصحة في عملية إحلال كاملة للتكنولوجيا القديمة بأخرى جديدة تواكب متطلبات العمل لدى أقسام ودوائر ووحدات المستشفى، وعليه يجب النظر من قبل الوزارة كونها التي تقوم برسم سياسات الوحدات والدوائر والمستشفيات بشكل مركزي إلى إعداد الخطط والسياسات الواضحة في الاعتماد على وسائل وأدوات تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة للنهوض بالخدمة المقدمة، إضافة وبشكل موازى العمل على إيجاد الكادر المدرب والمؤهل على استخدام وتطبيق كافة وسائل التقنية الحديثة.

5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "57.41%" ومستوى الدلالة "0.044" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "التكنولوجيا المستخدمة لا تتسجم مع طبيعة العمل مما لا يشكل ذلك أدوات للابتكار والإبداع".

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف التكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى استخدام تكنولوجيا تقليدية لا تفي باحتياجات ومتطلبات العمل اللازمة لتقديم خدمة متطورة ومميزة. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطى،2006) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة نحو أن التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة تتسجم مع متطلبات العمل،

6. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "56.36%" ومستوى الدلالة "0.011" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "الإدارة لا تعمل على تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية لدى العاملين".

وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطى،2006) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة نحو الموافقة على وجود عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالوزارة. ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود خطط تطويرية مستقبلية.

7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "56.19%" ومستوى الدلالة "0.002" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "ليس هناك انسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات العاملين الإبداعية بالمستشفى".

ويرى الباحث انه عندما تتوفر التكنولوجيا لدى المستشفى لا يتوفر الكادر المؤهل والمدرّب الذي يمكن أن يعمل ويتوافق مع هذه التكنولوجيا ، وعلى النقيض تماماً فعندما يتوفر الكادر المؤهل والمدرّب لا تتواجد التكنولوجيا التي يمكن أن تتوافق مع مؤهلاتهم.

8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "55.55%" ومستوى الدلالة "0.002" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا تواكب الإدارة التطورات الحديثة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى والتي تساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين" ويرى الباحث أن عدم اكتراث إدارة المستشفى ووزارة الصحة بالتطورات الهائلة التي حصلت في السنوات الأخيرة على التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الصحي وعدم وجود كادر مؤهل ومدرّب على استخدام التقنيات الحديثة في القطاع الصحي ووجود بون شاسع في التكنولوجيا المستخدمة وتلك المطبقة في العالم من الأسباب التي تعمل على عدم مواكبة الإدارة للتطورات الحاصلة على التكنولوجيا. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) والتي أظهرت توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو حرص شركة الاتصالات على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية .

9. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "55.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه "التكنولوجيا المستخدمة لا تعمل على ربط كافة الوحدات والأقسام بعضها ببعض مما يشكل رابط قوي لتنمية المواهب الإبداعية ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية في ظل استخدام وسائل وأدوات وتكنولوجيا تقليدية. أن ربط الأقسام والوحدات بعضها ببعض أضحت مطلب هام وضروري للعاملين ، كون الخدمة المقدمة للمرضى تحتاج إلى المرور بعدة مراحل أو أقسام أو دوائر ، لذلك فإن العاملين بحاجة لأدوات ووسائل وتكنولوجيا توفر لهم الوصول إلى كافة البيانات لدى هذه الأقسام أو الدوائر بأقل مدة زمنية وتكلفة . أن وجود التكنولوجيا التي تسمح للعاملين سرعة وسهولة الوصول للبيانات والمعلومات الخاصة بالمرضى تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى الإبداع لدى الأفراد.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (عنصر التكنولوجيا) تساوي 2.89 ، و الوزن النسبي يساوي 57.88% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة 2.006 تساوي وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.046

وهي اقل من 0.05. أي يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر الخامس للمناخ التنظيمي إلا وهو " التكنولوجيا ". ويعزو الباحث تعارض النتيجة مع الدراسات التي تم ذكرها سالفاً إلى اختلاف التكنولوجيا المستخدمة في المستشفيات والقطاع الصحي عن التكنولوجيا المستخدمة في قطاعات أخرى، حيث اصبحت التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الصحي جزء مهم من تشخيص الأمراض وإجراء العمليات الجراحية مما يميز التقنيات الحديثة المستخدمة لهذه الأغراض عن أخرى في مؤسسات غير صحية .

وتعارضت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الطيب، 2008) والذي أظهرت توجه ايجابي نحو عنصر "التكنولوجيا" المستخدمة في شركة الاتصالات وأنها متطورة ، وتعارضت مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت أن التكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة مقبولة بدرجة كبيرة ، وتعارضت مع دراسة (الذنيبات، 1999) والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين استخدام التكنولوجيا وأداء العاملين

تحليل فقرات المحور السادس : اتخاذ القرارات

جدول رقم (24)

تحليل جميع فقرات المحور السادس (اتخاذ القرارات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتيح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية حتى وان كانت تتعارض مع أفكارهم	2.98	1.163	59.60	-0.273	0.785
2	يشجع الرؤساء المرؤوسين استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات	2.92	1.074	58.46	-1.126	0.261
3	يتم إشراك ذوي الشأن من الذين يتميزون بالقدرات الإبداعية في ما يجري من مناقشات واتخاذ القرارات	2.80	1.046	56.03	-2.980	0.003
4	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحية لا تعيق الإبداع.	2.94	1.110	58.70	-0.917	0.360

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
5	يتقبل الرؤساء أو الإدارة الأفكار الإبداعية ووجهات النظر المختلفة	2.84	1.054	56.76	-2.414	0.017
6	عُطي المرؤوسين القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة والإبداعية وتحمل المسؤولية عنها	2.72	1.031	54.49	-4.198	0.000
7	تبنى الإدارة قراراتها علي أسس علمية صحيحة وإبداعية	2.80	1.054	56.03	-2.958	0.003
8	يتم اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات التي تقف عائق أمام مشاركة العاملين وقدرتهم على الإبداع.	3.12	1.140	62.35	1.619	0.107
جميع الفقرات		2.89	0.788	57.80	-2.189	0.030

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 246 " تساوي 1.97
تم عكس الأسئلة رقم (8)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (اتخاذ القرارات) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 62.35% " ومستوى الدلالة " 0.107 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا يتم اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات التي تقف عائق أمام مشاركة العاملين وقدرتهم على الإبداع " .

2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 59.60% " ومستوى الدلالة " 0.785 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا يتيح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية حتى وان كانت لا تتعارض مع أفكارهم " واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي ، 2006) حيث أظهرت توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو الموافقة على أن الإدارة لا تحرص على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات. وتعارضت مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة نحو أن القسم يقوم بعملية تفويض الصلاحيات . ويعزو الباحث ذلك إلى انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إضافة إلى وجود ظروف وأجواء تسود جو العمل تشكل في مجملها مصدر للخوف والقلق لدى الرؤساء .

في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 58.70% " ومستوى الدلالة " 0.360 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحية لا تعيق الإبداع " .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت مكتملة للفقرة السابقة والتي أظهرت "عدم إتاحة الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير وان كانت تتعارض مع أفكارهم". وبالتالي فان الرؤساء لا يعتبرون مسألة التعارض مسألة أو ظاهرة صحية لان ذلك يحد من سيطرتهم ويفقدهم من وجهة نظرهم جزء من مسؤولياتهم .

3. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 58.46% " ومستوى الدلالة " 0.261 " وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا يشجع الرؤساء المرؤوسين استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات " .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي والتميمي، 2005) والتي أظهرت توجهات مطيدة لدى أفراد العينة نحو مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين وتعارضت مع دراسة (جحلان، 1997) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة نحو تشجيع استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات.

4. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 56.76% " ومستوى الدلالة " 0.017 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا يتقبل الرؤساء أو الإدارة الأفكار الإبداعية ووجهات النظر المختلفة " .

وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (جحلان، 1997) والتي أظهرت توجه ايجابي لدى أفراد العينة حول أن الإدارة تعترف بالأفكار الجيدة.

5. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 56.03% " ومستوى الدلالة " 0.003 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا يتم إشراك ذوي الشأن من الذين يتميزون بالقدرة الإبداعية في ما يجري من مناقشات واتخاذ القرارات " .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001) والتي أظهرت توجهاً ملجداً لدى أفراد العينة حول أن عملية مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي ، وتعارضت مع دراسة (جحلان، 1997) والتي أظهرت توجهاً ايجابياً لدى أفراد العينة نحو مشاركة الإدارة لذوي الشأن في ما يجري من نقاشات. ويرى الباحث إن ملوحة العاملين وإعطائهم مساحة كافية للنقاش وإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على زيادة انتماء الأفراد للمؤسسة وتعزيز قدراتهم وإنتاجيتهم إضافة إلى خلق مناخ يسوده تعزيز شعورهم بأنهم جزء مهم من المستشفى مما يخلق لديهم طاقات إبداعية فاعلة.

6. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 56.03% " ومستوى الدلالة " 0.003 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا تبني الإدارة قراراتها على أسس علمية صحيحة وإبداعية " .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى غياب الكوادر الإدارية الفاعلة ، إضافة إلى غياب أنظمة التدريب والتطوير الإداري التي من شأنها تدريب وتنمية قدرات العاملين بهذا المجال .

7. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 54.49% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " لا يعطي المرؤوسين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والإبداعية وتحمل المسؤولية عنها " .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت توجه سلبي لدى أفراد العينة نحو عدم حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات. والفردية لدى متخذي القرار. وهذا يتعارض مع دراسة (القطامنة، 2000) والتي أظهرت مشاركة عالية للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة تعتمد المركزية في اتخاذ القرارات ، حيث يتم التركيز على المراكز القيادية العليا في اتخاذ القرارات ، و لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمستوى الأعلى .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (اتخاذ القرارات) تساوي 2.86 ، و الوزن النسبي يساوي 57.20 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.22 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 . أي يمكن القول بان أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات سلبية نحو فقرات العنصر السادس للمناخ التنظيمي إلا وهو " اتخاذ القرارات " مما يعنى بان ادارة المجمع لا تعمل على اشراك الموظفين فى اتخاذ القرارات وتعتمد المركزية فى اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث انه على إدارة المستشفى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم لان من شأن ذلك خلق مجال للاجتهد واقتراح الحلول بدلاً من الاعتماد على المدير أو القائد إضافة إلى ذلك يعتبر مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم وتعاضم الشعور لديهم بقيمتهم .

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الشنطى، 2006) والتي أظهرت أن طرق اتخاذ القرار من قبل المسؤولين غير جيدة. وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القطامنة، 2000) والتي بينت توجه إيجابي نحو محور اتخاذ القرارات كأحد محاور المناخ التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة دراسة (القيوتى، 1994) والتي أظهرت أن تقييم أفراد العينة لمحور نمط اتخاذ القرار كان غير مرتفع وبينت دراسة (السكران، 2004) بأن توجه أفراد العينة محايد حول هذا المحور. ويرى الباحث إن نتائج الدراسة والتي جاءت متفقة مع دراسة الشنطى والتي أعدت على وزارات السلطة تؤكد أن مصدر القرارات الوحيد هو القائد الأعلى ويتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي وبعيد عن إشراك العاملين.

ثالثاً : نتائج تحليل جميع محاور الدراسة

جدول رقم (25)

تحليل محاور الدراسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	عنصر الهيكل التنظيمي	2.87	0.634	57.40	-3.057	0.002
2	عنصر القيادة	2.84	0.628	56.83	-4.002	0.000
3	عنصر الحوافز	2.60	0.461	52.00	-13.571	0.000
4	عنصر الاتصال	2.87	0.604	57.64	-3.128	0.002
5	عنصر التكنولوجيا	2.89	0.832	57.88	-2.006	0.046
6	عنصر اتخاذ القرارات	2.86	0.678	57.20	-3.22	0.001
	جميع الفقرات	2.83	0.514	56.60	-5.08	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 246" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات تساوي 2.63 ، و الوزن النسبي يساوي 56.60 % وهي

اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 5.08 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين ضعيف. وتتفق النتيجة مع دراسة (عابدين وابو سمرة ،2001) والتي أظهرت تدنى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي . واختلفت مع دراسة (القطامنة ، 2000) والتي أظهرت أن تصورات المشرفيين الإداريين نحو المناخ التنظيمي كانت ايجابية عدا الحوافز. واختلفت مع دراسة (دافيدسون ،2003) والتي اظهرت مستوى عالى من الادراك لدى العاملين فى قطاع الخدمات الفندقية.

رابعاً : اختبار الفرضيات

الفرضية الأساسية الأولى:

يؤثر المناخ التنظيمي فى مجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يؤثر الهيكل التنظيمي لمجمع الشفاء الطبى تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي لمجمع الشفاء الطبى وابداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	الهيكل التنظيمي
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.827
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.123

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي لمجمع الشفاء الطبى وابداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.827 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ،

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الهيكل التنظيمي لمجمع الشفاء الطبي وإبداع الموظفين ، مما يعكس تأثير الهيكل التنظيمي بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري ، 2001) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين احد أبعاد المناخ التنظيمي " البناء التنظيمي " ومستوى الإبداع في المنافذ الجمركية . وتتفق مع دراسة (جحان، 1997) والتي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وإبداع الموظفين العاملين في المنظمات الحكومية بمدينة جدة . ويرى الباحث أن وجود هيكل تنظيمي يتصف بالرسم التصوري للعلاقات الرسمية ووضوح خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، و ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.

2- يؤثر نمط القيادة لمجمع الشفاء الطبي تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين نمط القيادة وإبداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	نمط القيادة
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.869
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.123

تم استخلم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط القيادة وإبداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.869 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ، مما يدل على وجود

علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين نمط القيادة وابداع الموظفين ، مما يعكس تأثير نمط القيادة بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصيدلاني،2001) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين نمط القيادة والإبداع الإداري بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. واختلفت مع دراسة(القريوتي،1994) والتي أظهرت عدم ارتباط العاملين في الجامعة الأردنية لفلسفة الإدارة. ويرى الباحث إن وجود معامل ارتباط قوى بين نمط القيادة والإبداع يعود إلى أهمية القيادة حيث انه يوجد شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق العمل. وهكذا يتضح أن للقيادة الإدارية وأيضاً نمط القيادة السائد دور أساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع، حيث أن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المنظمة تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة.

3- تؤثر حوافز العمل في مجمع الشفاء الطبي تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين حوافز العمل و ابداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	حوافز العمل
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.837
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.123

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين حوافز العمل و ابداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.837 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ، مما يدل على وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين حوافز العمل وإبداع الموظفين ، مما يعكس تأثير حوافز العمل بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريفي ، 2006) والتي أظهرت أن الحوافز تعتبر احد المعوقات التنظيمية للإبداع بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جحلان، 1997) والتي أظهرت تدنى الحوافز ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القريوتي ، 1994) والتي أظهرت إن أهم العوامل التي ساهمت في تشكيل صورة غير مرضية كانت تتعلق بسياسة الحوافز. ومن هنا يرى الباحث أن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمنظمة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية والإحباط لدى العاملين إضافة إلى خلق شعور إيجابي لدى العاملين بعدالة تلك الأنظمة التي تعتمدها الإدارة .

