

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب

د.محمد سليمان السيوي

د.زينب عمر سالم

m.sulaiman@su.edu.ly

Zainab78.omar@su.edu.ly

كلية الاقتصاد/ جامعة سرت/ ليبيا

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي، السلوك الإبداعي.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (83) عاملاً، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، أكدت النتائج على أن هناك درجة ممارسة مرتفعة لكل أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بُعد نمط القيادة فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، كما أن السلوك الإبداعي للعاملين جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، وأثبتت النتائج أن هناك تأثيراً لبعدين فقط من أبعاد المناخ التنظيمي، وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيمي، على السلوك الإبداعي للعاملين.

The impact of the organizational climate on the creative behavior of employees in the Department of Operation and Manufacturing Sectors in the Libyan Iron and Steel Company

Dr.Zanab Omer salem

Dr. Mohammed Sulaiman

Abstract

This study aims to identify the impact of the organizational climate on the creative behavior of employees in the Department of Operation and Manufacturing Sectors in the Libyan Iron and Steel Company. the study random sample consisted of (83) employees , the results were analyzed using the statistical program (SPSS.V.22), the results confirmed that there is a high degree of practice for all dimensions of the organizational climate, with the exception of the leadership style dimension, which came with a medium degree of practice. In addition, the creative behavior of the employees came with a high degree of practice, and the results proved that there is an effect of only two dimensions of the organizational climate, namely leadership style and organizational Affiliation on the creative behavior of employees.

Keywords

organizational climate, incentives, training, leadership style, organizational structure,

ومن ثم قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها لتحقيق البقاء، والاستقرار، والنمو (بكوش، 2019م) وبالنظر إلى المناخ التنظيمي على أنه وصفاً لخصائص بيئة العمل، لذا فلا بد أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد، إما أن يكون مشجعاً أو معادياً له؛ فالمناخ التنظيمي المشجع هو الذي يعطي الفرصة للأفراد لنمو طاقاتهم الإبداعية، ويشجع التجديد، ويمنح الأفراد المجال الأوسع في العمل، واتخاذ القرارات، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً (وقاف، 2021م).

2-مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

الجدير بالذكر أن أحد الباحثين يعمل بالشركة الليبية للحديد والصلب مصراته، حيث قام بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد

1- المقدمة

إن التنافس الشديد بين المنظمات في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، ألزم عليها أن تُولي اهتمامها بالعنصر البشري بالدرجة الأولى، كونه المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف؛ إذ تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة K على كفاءة وفعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته، والحفاظ عليه من خلال بناء وتنمية مناخ تنظيمي ملائم، يعمق الانتماء التنظيمي، وينمي مهارات الإبداع لدى العاملين، إذ يعد المناخ التنظيمي أحد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات، واتجاهات الموظفين بها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي، والإداري داخل المنظمة،

ت. التعرف على درجة مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالشركة.

ث. تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها أن تساعد في خلق مناخ تنظيمي يحفز العاملين على الإبداع عند ممارستهم لمهام وظائفهم في الشركة.

4- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

أ. من الناحية العلمية: تتلخص الأهمية العلمية في الآتي:

- تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة الجامعية بأهم الدراسات الفاعلة في هذا المجال.
- تسليط الضوء على بعض الجوانب التنظيمية التي قد تشكل نقطة انطلاق، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

ب. من الناحية التطبيقية:

- إذا ما تم الأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسة فأنها قد تساعد المسؤولين في إدارة تشغيل، وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب مصراته، على خلق مناخ تنظيمي مناسب للعاملين، للتأثير إيجابياً على سلوكهم الإبداعي داخل المنظمة.
- الاهتمام بدراسة محددات المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) في الشركة الليبية للحديد والصلب مصراته خاصةً قد يكون له تأثير على عوامل تنظيمية أخرى كثيرة بالإضافة إلى السلوك الإبداعي للعاملين بالشركة.

5- فرضيات الدراسة

لقد بنيت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

وانبثقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى: تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

من العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة، وذلك في مكان عملهم بالإدارة في شهر مارس لسنة 2022م وتم توجيه بعض الأسئلة لهم للوقوف على أهم محددات، وأبعاد المناخ التنظيمي بالشركة، وما إذا كانت لها أثر على سلوكهم الإبداعي عند أدائهم لوظائفهم، حيث تم سؤالهم عن مدى اهتمام الإدارة بتهيئة مكان العمل، وتوفير كل ما يلزمهم لأداء وظائفهم، وكذلك مدى اهتمامها بتدريبهم، وما إذا كانت الإدارة تفوض لهم بعض الصلاحيات؛ لتمكينهم من اتخاذ بعض القرارات، وهل يشعرون بالاعتزاز لكونهم يعملون بالشركة المبحوثة، ومن خلال إجابات العاملين تبين للباحثين أن هناك مؤشرات تدل على توفر بعض محددات المناخ التنظيمي بالإدارة المبحوثة، وأن تلك المحددات تلعب دوراً مهماً في تشكيل سلوك العاملين مما قد ينعكس على قدراتهم الإبداعية في أداء مهامهم، ومن هنا يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على أثر محددات المناخ التنظيمي بالإدارة المبحوثة على السلوك الإبداعي للعاملين بها، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب مصراته؟

وتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك أثر للحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر للتدريب على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر لنمط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر للهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر للانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين؟

3- أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بالشركة.
- ب. التعرف على درجة توفر مناخ تنظيمي صحي للعاملين بالشركة.