4- يؤثر نمط الاتصال لمجمع الشفاء الطبي تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين نمط الاتصال وإبداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	نمط الاتصال
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.865
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.123

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين نمط الاتصال وإبداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.865 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ، مما يدل على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين نمط الاتصال وابداع الموظفين ، مما يعكس تأثير نمط الاتصال بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين .

وانفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (العريفي، 2006) والتي أظهرت أن أنظمة الاتصالات والمعلومات احد المعوقات التنظيمية للإبداع واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القريوتي، 1994) التي أظهرت أن قنوات الاتصال مع الإدارة غير مفتوحة بدرجة كافية تسمح بتبادل المعلومات والتعرف على خطط إدارة الجامعة وتصوراتها.. يرى الباحث أن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية فإنها ترفع من كفاءة العامل وفعاليته، وتتم في روح التعاون والتقارب والانسجام مع أفراد التنظيم الآخرين، مما يؤدي في النهاية إلى إبداعه في عمله.

5- تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في مجمع الشفاء الطبي تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة بمجمع الشفاء الطبي و ابداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	التكنولوجيا المستخدمة
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.867
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.123

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة بمجمع الشفاء الطبي و ابداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم

(30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.867 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التكنولوجيا المستخدمة بمجمع الشفاء الطبي واإبداع الموظفين ، مما يعكس تأثير التكنولوجيا المستخدمة بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين .

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الشنطى،2006) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين استخدام التكنولوجيا في الوزارات وأداء الموارد البشرية . حيث أوضحت التكنولوجيا من العناصر الهامة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية وتلعب دوراً مميزاً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعمل على تقليل الوقت والجهد. كما وتساهم التكنولوجيا في تطوير أنظمة الاتصال وزيادة كفاءة عمليات الاتصال من حيث السرعة والدقة والجودة . ويرى الباحث إن غياب استراتيجيات تطويرية واضحة لدى إدارة المستشفى تسمح بنقلة نوعية في العمل عبر استخدام التقنيات الحديثة في كافة مجالات القطاع الصحي إضافة إلى عدم تنمية القطاعات الإدارية العاملة وعدم تزويدها بكافة الوسائل التقنية التي من شأنها أن ترقى بالعمل الإداري والصحي ، عوامل أساسية في غياب المناخ الجيد للإبداع لدى العاملين.

6- يؤثر عنصر اتخاذ القرارات لمجمع الشفاء الطبي تأثيراً معنوياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ على ابداع العاملين.

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات واإبداع الموظفين

المحور	الإحصاءات	اتخاذ القرارات
إبداع الموظفين	معامل الارتباط	0.876
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	247

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 245 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.123

مستخدم اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين اتخاذ القرارات وإبداع الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.876 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.123 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين اتخاذ القرارات وإبداع الموظفين ، مما يعكس تأثير إتخاذ القرارات بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (ماكفادزين،1998) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين التفكير الإبداعي وبين مشاركة العاملين . وتعارضت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (أمبيلي وآخرون،1996) والتي أظهرت أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم على أساس المشاركة ، وهكذا يرى الباحث أن تفويض الصلاحيات بشكل صحيح وقائم على الثقة بين الإدارة والمرؤوسين يساهم بشكل كبير في تنمية عملية الإبداع في المنظمة، عكس المركزية الشديدة التي تتسبب في تعطيل قدرات الطاقات البشرية بالمنظمة وتؤخر الإجراءات مما يترتب عليه فقد المرؤوسين للثقة واعتمادهم على الإدارة في كل شيء وبالتالي توقف وإعاقة عملية الإبداع بالمنظمة .

* الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي الى المتغيرات الديموغرافية (العمر -الجنس -المؤهل العلمي - الفئة - المستوى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

2.1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد

العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير العمر .

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.915	3	0.305	0.787	0.502
		داخل المجموعات	94.162	243	0.387		
		المجموع	95.077	246			
الثاني	عنصر القيادة	بين المجموعات	1.593	3	0.531	1.142	0.333
		داخل المجموعات	113.004	243	0.465		
		المجموع	114.597	246			
الثالث	عنصر الحوافز	بين المجموعات	0.657	3	0.219	0.484	0.694
		داخل المجموعات	109.891	243	0.452		
		المجموع	110.548	246			
الرابع	عنصر الاتصال	بين المجموعات	0.608	3	0.203	0.395	0.757
		داخل المجموعات	124.688	243	0.513		
		المجموع	125.296	246			
الخامس	عنصر التكنولوجيا	بين المجموعات	0.053	3	0.018	0.025	0.995
		داخل المجموعات	170.126	243	0.700		
		المجموع	170.179	246			
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.480	3	0.160	0.255	0.858
		داخل المجموعات	152.401	243	0.627		
		المجموع	152.881	246			
جميع المحاور		بين المجموعات	0.428	3	0.143	0.378	0.769
		داخل المجموعات	91.678	243	0.377		
		المجموع	92.106	246			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 243" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير العمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل

التنظيمي، عنصر القيادة ، عنصر الحوافز، عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ،
عنصر اتخاذ القرارات)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.378 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.769 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير العمر.

وتعارضت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة(الطيب،2008) والتي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لعناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزي لمتغير العمر في شركة الاتصالات الفلسطينية ، واتفقت مع دراسة (اللوزي،1994) بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ لتنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن تعزي لمتغير العمر . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين وعلى اختلاف أعمارهم يشعرون بوجود إشكالية في بيئة العمل الداخلية "المناخ التنظيمي" ، حيث يتصف إدراك العاملين لشخصية المستشفى بنوع من عدم القدرة على تحديد مجموعة الصفات والسمات التي تميز المستشفى ، إضافة إلى شعور العاملين بان العمل ليوفر فرصاً للتطوير الذاتي لأنه يفتقر إلى التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة للإبداع.

2.2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي إلى الجنس .

جدول رقم (33)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
عنصر الهيكل التنظيمي	ذكر	164	2.944	0.657	-0.281	0.779
	أنثى	83	2.967	0.549		
عنصر القيادة	ذكر	164	2.825	0.688	-0.554	0.580
	أنثى	83	2.876	0.675		
عنصر الحوافز	ذكر	164	2.653	0.654	-1.646	0.101
	أنثى	83	2.801	0.695		
عنصر الاتصال	ذكر	164	2.871	0.730	-0.338	0.736
	أنثى	83	2.904	0.683		
عنصر التكنولوجيا	ذكر	164	2.869	0.821	-0.671	0.503
	أنثى	83	2.944	0.856		
عنصر اتخاذ القرارات	ذكر	164	2.877	0.804	-0.361	0.719
	أنثى	83	2.916	0.760		
جميع المحاور	ذكر	164	2.836	0.624	-0.775	0.439
	أنثى	83	2.900	0.588		

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى للجنس ، ويتبين من جدول رقم (33) أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة ، عنصر الحوافز، عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ، عنصر اتخاذ القرارات)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.439 وهي اكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.361 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى للجنس

وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ملحم، 2006) ودراسة (دافيدسون، 2003) ودراسة (الذنيبات، 1999) والتي أظهرت فروق لصالح الإناث من حملة الدكتوراه حول الرضا عن المناخ التنظيمي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطي، 2006) ودراسة (الحيدر، 2006) ودراسة (القريوتي، 1994) ودراسة (اللوزي، 1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام جميع العاملين (ذكور وإناث) ببيئة العمل الداخلية للمستشفى، إضافة إلى أن تساوى اهتمام العاملين بغض النظر عن متغير الجنس بالمناخ التنظيمي وعناصره كون هذه العناصر تمثل في مجملها كيان وحقوق وشخصية الموظف، إضافة إلى أن طموح الذكور والإناث يكاد يتساوى في اعتلاء المناصب القيادية وفي الحصول على الحوافز وفي متابعة كل المجريات التي تحدث في بيئة المستشفى.

2.3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.958	4	0.489	1.272	0.282
		داخل المجموعات	93.119	242	0.385		
		المجموع	95.077	246			
الثاني	عناصر القيادة	بين المجموعات	0.798	4	0.199	0.424	0.791
		داخل المجموعات	113.799	242	0.470		
		المجموع	114.597	246			
الثالث	عناصر الحوافز	بين المجموعات	1.406	4	0.352	0.779	0.539
		داخل المجموعات	109.142	242	0.451		
		المجموع	110.548	246			
الرابع	عناصر الاتصال	بين المجموعات	2.218	4	0.554	1.090	0.362
		داخل المجموعات	123.078	242	0.509		
		المجموع	125.296	246			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الخامس	عنصر التكنولوجيا	بين المجموعات	3.806	4	0.952	1.384	0.240
		داخل المجموعات	166.373	242	0.687		
		المجموع	170.179	246			
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.465	4	0.616	0.992	0.413
		داخل المجموعات	150.415	242	0.622		
		المجموع	152.881	246			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.774	4	0.443	1.188	0.317
		داخل المجموعات	90.332	242	0.373		
		المجموع	92.106	246			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 246" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة ، عنصر الحوافز، عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ، عنصر اتخاذ القرارات)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.188 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.317 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق لجميع أبعاد المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية تعزى للمؤهل العلمي . وتعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الذنيبات، 1999) والتي أظهرت وجود فروق لدى أفراد العينة حول محاور المناخ التنظيمي تعود للمؤهل العلمي . ويعزو الباحث إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن معظم العاملين في المستشفى من حملة الشهادات الجامعية وتتفاوت الدرجات العلمية تبعاً للفئة التي يتبع

لها الموظف ، وهم ينظرون إلى المناخ التنظيمي على انه مجموعة القيم والأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي يتسم بها جو العمل .

2.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي إلى متغير الفئة.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير الفئة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.685	3	0.562	1.461	0.226
		داخل المجموعات	93.392	243	0.384		
		المجموع	95.077	246			
الثاني	عنصر القيادة	بين المجموعات	2.035	3	0.678	1.464	0.225
		داخل المجموعات	112.562	243	0.463		
		المجموع	114.597	246			
الثالث	عنصر الحوافز	بين المجموعات	1.266	3	0.422	0.939	0.423
		داخل المجموعات	109.282	243	0.450		
		المجموع	110.548	246			
الرابع	عنصر الاتصال	بين المجموعات	1.747	3	0.582	1.145	0.331
		داخل المجموعات	123.549	243	0.508		
		المجموع	125.296	246			
الخامس	عنصر التكنولوجيا	بين المجموعات	2.692	3	0.897	1.302	0.274
		داخل المجموعات	167.488	243	0.689		
		المجموع	170.179	246			
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.330	3	1.110	1.804	0.147
		داخل المجموعات	149.550	243	0.615		
		المجموع	152.881	246			
جميع المحاور	جميع المحاور	بين المجموعات	1.884	3	0.628	1.692	0.169
		داخل المجموعات	90.222	243	0.371		
		المجموع	92.106	246			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 2.46" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير الفئة

، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (عناصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة، عنصر الحوافز، عنصر الاتصال، عنصر التكنولوجيا، عنصر اتخاذ القرارات)

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.692 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.169 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير الفئة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن جميع الفئات العاملة بالمستشفى ينظرون إلى المناخ التنظيمي بنفس النظرة السلبية، فبعض النظر عن فئة الأطباء أو التمريض أو الفنيين أو الإداريين فجميع هذه الفئات العاملة ترى إن الأجواء العامة التي تتشكل منها بيئة العمل الداخلي هي غير مستقرة، ومتقلبة ولا تعتمد إلى النظر إلى الموظف على انه عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والقيم التي يجب أن تتوازن عبر إيجاد بيئة داعمة للإبداع.

2.5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي إلى متغير المستوى الوظيفي .

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.062	7	0.152	0.386	0.910
		داخل المجموعات	94.015	239	0.393		
		المجموع	95.077	246			
الثاني	عنصر القيادة	بين المجموعات	3.645	7	0.521	1.122	0.350
		داخل المجموعات	110.952	239	0.464		
		المجموع	114.597	246			
الثالث	عنصر الحوافز	بين المجموعات	3.393	7	0.485	1.081	0.376
		داخل المجموعات	107.155	239	0.448		
		المجموع	110.548	246			
الرابع	عنصر الاتصال	بين المجموعات	0.809	7	0.116	0.222	0.980
		داخل المجموعات	124.488	239	0.521		
		المجموع	125.296	246			
الخامس	عنصر التكنولوجيا	بين المجموعات	2.827	7	0.404	0.577	0.775
		داخل المجموعات	167.352	239	0.700		
		المجموع	170.179	246			
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.906	7	0.415	0.662	0.704
		داخل المجموعات	149.974	239	0.628		
		المجموع	152.881	246			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.473	7	0.210	0.555	0.792
		داخل المجموعات	90.633	239	0.379		
		المجموع	92.106	246			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 239" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.04

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير

المستوى الوظيفي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة ، عنصر الحوافز، عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ، عنصر اتخاذ القرارات).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.555 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.04 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.792 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشنطى،2006) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وزارات السلطة الوطنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، واتفقت مع دراسة

(دافيدسون،2003) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين لعناصر المناخ تعزى لمتغير المستوى الوظيفي . ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المستشفى يتميزون بقدرتهم على تقييم بيئة أعمالهم الداخلية ، ويستطيعون أن يحددوا نقاط الضعف التي تعصف بهذه البيئة والتي تشكل عامل اساسي وهام في تحديد سلوكهم واتجاهاتهم نحو المستشفى وانطباعاتهم السلبية . فالعاملين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية من الموظف الصغير إلى أعلى مستوى وظيفي داخل المستشفى يدركون أنهم يعملون في بيئة تعج بالتناقضات وعدم الاستقرار ويعتبرونها بيئة غير داعمة للإبداع.

2.6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي إلى عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عنصر الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.766	4	1.442	3.906	0.004
		داخل المجموعات	89.311	242	0.369		
		المجموع	95.077	246			
الثاني	عنصر القيادة	بين المجموعات	5.738	4	1.435	3.189	0.014
		داخل المجموعات	108.859	242	0.450		
		المجموع	114.597	246			
الثالث	عنصر الحوافز	بين المجموعات	7.917	4	1.979	4.667	0.001
		داخل المجموعات	102.631	242	0.424		
		المجموع	110.548	246			
الرابع	عنصر الاتصال	بين المجموعات	4.107	4	1.027	2.051	0.088
		داخل المجموعات	121.189	242	0.501		
		المجموع	125.296	246			
الخامس	عنصر التكنولوجيا	بين المجموعات	1.916	4	0.479	0.689	0.600
		داخل المجموعات	168.263	242	0.695		
		المجموع	170.179	246			
السادس	عنصر اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.400	4	0.850	1.376	0.243
		داخل المجموعات	149.480	242	0.618		
		المجموع	152.881	246			
	جميع المحاور	بين المجموعات	4.426	4	1.106	3.054	0.018
		داخل المجموعات	87.680	242	0.362		
		المجموع	92.106	246			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 242" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.41

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لعناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة، عنصر الحوافز) اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الهيكل التنظيمي، عنصر القيادة، عنصر الحوافز) كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لبقية عناصر المناخ التنظيمي (عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ، عنصر اتخاذ القرارات) اكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول عناصر المناخ التنظيمي(عنصر الاتصال ، عنصر التكنولوجيا ، عنصر اتخاذ القرارات) ويبين اختبار شففيه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئتي الخبرة " 11-15 سنة " و " 21 سنة فأكثر " والفروق لصالح فئة الخبرة " 21 سنة فأكثر "

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.054 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.018 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (37) أن الفروق بين فئتي الخبرة " 11-15 سنة " و " 21 سنة فأكثر " والفروق لصالح فئة الخبرة " 21 سنة فأكثر " .