بالانتماء، والاعتزاز بالشركة التي يعملون بها، من خلال الدراسة الاستطلاعية، والدراسات والأبحاث السابقة، حدد الباحثان في هذه الدراسة أهم الأبعاد التي عدت من أهم المتغيرات المؤثرة في السلوك الإبداعي وهي:

7-1-1 الحوافز: ويقصد بها مدى اهتمام الإدارة بتوفير كل ما يلزم العاملين لتمكينهم من إنجاز وظائفهم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً من أجل تطوير أدائهم.

7-1-2 التدريب: يقصد به مدى حرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك لإعداد البرامج التدريبية المناسبة، لتغطية تلك الاحتياجات؛ مما يساهم في اكساب العاملين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

7-1-3 نمط القيادة: ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه المدير في توجيه مرؤوسيه، والذي قد يكون نمطاً رسمياً تسلطياً أو نمطاً يعتمد على المشاركة، وتبادل الآراء أثناء المواقف، والتأثير على سلوك العاملين، واستمالتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

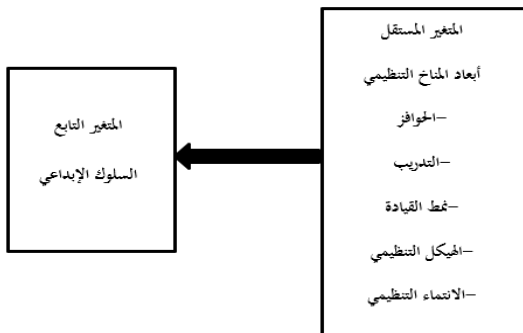
7-1-4 الهيكل التنظيمي: يوضح خطوط السلطة التي تحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي يبين مهام ونشاطات ووظائف العاملين التي يجب أن تتماشى مع أهداف المنظمة.

7-1-5 الانتماء التنظيمي: يعبر عن مدى تطابق قيم العاملين مع قيم المنظمة، والذي يحدد قوة ارتباطهم واعتزازه بها.

7-2 السلوك الإبداعي: ويقصد به الممارسات، والمبادرات الفكرية والعملية، التي يُبدئها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، والتي من شأنها رفع مستوى ذلك الأداء داخل المنظمة.

-نموذج الدراسة

الشكل أدناه يبين نموذج الدراسة



■ **الفرضية الثانية:** تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

■ **الفرضية الثالثة:** تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

■ **الفرضية الرابعة:** تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

■ **الفرضية الخامسة:** تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب".

6-حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة في ظل الحدود الآتية:

ج. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على موضوع دور أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب.

ح. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في النصف الأول من عام 2022م.

خ. **الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب.

د. **الحدود المكانية:** تم اختيار الشركة الليبية للحديد والصلب الواقعة في مدينة مصراته الليبية لإجراء هذه الدراسة.

7-التعريفات الإجرائية:

7-1 المناخ التنظيمي: يقصد به الباحثان مختلف الظروف والعناصر المحيطة بالعاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب عمومًا وإدارة تشغيل وصنع القطاعات التي يعملون بها خصوصًا (بيئة العمل) والمتمثلة أساسًا في: الممارسات القيادية والإدارية المعتمدة، نظام الحوافز المتوفرة، الهيكل التنظيمي، وبرامج التدريب المتاحة، وكذلك مدى شعور الأفراد

وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، وذلك لتدعيم سلوكهم الإبداعي.

-دراسة هزيم وآخرون (2017م) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمعلومات، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم التنظيمية، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة، تكوّن مجتمع الدراسة من (715) موظف إداري في جامعة مؤتة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع المعلومات k واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الميداني، حيث وُجعت على عينة بلغت (245) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن ممارسة السلوك الإبداعي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، كما أكدت النتائج على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل، الثقة التنظيمية بأبعادها، على المتغير التابع ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين الإداريين في جامعة مؤتة في الأردن، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، وكذلك السعي لإنشاء وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للجامعة تتبنى المبدعين، والأفكار، والسلوكيات الإبداعية، وتتولى تقديم الحوافز المادية، والمعنوية للمبدعين من العاملين في الجامعة محل الدراسة.

-دراسة رشوان وآخرون (2019 م) بعنوان "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضاً إلى دراسة العلاقة بينهما، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، استهدفت الدراسة عينة من البنوك السودانية k حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، تم توزيع (150) استبانة أُستردت منها (130) استبانة، ولتحليل البيانات، واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24) كما تم استخدام التحليل العملي الاستكشافي لقياس متغيرات الدراسة، وتحليل المسار لاختبار الفرضيات، وتحليل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة، والسلوك الإبداعي للعاملين.