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (الطيب،2008) والتي أظهرت وجود فروق لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة .ومع دراسة (ملحم،2006) ودراسة (دافيدسون،2003) ودراسة(الذنيبات،1999) والتي أظهرت فروق لصالح سنوات الخبرة لبعده الهيكل التنظيمي بينما أظهرت عدم وجود فروق لبعده التكنولوجيا ، وتعارضت مع دراسة (القيوتى،1999) والتي أظهرت صعوبة الجزم بأثر عدد سنوات الخبرة على تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي عموماً وعلى الأبعاد المختلفة.

ويعزو الباحث وجود فروق تعزو لمتغير الخبرة لعنصر الهيكل التنظيمي إلى أن أصحاب الخبرة والذين لهم في الخدمة مدة طويلة يتميزون بإدراكهم للهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى التطور الذي حصل على هذه الهياكل بمرور الوقت ، إضافة إلى اهتمام هذه الفئة بالهيكل التنظيمي لأنه هو المحدد الأساسي لخطوط السلطة التي هم

يشكلون المستوى الأعلى فيها أكثر من أصحاب الخبرة الأقل، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق في عنصر القيادة وذلك لان أصحاب المستويات القيادية العليا هم من أصحاب الخبرة الذين يتميزون بسنوات خدمة اكبر والذين يدركون أهمية القيادة بالنسبة للمستشفى ، إما الفروق بالنسبة لعنصر الحوافز تأتي من أن المستويات العليا وأصحاب سنوات الخبرة يتميزون بمعرفتهم لأنظمة الحوافز والسياسات المعمول ، و يرى الموظفين ذو سنوات الخبرة بان الأنظمة السائدة هي أنظمة تخضع لمعايير المزاجية والمحابة إضافة لمعايير تقليدية لاتدعم الإبداع ولا تشكل حالة من الدعم النفسي والمعنوي للأفراد ، وان الموظف الجديد الذي لا يملك الخبرة يتساوى مع الموظف القديم الذي يمتلك الخبرة . بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق نحو عنصر " التكنولوجيا " وذلك لان كافة العاملين يدركون أن التكنولوجيا المستخدمة أصبحت شيء من الماضي وأن القطاع الصحي أصبح بحاجة ماسة للتكنولوجيا في شتى القطاعات سواءً العلاجية أو التشخيصية .

جدول رقم (38)

اختبار شفي للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	الفروق	5-1 سنوات	10-6 سنوات	15-11 سنة	30-16 سنة	21 سنة فأكثر
عنصر الهيكل التنظيمي	5-1 سنوات		0.034	0.435	0.018	-0.153
	10-6 سنوات	-0.034		0.400	-0.016	-0.187
	15-11 سنة	-0.435	-0.400		-0.417	-0.587*
	30-16 سنة	-0.018	0.016	0.417		-0.171
	21 سنة فأكثر	0.153	0.187	0.587*	0.171	
عنصر القيادة	5-1 سنوات		0.087	0.382	0.056	-0.236
	10-6 سنوات	-0.087		0.295	-0.031	-0.323
	15-11 سنة	-0.382	-0.295		-0.326	-0.618*
	30-16 سنة	-0.056	0.031	0.326		-0.292
	21 سنة فأكثر	0.236	0.323	0.618*	0.292	
عنصر الحوافز	5-1 سنوات		0.165	0.490	0.016	-0.177
	10-6 سنوات	-0.165		0.325	-0.148	-0.341
	15-11 سنة	-0.490	-0.325		-0.473	-0.666*
	30-16 سنة	-0.016	0.148	0.473		-0.193
	21 سنة فأكثر	0.177	0.341	0.666*	0.193	
جميع العناصر	5-1 سنوات		0.090	0.370	0.033	-0.149
	10-6 سنوات	-0.090		0.280	-0.057	-0.240
	15-11 سنة	-0.370	-0.280		-0.337	-0.520*
	30-16 سنة	-0.033	0.057	0.337		-0.183
	21 سنة فأكثر	0.149	0.240	0.520*	0.183	

ويبين اختبار شففيه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئتي الخبرة " 15-11 سنة " و " 21 سنة فأكثر " والفروق لصالح فئة الخبرة " 21 سنة فأكثر " .

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

- أولاً : النتائج
- ثانياً : التوصيات
- ثالثاً : الدراسات المقترحة

النتائج والتوصيات

أولاً / النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها في الآتي :

1. أظهرت الدراسة توجهها سلبياً نحو المناخ التنظيمي السائد بالمستشفى بكافة عناصره التي تناولها البحث وهي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الحوافز ، الاتصال ، التكنولوجيا ، اتخاذ القرارات).

2. أظهرت الدراسة توجهاً سلبياً لدى أفراد العينة تجاه عنصر الهيكل التنظيمي ، حيث يعتبر أحد معوقات الإبداع لدى العاملين بالمستشفى لعدة أسباب أهمها :
أ. عدم مرونة الهيكل التنظيمي المعمول به في المستشفى .
ب. وجود خلل في تصميم الهيكل التنظيمي حيث لم يتم مراعاة العديد في العوامل التي تؤثر على سير العمل كأهداف المستشفى وحجمها .
ج. عدم وضوح خطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات والأقسام .

3. أظهرت الدراسة توجهاً سلبياً لدى أفراد العينة تجاه عنصر القيادة ، حيث أظهرت تأثير سلبى لأنماط القيادة السائدة في المستشفى إضافة إلى انعكاس ذلك بشكل سلبى على إبداع العاملين عبر تأثير تلك الأنماط على قدرات وإبداعات العاملين وكان ذلك عبر التالي :
أ. وجود صراع بين الرؤساء أنفسهم وبين الرؤساء والمرؤوسين .
ب. الشعور بالظلم لدى العاملين لعدم تطبيق مبدأ المساواة من قبل الرؤساء .
ت . عدم إعطاء الفرصة للعاملين لإظهار قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية إضافة لعدم تلقيهم الدعم المطلوب من الناحية المعنوية.

4. أظهرت الدراسة توجهها سلبياً لدى أفراد العينة تجاه عنصر الحوافز ، حيث تعود هذه الانعكاسات السلبية تجاه عنصر الحوافز والأنظمة والسياسات العامة للحوافز المطبقة في المستشفى وتأثيرها السلبى على الإبداع لدى العاملين للعديد من العوامل وأهمها :
أ. عدم عدالة تلك الأنظمة والسياسات .

- ب. عدم منح الحوافز وفقا لمعايير واضحة ولجميع العاملين .
- ج. عدم ربط أنظمة الحوافز بمعدلات الأداء .

5. أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر الاتصال ، حيث ظهرت تلك الانعكاسات السلبية تجاه عنصر الاتصال كأحد المعوقات الرئيسية في علمية الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الصحي داخل المستشفى وجاءت تلك الانعكاسات عبر عناصر أهمها :
أ. عدم وجود أنظمة اتصال متطورة ومنتوعة .
ب. تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب.

6. أظهرت الدراسة توجهها سلبيا لدى أفراد العينة تجاه عنصر التكنولوجيا، حيث عكست تلك التوجهات أسباب متعددة لعدم قدرة العاملين على التكيف مع بيئة عمل داخلية يعترئها القصور والخلل في تطوير أنظمة عمل تتكيف مع التقنيات الحديثة و جاءت تلك الأسباب على النحو التالي :
أ. غياب التخطيط الاستراتيجي مع عدم وجود رؤيا واضحة نحو تطوير هذا القطاع

- ب. عدم انسجام التكنولوجيا المستخدمة حاليا مع طبيعة العمل .
- ج. وجود فجوة بين قدرات بعض العاملين والتكنولوجيا المستخدمة .
- د. لا تعمل التكنولوجيا المستخدمة على انسياب تدفق المعلومات والبيانات بين وحدات وأقسام العمل.

7. أظهرت النتائج توجهها سلبيا لدى أفراد العينة نحو عنصر اتخاذ القرارات، وجاءت تلك النتائج لتعبر عن وجود قصور في عمل المستشفى والتي تركز على عنصر اتخاذ القرارات، حيث اعتبر ذلك إحدى معوقات الإبداع لدى الأفراد داخل المنظمة وقد اتضح أن أهم المعوقات والمؤثرات المتعلقة باتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي :
أ. تمسك الرؤساء بالصلاحيات وعدم تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة.
ب. إن الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات.
ج. عدم اعتماد الأساليب العلمية والإدارية السليمة في اتخاذ القرارات، وعدم إشراك العاملين في ذلك.

8. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى في مجملها لمتغير (العمر، الجنس، الخبرة) .

9. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى في مجملها لمتغير (المؤهل العلمي ، الفئة ، المستوى الوظيفي) .

10. أظهرت النتائج إلى أن إدارة المستشفيات تستخدم أسلوب العقاب بشكل لا يخضع لمعايير منطقية أو لوائح منصوص عليها، ولا يخضع لمعايير العدالة، إضافة إلى عدم استخدام التدرج لمستويات ودرجات لوائح وقوانين العقاب. مما أثر بشكل سلبي على معنويات العاملين ودافعيتهم وانتمائهم للمؤسسة.

ثانياً / التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والخاصة بتأثير المناخ التنظيمي على

الإبداع يمكن وضع التوصيات التالية :

1. ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده، لما في ذلك من

تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.

2. ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي لمجمع الشفاء عبر تصميم هياكل تنظيمية

مرنة تراعى التغيرات البنوية التي قد تحدث بالمجمع مستقبلاً ، إضافة الى ان

يكون الهيكل التنظيمي قادر على التكيف مع أهداف المجمع .

3. العمل على ايجاد قيادة ادارية فاعلة و تأهيل هذه القيادة بشكل دورى حتى يتسنى

لهذه القيادة المساهمة فى ايجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين

، وإزالة كل مظاهر الصراع بين الافراد العاملين الذى من شأنه زيادة القدرات

الإبداعية لديهم.

4. إعتداد سياسات وأنظمة للحوافر بشقيها المادي والمعنوي للأفراد العاملين، تراعي

المساواة والعدالة والموضوعية أثناء تطبيقها، إضافة إلى أن تتناسب الحوافز

المقدمة مع الجهد المبذول، وربط تلك الأنظمة بمعدلات الأداء والإبداع في العمل

التي من شأنه زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي خلق مستوى عالٍ من

الابداع لديهم.

5. ضرورة إيجاد نظام فعال في مجال الاتصال عبر استخدام تقنيات إتصال حديثة

ومتطورة وذلك لتفادي تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب، إضافة إلى

ربط كافة الوحدات والأقسام عبر نظام اتصال يتيح للجميع تبادل المعلومات

والبيانات بسرعة و سهولة على كافة المستويات الإدارية، لأن من شأن ذلك مساعدة العاملين على زيادة قدراتهم الإبداعية وتميئها عبر تبادل المعلومات وتوفرها لدى الجميع.

6. العمل على تطوير آليات العمل داخل المستشفى عبر وضع خطط إستراتيجية تعمل على التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة في كافة مجالات العمل الصحي والإداري داخل المستشفى، وربط ذلك بالتقنيات الحديثة، وإيجاد كادر بشري مؤهل ومدرب على استخدام هذه التقنيات.

7. العمل على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين من قبل إدارة المجمع وكافة المستويات الاشرافية ، إضافة إلى عدم التمسك بحرفية القرارات واللوائح والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية في حالة ما إذا تطلب العمل تصرف معين يخدم الأداء ويساعد على الإبداع. مع ضرورة منح العاملين مساحة من الحرية في حل المشكلات بأنفسهم والاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرارات، لما في ذلك من تعزيز شعور العاملين بثقتهم بأنفسهم واستنهاض مواهبهم الإبداعية.

8. العمل على توفير موازنة مالية لمنح المكافآت للأفراد الذين يقدمون أفكار إبداعية أو الأفراد الذين ساهموا بإبداعات متميزة على صعيد العمل. مع ضرورة الإعلان عن هذه المكافآت والمنح التي يحصل عليها أصحابها عبر موقع المستشفى والوزارة الإلكتروني

9. تطوير مناخ إبداعي عبر وضع معايير موضوعية لتقويم الأداء بشكل مستمر، واعتماد مبدأ التجديد والإبداع والمبادأة في تقييم الأداء. ووضع العاملين في صورة هذه المعايير والتعليمات بشكل دوري .

10. استخدام أسلوب العقاب بشكل عادل ومنطقي ، واعتماده كأسلوب للتخفيف

وليس من أجل العقاب لتغير سلوك الأفراد في المستشفى ، لأن عكس ذلك يدفع

الأفراد للتوقف عن الإبداع ويزيد الشعور بالإحباط لديهم.

ثالثاً/ الدراسات المقترحة

1. إعداد دراسة حول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الابتكار.
2. إعداد دراسة حول المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بوزارات السلطة الفلسطينية
3. إعداد دراسة حول المعوقات البيئية للإبداع الإداري بوزارات السلطة الفلسطينية
4. إعداد دراسة حول أثر الدخل الوظيفي على الإبداع والابتكار
5. إعداد دراسة حول الدوافع والحوافز وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام
6. إعداد دراسة حول ادارة الصراع الشخصى واثره على الأداء التنظيمى
7. إعداد دراسة حول اثر ادارة الوقت على الأداء لدى العاملين فى القطاع الحكومى
8. إعداد دراسة حول دور شركات القطاع الخاص فى التميز على مستوى الأداء

قائمة المراجع العربية

أولاً : الكتب

- إبراهيم ، عبد الستار ، الإبداع: قضاياها... وتطبيقاته ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، 2002.
- الباقي ، صلاح الدين عبد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000.
- جروان ، فتحي عبد الرحمن ، الإبداع : مفهوم - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية ، عمان : دار الفكر للطباعة، (2002).
- جرينبرج ، جيرالد و بارون ، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و د. إسماعيل على بسيوني، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004.
- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- حسن ، راوية ، السلوك في المنظمات، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2001.
- حمود ، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار صفاء ، 2002.
- الحيزان ، عبد الاله ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض : مطابع أضواء المنتدى، 2002م.
- د. محمد الصيرفي ، " السلوك التنظيمي " ، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (2005).
- الدايري، صالح حسن، سيكولوجية الإبداع الشخصية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008.
- الدريني ، حسين عبد العزيز ، المدخل إلى علم النفس ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1985.
- الديب ، إبراهيم ، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل ، المنصورة : مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2005.
- زكي ، مصطفى أحمد ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت : دار العلم 1986م.
- زويلف، مهدي و العضايلة، على ، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، الأردن : دار مجدلاي للنشر، 1996.