-الدراسات السابقة

قام الباحثان بالتطرق إلى بعض الأدبيات السابقة، والتي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأبعاده، وأثرها أو علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى بشكل عام، وتلك التي درست أثره على السلوك الإبداعي بشكل خاص، وذلك في بيئات، وفترات زمنية مختلفة كالآتي:

-دراسة الزعبي (2013م) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي، والسلوك الإبداعي فيها، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك الإبداعي لدى العاملين تُعزى للمتغيرات الشخصية، والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) تكونت عينة الدراسة من (44) من العاملين في كافة المستويات الوظيفية، وكانت أبرز النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة أورانج للاتصالات، ووجود ذلك التأثير لكل من الرقابة، والاتصال، والدافعية على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، كما بيّنت الدراسة وجود فروقات دالة إحصائياً بين المتغيرات الشخصية، والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين السلوك الإبداعي، وعدم وجود تلك الفروقات بين المتغيرات الشخصية، والوظيفية (الجنس، الخبرة) وبين السلوك الإبداعي للعاملين.

-دراسة سلامة (2016م) بعنوان "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين بشركة الاتصالات الفلسطينية حيث هدفت الدراسة إلى تفصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين بالشركة، واستخدمت الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل الظاهرة، أُختيرت عينة طبقية عشوائية من (300) عامل، وأشارت النتائج إلى وجود ممارسة لأبعاد التمكين (تفويض السلطات، فرق العمل، التدريب والتعليم، الاتصال الفعال، تحفيز العاملين)، كما أُكدت النتائج على أن أبعاد التمكين تفسر ما مقداره (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي للعاملين،

السابقة في تركيزها على الأبعاد الخمسة والمتمثلة في (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) لتقييم مستوى المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين بالإدارة محل الدراسة، كما تفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وزمن الدراسة.

10-الإطار النظري:

1.10 المناخ التنظيمي

لقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي وذلك بحسب اختلاف رؤى وتصورات الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع؛ حيث عرّفه فلييه وزملائه (2005م، ص291) على أنه "يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية، والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله، ونحو المنظمة، أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه"، كما عرّفه هالبن وكروفت بأنه " مجموعة الخصائص والمميزات الداخلية التي تصف المنظمة، و تميز بينها وبين منظمة أخرى، وتؤثر في سلوكيات موظفيها، إذ يتم قياس هذا المناخ من خلال مدى إدراك، وفهم الموظفين فيها لهذه الخصائص الداخلية بما (Hashemi,2016,p376)، ويعرّفه الكييسي (2006 م، ص84) على أنه "يعد حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها، ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم، أو على معنوياتهم، وبالأتي على أدائهم وانتمائهم في المنظمة التي يعملون فيها"، يرى عوادى وآخرون (2019م) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين، ويساعدهم على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين، والإسهام في تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم، ومن ثمّ ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للعاملين اتجاه المنظمة، وفي نفس السياق يؤكد بكوش (2019م) على أن أهمية المناخ التنظيمي تظهر من خلال تأثيره المباشر، وغير المباشر، في العديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل أسلوب القيادة، السياسات التنظيمية، وخصائص الموظفين، وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة.

والجدير بالذكر أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على خمس أبعاد رئيسية وذلك لتقييم مستوى المناخ التنظيمي في الإدارة المبحوثة والتي تمثلت في (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي)، و عُرِفَت الحوافز على أنها " مجموعة من الأدوات، والوسائل التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين، وذلك من أجل

-دراسة عوادى وآخرون (2019م) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين بشركة سوق الدقيق - الوادي -الجزائر" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي، والفاعلية التنظيمية لدى العاملين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين) والفاعلية التنظيمية بالشركة المتمثلة في (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الإبداع).

-دراسة زقاي وآخرون (2021م) بعنوان "نموذج مقترح لدراسة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي، والسلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من (142) موظف، ولتجميع البيانات تم استخدام أسلوب الاستبانة، واعتمد الباحثون على لبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها بالإضافة إلى برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (AMOS) وذلك لدراسة العلاقات بين المتغيرات، أظهرت النتائج أن مستوى تقدير العاملين للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأن تقييم السلوك الإبداعي جاء بدرجة ضعيفة، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، والرضا الوظيفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

نلاحظ أن هناك تشابه بين الدراسة الحالية ودراسة عوادى وآخرون (2019م) وأيضاً دراسة زقاي وآخرون (2021م) من حيث المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي، كما أن هناك تشابه مع دراسة (سلامة، 2016م) ودراسة هزيم وآخرون (2017م) ودراسة رشوان (2019 م) من حيث المتغير التابع، وهو السلوك الإبداعي، ويمكن أن نلاحظ أن دراسة الزعبي (2013م) قد تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها المتغيرات الرئيسية ذاتها، ونلاحظ أيضاً أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في استخدامها أسلوب الإحصاء الوصفي، لتحليل الظاهرة، وكذلك في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، على الرغم من ذلك فأن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات

الزمن في هذا المجتمع؛ فالسلوك الإبداعي يتضمن استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، وهو السلوك المرتبط بالإبداع، وكذلك السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ وتطبيق المعرفة الجديدة لتعزيز الأداء الشخصي، أو على مستوى المنظمة، وقد تسابق العديد من العلماء، والباحثين لإيجاد تعريف لهذا السلوك، فقد عرفه عفانة، وآخرون (2020م، ص 230) بأنه الممارسات والمبادرات الفكرية، والعملية التي يبدئها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، والتي من شأنها رفع مستوى الأداء التنظيمي، في حين جهاد (2016م، ص 30) يراه على أنه التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل؛ حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته، عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة، وفي نفس السياق يقول الزبيدي (2017م) أن السلوك الإبداعي سلوك مميز يمارسه الفرد المبدع منفرداً، أو من ضمن مجموعة في مكان العمل، وهذا السلوك يُسهم في تطوير منتج، أو فكرة قائمة، أو ابتكار أشياء، وأفكار جديدة غير معلومة سابقاً، ويتأثر هذا السلوك بمجموعة من العوامل البيئية سواء كانت العوامل داخلية، أو العوامل خارجية

كما أضاف يلدز (Yildiz, et.al. 2018) بأن السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يحفز الأفراد على تكوين وإدخال أفكار، أو إجراءات، أو منتجات غير عادية داخل المنظمة، بينما يرى اللايني (2018م، ص 120) بأنه أنماط سلوكية مختلفة تظهر في بيئة العمل، فيتم فهمها، وتفسيرها من قبل أفراد المنظمة، كالانفتاح على التغيير، والقدرة على التكيف مع البيئة، وتقبل وجهات النظر، وتقديم حلول مبتكرة لحل المشكلات، وتقبل النقد، في حين أشار نور الدين، وآخرون (2021م، ص 66) إلى أنه سلوك يسبق العمل الإبداعي ويقود إليه، فأن كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف أُعتبر إبداعاً، وإن كان غير ذلك لم يعد سلوكاً إبداعياً.

كما يؤكد عبد الرحمن (2018م) بأنه الفعل الذي يسبق الإبداع، وليس بالضرورة أنه ينتج عنه نتائج، أو خدمات جديدة، إنما يمثل الاتجاه السائد والمرغوب لكل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع لتحويل إلى واقع جديد وذو قيمة نافعة في العمل.

3.10 علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي

زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية؛ لرفع معنويات العاملين، و توجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء" (عوادي وآخرون، 2019م، ص41)، أما التدريب فهو "يتعلق بمدى سعي الإدارة إلى تحسين أداء الموظفين، واكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرّف على احتياجاتهم التدريبية وخضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم" (كنعان، 1998م، ص317) كما أن **نمط القيادة** قد عُرف على أنه " قدرة المدير على التأثير في الآخرين، و دفعهم و تمكينهم من المساهمة في تحقيق النجاح، والفعالية لمنظمتهم" (Sid, 2010,p215). ويرى العبادلة (2020م) أن القيادة أحد أهم العناصر التي يركز عليها العمل الإداري في المؤسسات العامة، والخاصة حيث تساهم القيادة في التوليف بين عناصر العمل للوصول إلى أفضل أداء، وبأقل الموارد، والإمكانات المتاحة الأمر الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، والاستمرار في عملها، والنمو فيه بأفضل صورة ممكنة، ويؤكد رشوان وآخرون(2019م) على ضرورة تبني الإدارة أنماط قيادية تدرك أهمية الإبداع وتشجعه، وتوفر العوامل اللازمة لنموه، واستمراره، حيث تقوم هذه القيادات بتوجيه سلوك العاملين نحو البحث عن الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها بالأساليب العلمية، ودعمها وتحمل المخاطر في سبيل تحقيقها، وتطبيقها لكي يصبح الإبداع السلوك الراسخ الذي يمارسه العاملون بشكل دائم؛ حيث لا يمكن للعاملين أن يمارسوا الإبداع في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرق وأساليب العمل، وبذلك فأن أنماط القيادة السائدة من أكثر العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات، و يُشار إلى الهيكل التنظيمي بأنه " الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاص مجال عملها، تصميمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى، والمنظمات الموازية " (زقاي وآخرون، 2021م، ص4)، وتم تعريف **الانتماء التنظيمي** على أنه " درجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها، ولرسالتها وأهدافها، ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها(اسحق، 2012م، ص101).

10.2 السلوك الإبداعي

إن إي منظمة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات، أو السلع، ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها، فإنها تصبح مجرد اسم في الواقع، وربما لا يكون لها وجود بعد فترة من

(5%) تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أسترجع منها (75) استبانة، وعند فحصها اتضح وجود (2) منها غير صالحة للتحليل؛ لعدم استكمال بياناتها، فاستبعدت، وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (73) استبانة، أي بنسبة (87%) حيث تعد هذه النسبة كافية لغرض إجراء البحث العلمي.