- سالم ، فؤاد الشيخ و رمضان ، زياد و الدهان ، أميمة و مخامرة ، محسن ، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مديرية المكتبات والوثائق الوطنية، 1985م.
- السرور، ناديا هايل ، مقدمة في الإبداع ، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- سلطان ، محمد ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2004.
- السلطان، سلطان بن محمد بن علي، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، الرياض : دار المريخ ، 2002 .
- السلمي ، على ، إدارة السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب ، 2004.
- السلمي ، علي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، 1988 .
- الشريبي ، زكريا و صادق ، يسريه ، أطفال عند القمة الموهبة التفوق العقلي الإبداع ، القاهرة : دار الفكر العربي، 2002م.
- شرف ، عبد العزيز ، المقدمات في الجغرافية الطبيعية ، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 2004.
- شريف، على ، إدارة المنظمات العامة، القاهرة الدار الجامعية، القاهرة : الدار الجامعية ، 1987.
- الصرن ، رغد حسن ، إدارة الابتكار والإبداع : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، دمشق: دار الرضا للنشر، 2001.
- الطجم ، عبد الله، السواط ، طارق، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية ، جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2000.
- عامر، سعيد ، الإدارة وتحديات التغيير، رايد شيرميس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة: (2001).
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2003.
- العطية، ماجد، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، (2003).
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة ، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- عيسى ، صالحه مصطفى ، الجغرافيا المناخية ، عمان: مكتبة المجتمع العربي ، 2006.
- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000.

- ماهر ، أحمد ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000.

- مساد ، عمر حسن ، سيكولوجية الإبداع ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2005.

ثانياً : الرسائل الجامعية

- جحلان ، نور سالم ، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين : دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بجدة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، 1997م .
- السكران ، ناصر بن محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2004م .
- السويطي ، شبلي إسماعيل ، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، فلسطين ، جامعة القدس المفتوحة ، 2006م .
- الشمري ، فهد بن عايض ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001م.
- الشنطي ، محمود عبد الرحمن ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية 2006 م
- الصيدلاني ، خالد بن صالح ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقتي المدينة المنورة وأمانتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001م.
- الطيب ، إيهاب محمود ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية : دراسة حالة ، غزة الجامعة الإسلامية ، 2008م .
- العريفي ، سعود بن محمد ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، 2006.
- عساف ، وفاء بنت عبد العزيز ، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ، جامعة الملك سعود ، 2004.
- القظامنة ، منار إبراهيم ، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، 2000م.

- محارمة ، تامر ، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، 1993م.
- المرنخ ، ميرفت خضر السيد، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، 2004

ثالثاً : الدوريات

- الحيدر ، عبد المحسن بن صالح ، (اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفة بتلك الاتجاهات : دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية). المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006م .
- الخشالي ، شاكر جاد الله و التميمي ، إياد فاضل ، (العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار : دراسة استطلاعية في البنوك التجارية الأردنية). المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد التاسع ، العدد ، 2006م.
- الذنبيات ، محمد محمود ، (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية). مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون 1999.
- الزيناتي ، محمد محمود ، (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والعشرون ، 1999م .
- الشرييني، عبد الفتاح، (المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية (المجلة العربية الإدارية، العدد الثاني ، المجلد الحادي عشر، 1987.
- عابدين ، محمد و أبو سمرة ، محمود ، (المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها : دراسة حالة) . مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلد الخامس عشر ، 2001 م .
- عبد الوهاب، على، القدرات الإبداعية للعاملين الإدارة العامة، الرياض عدد254، 1980، ص (37-50).
- العواملة ، نائل ، (أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية بالأردن). مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، 1994م.

- الفرا ، ماجد و الشنطي ، محمود ، (أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة). مجلة الجامعة الإسلامية غزة ، العدد الأول، المجلد السادس عشر ، 2008م .
- القريوتي ، محمد ، (المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس : دراسة ميدانية). مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. العدد الخامس. المجلد التاسع 1994م.
- اللوزي ، موسى ، (الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، العدد السادس، المجلد الحادي والعشرون (أ) ، 1994م.
- مريزق ، عدنان ، (علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية الجزائرية) . مجلة علوم إنسانية ، العدد الرابعون ، السنة السادسة ، 2009م .
- ملحم ، يحيى سليم ، (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة). المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006م

رابعاً : التقارير

- **Asummery Report ,Health Sector , Dr. Yehia Abed , 2007**
- **Annual Report 1996 Palestine, Palestinian National Authorety-Ministry of Health , June,1997**
- **المسح الصحى حول صحة الأم والطفل فى الفة الغربية وقطاع غزة 1996، التقرير الرئيسى ، دائرة الاحصاء المركزى، غزة ، 1999.**

خامساً : المراجع بالغة الانجليزية

1-Books

- G Forehan and B Gilmar “**Environment Variation in studies of organizational behavior**”, psychological Bulletin 1964.
- Gregory B. Northcraft & Margaret A. Neale, **Organization Behavior**, the Dryden Press, USA, 1990.
- R. Field, H. and A. Abelson. "**Climate: A conceptualization and proposed model: Human Relations**, 1982.

- Herllriegel and J.W solcum “**Organizational climate Measures Research and contingencies**”, Academy of Management journal vol 17 NO June 1974.
- John R. Schermerhorn, JR, James G. Hunt, Richard N. Osborn, John Wiley & Sons, **Managing Organizational Behavior**, Inc, USA, 1991,
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, second edition, IRWIN, Sydney, Australia, 1992.
- Stephen P Robbins, **Essential of organization behavior**, prentice Hall, New Jersey, 2003.
- Stephen P. Robbins, **Organization Behavior**, Seventh Edition, Prentice, Hill of India, 1997.
- Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design & Application**, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill Inc., 1990.

2- Periodicals & Researches:

1. Amabile , Teresa et. “ Assessing the work environment for creativity “. Academy of management Journal , 1996, 39, PP, 1154-1184.
2. Davidson, Michael, “Does organizational climate add service quality in Hotel”, the international Journal of contemporary hospitality management, 2003.
[http:// www.emeraldinsight.com/](http://www.emeraldinsight.com/) Research register,
3. Grotto , Frederic, “ The relationship organizational climate and job satisfaction for pirectors of physical plants”, 2001.
<http://www.emeraldinsight.com>. Research register.
4. Ekvall , Goran “ Organizational climate for creativity and innovation European Journal of work and organizational psychology, 1995, 5 PP, 105- 123.

سادساً : المواقع الإلكترونية

- www.konl.google.com.
- www.ksu.edu.sa.
- www.seminor.ps.
- www.ulum.nl.
- www.arobpsynet.com
- www.qou.edu.
- www.moh.gov.ps

ملحق رقم (1)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الوضع الوظيفي
1	د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية في غزة
2	د. محمد المدهون	رئيس ديوان الموظفين العام
3	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة
4	أ.د. يوسف عاشور	مشرف الدراسات العليا وأستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة
5	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة
6	د. سامي ابو الروس	أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة



ملحق رقم (2) الاستبانة في شكلها النهائي

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا - كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الموظف/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

أود أن أشكرك مقدماً علي المشاركة في هذه الدراسة التي تعتبر جزءاً مهماً من متطلبات الحصول علي درجة الماجستير من كلية التجارة قسم إدارة الأعمال. لقد تم إعدادها بهدف التعرف علي تأثير المناخ التنظيمي (بيئة العمل الداخلي) علي إبداع الموظفين في كبري المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.