3.11 أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، و تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت كالاتي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى ثلاث أجزاء على النحو الآتي:

أ- **معلومات عامة:** تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (بالجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، طبيعة العمل).

ب- **متغيرات المناخ التنظيمي:** إن هذا المتغير المستقل يتضمن خمس أبعاد وهي: (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي)، حيث تحتوي كل الأبعاد على (24) عبارة لقياسها.

ت- **السلوك الإبداعي:** ويعد المتغير التابع، والذي تم قياسه بعدد (11) عبارة.

4.11 صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: **صدق أداة القياس:** قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

1- **الصدق الظاهري:** حيث عرضت الاستبانة على (4)

محكمين مختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات، وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

2- **صدق المقياس (الاتساق الداخلي):** صدق الاتساق

الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد، أو المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة

إن المناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية، ويشجع التجديد، ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات، واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية؛ فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية، يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها (الشريف، 2018م)، كما يؤكد عوادي وآخرون (2019م) على أن للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء، وبلورة، وتشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل، وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والتي يظهرها في موقع العمل، وأن هذا المناخ يحقق للمنظمات الاستقرار، والثقة، والمعنويات العالية بين العاملين، وفي نفس السياق يؤكد هزيم وآخرون (2017م) على أن نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين والمرتبطة أساساً بطريقة تعامل المنظمة وقيادتها، مع العاملين لديها يعني فقدان الإحساس بالأمن، والاستقرار، والتقدير، ويخفف من مستويات الرضا الوظيفي، ويولد لدى العاملين الشعور بأنهم بلا قيمة، ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم، وولائهم لها، وهذا بدوره ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمة، وفشلها في تحقيق أهدافها.

11- الطريقة والإجراءات:

1.11 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة، وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب، والمراجع، والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال الاستبيان الذي طور لهذا الغرض، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها، وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

2.11 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات في الشركة الليبية للحديد والصلب، والذين يبلغ عددهم (105) أثناء إجراء الدراسة، لقد تم تحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (83) عنصراً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تم تحديدها بناءً على الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie & Morgan، 1970) اعتماداً على حجم المجتمع، وهامش الخطأ المسموح به

من فقرات البُعد، والدرجة الكلية للبُعد، حيث كانت النتائج ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود ارتباط بين كل بُعد من الأبعاد، والفقرات التي وضعت لقياسه كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

عبارات الفقرات والدرجة الكلية له	عبارات الفقرات والدرجة الكلية له	عبارات الفقرات والدرجة الكلية له	عبارات الفقرات والدرجة الكلية له	عبارات الفقرات والدرجة الكلية له	عبارات الفقرات والدرجة الكلية له
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ثانياً: ثبات أداة القياس: يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. فقد تحقق الباحثان من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفاكرو نباخ) لكل المتغيرات، حيث كانت النتائج مقبولة وذات دلالة إحصائية مما يعني ثبات الاستبانة وصلاحيته للتطبيق كما هو موضح بالجدول ادناه

جدول (2) معامل ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الفاكروباخ
الموافقة	5	.82
التدريب	4	.80
نمط القيادة	6	.83
الهيكل التنظيمي	5	.77
الانتماء التنظيمي	4	.81
السلوك الإبداعي	11	.80

5.11 أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان نظام (SPSS.V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق أداة الدراسة. وكذلك لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.
- معامل الثبات (الفاكرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل فقرات الاستبانة وتحديد مستوي أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في ادارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة اللبئية للتحديد والصلب وفق اجابات أفراد العينة.
- استخدام الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

12- عرض البيانات:

اولاً: وصف خصائص متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة بحسب بعض الخصائص الديمغرافية:

المتغير	عدد	النسبة المئوية	المتغير	عدد	النسبة المئوية		
الجنس	ذكر	70	95.9%	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	1	1.4%
	أنثى	3	4.1%		من 6 إلى 10 سنوات	6	8.2%
	المجموع	73	100%		11 سنوات فأكثر	66	90.4%
العمر	30 سنة فأقل	1	1.4%	الوضع الوظيفي	المجموع	73	100%
	31 إلى أقل من 40 سنة	9	12.3%				
	40إسنة فأكثر	63	86.3%				
المؤهل العلمي	المجموع	73	100%	المتغير	عدد	النسبة المئوية	
	اعدادي فأقل	2	2.7%				
	متوسط او ماعادها	11	15.1%				
	جامعي او ماعادها	46	63%				
	عالي	14	19.2%				
المجموع	73	100%					

الجنس: بلغت نسبة الذكور (95.9%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الاناث (4.1%).

العمر: تبين أن أغلب أفراد العينة تتجاوز أعمارهم (40) عام، وينسبة قدرها (86.3%).

الوضع الوظيفي: يلاحظ أن النسبة الكبرى من العينة هم اداريين، حيث بلغت نسبتهم (61.6%).

الخبرة: يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معظم افراد العينة يملكون خبرة في مجال عملهم، فكانت نسبة (90.4%) لمن خبرتهم (لا تقل عن 11 سنة)، أما النسبة الاقل كانت (1.4%) لمن خبرتهم (5 سنوات فأقل).

ثانياً: تحليل البيانات

1-تحليل مستوى المتغيرات بإدارة انتاج وصنع القطاعات بالشركة المبحوثة:

للتعرف على درجة مستوى المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) والسلو الإبداعي تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، والاوزان المتوية لإجابات عينة الدراسة ليكون مؤشراً على ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لتحديد درجة الممارسة والتي تم ايضاحها في جدول المحك التالي المعتمد في الدراسة.

جدول رقم (4) المحك المعتمد في الدراسة

الوسط المرجح	الأوزان المتوية	درجة الممارسة
من 1 - أقل من 1.8	من 0.2 - أقل من 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 أقل من 2.6	من 0.36 - أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 أقل من 3.4	من 0.52 - أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 أقل من 4.2	من 0.68 - أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.2 - 5	من 0.84 - 100	مرتفعة جدا

أولاً: تحديد مستوى الحوافز من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (5) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بعد الحوافز، نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى مرتفع من الحوافز بالإدارة حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.70) وهي اعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري قدره (0.76)، وأن الوزن النسبي يساوي 74% وهي اعلى من الوزن النسبي المحايد 60%، مما يدل على أن الإدارة تهتم بمناخ الحوافز للعاملين لديها، فقد جاءت جميع الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وان أكثرها ممارسة الفقرة الخامسة والتي تنص وبشكل واضح على أن الإدارة تهتم بتهيئة مكان العمل وتوفير كل ما يلزم العاملين لأداء وظائفهم.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعء الحوافز.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	تم عملية الترقية استنادا الى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	3.54	1.16	70.8%	مرتفعة
2	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	3.75	.96	75%	مرتفعة
3	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	3.65	.96	73%	مرتفعة
4	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	3.50	.91	70%	مرتفعة
5	تهتم الإدارة بتهيئة مكان العمل وتوفير كل ما يلزم العاملين لاداء وظائفهم.	4.06	.93	81.2%	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.70	.76	74%	مرتفعة

ثانياً: تحديد مستوى التدريب

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (6) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بعد التدريب، نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى مرتفع من التدريب حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.52) وهي اعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وانحراف معياري قدره (0.77)، وأن الوزن النسبي يساوي 74% وهي اعلى من الوزن النسبي المحايد 60%، مما يدل على أن الإدارة تهتم بالعملية التدريبية للعاملين، فقد جاءت

الفقرات الأولى والرابعة بدرجة ممارسة مرتفعة والتي تنصان على ان الإدارة تحرص على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم وان الإدارة تعقد دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل، كما تبين النتائج ايضاً ان اقل الفقرات ممارسة الفقرة الثالثة حيث جاءت بدرجة متوسط وهي تنص على أن البرامج التدريبية تخضع لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعده الترتيب

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	تحوص الإدارة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم	3.75	.76	%75	مرتفعة
2	تحوص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين .	3.35	.93	%67	متوسطة
3	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة	3.24	.99	%64.8	متوسطة
4	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	3.73	1.03	%74.6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.52	.77	%70.4	مرتفعة

التأثيري على العاملين وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لهم لتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب ، حيث جاءت كل الفقرات التي تقيس هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة باستثناء الفقرة الثالثة فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة وهي تنص على ان العاملين يشعرون بأن لديهم قدرًا كافيًا من السلطات تمكنيهم من أداء عملهم بالكيفية المطلوبة.

ثالثاً: تحديد مستوي نمط القيادة

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (7) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بعد نمط القيادة، نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى متوسط من بعد نمط القيادة، حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.17) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري قدره(.72)، وأن الوزن النسبي يساوي 63% وهي أعلى من الوزن النسبي المحايد 60% ، مما يدل على أن الإدارة تمارس دورها القيادي التأثيري على العاملين، وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، لتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، حيث جاءت كل الفقرات التي تقيس هذا البعد بدرجة ممارسة متوسطة، باستثناء الفقرة الثالثة فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، وهي تنص على أن العاملين يشعرون بأن لديهم قدرًا كافيًا من السلطات تمكنيهم من أداء عملهم بالكيفية المطلوبة.