فالرجاء قراءة كل سؤال من الأسئلة ، ثم الإجابة بما يتمشي مع إدراكك لواقع السؤال، في ضوء معايشتك للمناخ التنظيمي في المنظمة التي تعمل بها.

نأمل من شخصكم الكريم الإجابة علي كافة العبارات بكل دقة ، علماً بأن المعلومات الواردة ستكون في منتهي السرية وستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

إن مشاركتك في الإجابة هي تعاون
مثمر وإسهام صادق مع التقدير
والعرفان لحسن تعاونك

الباحث

معلومات عامة

- العمر:**
- 29 _ 20
 39 _ 30
 49 _ 40
 59 _ 50
 60 _ فأكثر
- الجنس:**
- ذكر
 أنثى

- المؤهل العلمي:**
- ثانوي فأقل
 جامعي
 ماجستير
 دكتوراه
..... أخرى أذكرها
- الفئة:**
- أطباء
 تمريض
 فنيين
 إداريين

- المستوى الوظيفي:**
- مدير دائرة
 مدير
 نائب مدير
 رئيس قسم
 نائب رئيس قسم
 رئيس شعبة
 مشرف
..... أخرى اذكرها
- عدد سنوات الخدمة:**
- 5 _ 1 سنوات
 10 _ 6 سنوات
 15 _ 11 سنة
 20 _ 16 سنة
 21 سنة فأكثر

أخي الموظف : الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ثم ضع صح (✓) حول العبارة التي توافق عليها :

في المنظمة التي اعلم بها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتم الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة حسب الخطوط الرسمية بحيث لا تشكل عائق على أداء العاملين وإبداعهم					
2	تم تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى متماثلاً مع طبيعة ومهمة وأهداف المستشفى بحيث يسمح للعاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية.					
3	يتصف الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى العاملين.					
4	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الموظفون مما يساعد على الإبداع لدى العاملين.					
5	جد وضوح في العلاقات بين الأقسام ووحدات العمل ، وينعدم التداخل في الاختصاصات بينهما مما يؤثر على إبداع العاملين فيها.					
6	الهيكل التنظيمي في المستشفى هو أحد معوقات العمل والإبداع					
7	يتم العمل من خلال إجراءات طويلة ومعقدة تعيق إبداع الموظفين.					
8	ؤدي كل موظف عمله ملتزماً بحرفية اللوائح والتعليمات تمشياً مع سياسة المنظمة مما لا يتيح لهم أي نوع من الإبداع.					
9	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يعزز قدرتهم على الإبداع.					
10	يوجد لدى المستشفى سياسة لإعادة تقييم الوظائف والمراتب المختلفة مما يشكل عامل أساسي لدى العاملين للإبداع.					
11	يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق التي تشكل مستويات إبداعية مختلفة بينهم في أداء العمل					
12	تعطي الإدارة الموظفين فرصة حل مشكلاتهم بأنفسهم مما يزيدتهم بأنفسهم وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم.					
13	ود الموظف بمعلومات فورية عن مستوي أداءه سواء كان أداءه مبدع أم لا					
14	بني الإدارة كل فكرة جديدة وإبداعية في المستشفى					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهه نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل ذلك على زيادة قدراته الإبداعية.					
16	يعتبر الرئيس في العمل قدوة للزملاء في التفكير المتجدد والمبدع					
17	يوجد صراع بين الرئيس وبعض الرؤساء في العمل مما يشكل مناخ سلبي لا يساعد على الإبداع.					
18	تسود روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل مما يزيد الشعور لدي الجميع بوجود مناخ إبداعي مناسب.					
19	يعمل الرؤساء علي تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية.					
20	تكافأ إدارة المستشفى الموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة إبداعية					
21	كافأ المنظمة الموظفين المتميزين والمبدعين في أداء العمل					
22	يثر الانتقادات الموجهة للموظف سواءً يمتلك قدرات إبداعية أم لا أكثر من الدعم والتشجيع					
23	يوجد نظام للمكافآت والترقية لانجاز الأعمال الجيدة والتميزة والإبداعية.					
24	يعاقب الموظف في حاله ارتكابه الخطأ حتى يتم تعديل سلوكه					
25	إذا أجدت وأبدعت في أعمالك فلا بد أن تحصل بالضرورة علي مكافأة أما إذا أخطأت فليس من الضروري أن تتال جزء					
26	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين تساعد على خلق بيئة إبداعية					
27	ترتبط الحوافز بالإبداع في العمل					
28	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية وليس المجتهد المبدع.					
29	شعر بالأمان الوظيفي في مجال وظيفتي مما يزيد قدراتي على الابتكار والإبداع.					
30	توجد صعوبة في اتصال الموظفين ببعضهم البعض إذا ظهرت حاجة لذلك تؤثر على تطوير العمل والإبداع فيه.					
31	الاتصالات الإدارية بين الأقسام المختلفة تعتبر دأمة للمناخ الإبداعي حيث تتم حسب الخطوط الرسمية					
32	تعتمد إدارة المستشفى الوسائل الحديثة في الاتصال تعمل على سرعة نقل المعلومات والخبرات التي تساعد في الإبداع					

عنصر الحوافز

الاتصال

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م	
					33	تصل المعلومات إلى الأقسام والوحدات في الوقت المناسب مما يشكل مناخ جيد للتطوير والإبداع
					34	يوجد عوائق في الاتصال بالرؤساء مما يحد من قدرات العاملين على إبداعهم.
					35	تعتمد الإدارة علي مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات التي تشجع علي الإبداع
					36	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات(صاعدة-هابطة-أفقية) مما يساعد على نقل الخبرات والقدرات الإبداعية
					37	تعتمد إدارة المستشفى علي التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل مما يحفز العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم.
					38	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل مما يشكل أدوات للابتكار والإبداع.
					39	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي زيادة جودة الخدمة المقدمة والتي تسمح للعاملين زيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية
					40	هناك انسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات العاملين الإبداعية بالمستشفى
					41	تعمل التكنولوجيا المستخدمة علي ربط كافة الوحدات والأقسام بعضها ببعض مما يشكل رابط قوى لتنمية المواهب الإبداعية
					42	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع أداء العاملين وقدرتهم على الإبداع والابتكار الخلاق
					43	تعمل الإدارة علي تحديث دائم ومستمر للتكنولوجيا المستخدمة لرفع الكفاءة الإبداعية لدى العاملين.
					44	تواكب الإدارة التطورات الحديثة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى والتي تساهم في زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين.
					45	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير الجهد وتقليل التكاليف في مقابل إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار
					46	يُتيح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية حتى وإن كانت تتعارض مع أفكارهم
					47	شُجع الرؤساء المرؤوسين استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات

مركز
التكنولوجيا

القرارات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48	يتم إشراك ذوي الشأن من الذين يتميزون بالقدرات الإبداعية في ما يجري من مناقشات واتخاذ القرارات					
49	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحية لا تعيق الإبداع.					
50	يتقبل الرؤساء أو الإدارة الأفكار الإبداعية ووجهات النظر المختلفة					
51	يُعطى المرؤوسين القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة والإبداعية وتحمل المسؤولية عنها					
52	ني الإدارة قراراتها علي أسس علمية صحيحة وإبداعية					
53	يتم اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات التي تقف عائق أمام مشاركة العاملين وقدرتهم على الإبداع.					