ثالثاً: تحديد مستوي نمط القيادة

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (7) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بعد نمط القيادة، نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى متوسط من بعد نمط القيادة حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.17) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري قدره(.72) ، وأن الوزن النسبي يساوي 63% وهي أعلى من الوزن النسبي المحايد 60% ، مما يدل على أن الإدارة تمارس دورها القيادي

جدول(7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لبعده نمط القيادة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	لدى الإدارة القدرة على إقناع العاملين بعملية التغيير كلما لزم الأمر	3.05	.98	%61	متوسطة
2	الفرصة متاحة لمشركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	3.01	.90	%60.2	متوسطة
3	أشعر بأن لدى قدرًا كافيًا من السلطات تمكني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة	3.52	.95	%70.4	مرتفعة
4	تفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية	3.17	.91	%63.4	متوسطة
5	تعطي الإدارة أهمية كبيرة للنقاس وتبادل الآراء بين العاملين	3.21	1.08	%64.2	متوسطة
6	تقوم الإدارة بإحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل كلما لزم الأمر	3.05	1.02	%61	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.17	.72	%63.4	متوسطة

قدره (68.)، وأن الوزن النسبي يساوي 68% وهي أعلى من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على أن هناك هيكل تنظيمي واضح، ومتبع داخل المنظمة، حيث جاءت كلاً من الفقرات الأولى، والثانية، بدرجة ممارسة مرتفعة، وتنصّان على أن خطوط السلطة بين الرؤساء، والمرؤوسين واضحة، كما أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع هدف، وعمل المنظمة.

رابعاً: تحديد مستوي الهيكل التنظيمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (8) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بعد الهيكل التنظيمي، نلاحظ أن أفراد العينة، يرون أن هناك مستوى ممارسة مرتفع لُبعد الهيكل التنظيمي، حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.42) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وبانحراف معياري

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لُبعد الهيكل التنظيمي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع أهداف وعمل المنظمة	3.50	.92	70%	مرتفعة
2	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	3.63	.98	72.6%	مرتفعة
3	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (قابل للتغيير لمواجهة أي متغيرات)	3.20	.97	64%	متوسطة
4	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة إيجابية وتدعم العمل الجماعي	3.39	.95	67.8%	متوسطة
5	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3.38	1.09	67%	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.42	.68	68.4%	مرتفعة

خامساً: تحديد مستوي الانتماء التنظيمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (9) الذي يوضح آراء أفراد العينة في عبارات بُعد الانتماء التنظيمي، ونلاحظ أن أفراد العينة، يرون أن هناك مستوى ممارسة مرتفع لُبعد الانتماء التنظيمي، حيث يؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.83) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3، وبانحراف معياري قدره (47.)، وأن الوزن النسبي يساوي 67% وهي أعلى من الوزن النسبي المحايد 60%، مما يدل على أن العاملين يشعرون بأن لديهم انتماء تنظيمي للمنظمة حيث جاءت كل الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يمكن ملاحظة أن أعلى الفقرات ممارسة هي الفقرة الثالثة، والتي تنصُّ على أن لدى العاملين الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب منهم لمساعدة المنظمة لتحقيق النجاح.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لُبعد الانتماء التنظيمي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مكان عملي	3.91	.99	78.2%	مرتفعة
2	مكان عملي الحالي يتيح لي الفرصة لاستغلال أقصى طاقاتي وإمكانياتي في العمل	3.69	1.09	73.8%	مرتفعة
3	لدي الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة منظمي لتحقيق النجاح	4.09	.83	81.8%	مرتفعة
4	هناك درجة عالية من التطابق ما بين قيمي الشخصية، وقيم المنظمة التي أعمل لديها.	3.64	.78	72.8%	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.83	.74	76.6%	مرتفعة

سادساً: تحديد مستوى السلوك الإبداعي

من خلال الجدول الآتي رقم (10) والذي يبيّن آراء أفراد العينة في عبارات السلوك الإبداعي، يمكن ان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى ممارسة مرتفع للسلوك الإبداعي؛ حيث تؤكد ذلك النتائج التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.80) وهي أعلى من القيمة المتوسطة المحايدة 3 ، وبانحراف معياري قدره (0.74) ، وأن الوزن النسبي يساوي 76% وهي أعلى من الوزن النسبي المحايد 60% ، مما يدل على أن العاملين يتميزون بالسلوك الإبداعي، حيث جاءت كل الفقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يمكن ملاحظة أن أعلى الفقرات ممارسة هي الفقرة العاشرة، والتي تنصُّ على أن العاملين يتقبلون آراء الآخرين فيما يتعلق بالأفكار، والمقترحات التي يقدمونها في بيئة العمل، وأن أقل الفقرات ممارسة هي الفقرات الرابعة، والسابعة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي لهما بنفس القيمة وهو (3.41) وتنصان على أن تفوض للعاملين الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات أثناء العمل، كما تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية، والأفكار الإبداعية لدى العاملين.

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للسلوك الإبداعي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبة الفقرات
1	لدى المهلة لكافية والقدرة على التواصل مع الآخرين وإقناعهم أثناء التعامل معهم	3.91	.77	78.2%	مرتفعة
2	أعبر عن مقرحاتي وأفكرتي الجديدة بثقة حتى لو كانت مخالفة لمديري في العمل	3.71	.90	74.2%	مرتفعة
3	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	3.93	.83	78.6%	مرتفعة
4	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل	3.41	1.05	68.2%	مرتفعة
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.64	.76	72.8%	مرتفعة
6	أملك القدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها.	3.93	.87	78.6%	مرتفعة
7	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين	3.41	1.05	68.2%	مرتفعة
8	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	3.90	.69	78%	مرتفعة
9	اهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل	3.95	.67	79%	مرتفعة
10	انتقبل آراء الآخرين فيما يتعلق بالأفكار والمقترحات التي أقدمها في بيئة العمل	4.08	.46	81.6%	مرتفعة
11	امتلك القدرة الكافية على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.93	.63	78.6%	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.80	.47	76%	مرتفعة

جدول (11) مصفوفة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

المتغير المستقل	R	B	T	Sig
المناخ التنظيمي	.616	.473	6.586	.000

من خلال مصفوفة البسيط المبينة في الجدول رقم (11) يتضح وجود تأثير للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، وأن قوة الارتباط بينهما بلغت (0.616)، كما يمكن أن نلاحظ أن **B** تساوي (0.473)، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يُفسر ما مقداره (0.473) من التغيير في السلوك الإبداعي للعاملين، ويؤكد ذلك قيمة **T** حيث كانت (6.586) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنصُّ على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على

-اختبار الفرضيات:

لقد اعتمد الباحثان على أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، وجاءت النتائج كما يأتي: أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنصُّ على أن "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على السلوك الإبداعي، من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل، وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والجدول الآتي رقم (11) يوضح ذلك:

الفرضية الفرعية الثالثة: تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) يتضح وجود أثر لنمط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينهما حيث بلغت قوتها (0.409). كما نلاحظ أيضاً أن قيمة B تساوي (0.266). وهذا يعني أن نمط القيادة يُفسر ما مقداره (0.266) من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين ويؤكد ذلك قيمة T حيث كانت (3.106) عند مستوى دلالة يساوي (0.003). ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنصُّ على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد نمط القيادة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

يتضح من خلال مصفوفة الانحدار المبينة في الجدول رقم (12) عدم وجود أثر لبُعد الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين حيث إن قيمة B تساوي (0.109). ولكن غير دالة إحصائياً لأن Sig تساوي (0.237). وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يستدعي رفض الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب وعدم قبولها.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) يتضح وجود تأثير للانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، كما نلاحظ ارتباطهما بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية، وأن قوة تلك العلاقة بلغت (0.288)، ونلاحظ أيضاً أن قيمة B تساوي (0.183). وهذا يعني أن الانتماء التنظيمي يُفسر ما مقداره (0.183) من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين، ويؤكد ذلك قيمة T حيث كانت

السلوك الإبداعي، من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل، وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث تم إدخال المتغيرات بطريقة (Enter) وذلك للحصول على نتائج نموذج الانحدار المتعدد والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12) مصفوفة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

المتغيرات	بُعد الحوافز	بُعد التدريب	بُعد نمط القيادة	بُعد الهيكل التنظيمي	بُعد الانتماء التنظيمي	
السلوك الإبداعي	B	.007	-.026	.266	.109	.183
	Beta	.012	-.078	.409	.0157	.288
	T	.082	-.754	3.106	1.192	2.671
	Sig	.935	.454	.003	.237	.009

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

من خلال مصفوفة الانحدار المبينة في الجدول رقم (12) يتضح عدم وجود أثر للحوافز على السلوك الإبداعي؛ حيث إن قيمة B تساوي (0.007). ولكن غير دالة إحصائياً لأن Sig تساوي (0.935). وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يستدعي رفض الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنصُّ على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

بيّنت النتائج الظاهرة في مصفوفة الانحدار أعلاه عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي حيث إن قيمة B تساوي (0.078 -) ولكن غير دالة إحصائياً لأن Sig تساوي (0.454). وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) مما يستدعي رفض الفرضية التي تنصُّ على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب.

المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لديها، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات، وذلك سعياً منها لتحسين مستوى أدائهم لأنشطة الأعمال المناطة بهم، كما تسعى إلى ربط العاملين بالشركة وإشعارهم بأنهم جزء منها، وتنمية ولائهم لها، وذلك من خلال تمكينهم وإعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الروتينية، ومكافأهم على أفكارهم التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء وإنجاز الأعمال كما تدل النتائج على أن الهيكل التنظيمي لإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة يبين بشكل واضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن تخصصات العاملين تتناسب مع طبيعة ومهام وظائفهم، مما يؤكد على أنه يتوافق إلى حد ما مع أهداف، وعمل الشركة محل الدراسة.

كما نلاحظ أيضاً من خلال نتائج هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع، والمتمثل في السلوك الإبداعي للعاملين جاء بدرجة مرتفعة، مما يعني أن العاملين بالإدارة المبحوثة يتمتعون بقدر عالٍ من السلوك الإبداعي عند ممارستهم لأعمالهم، وهذه يتفق مع نتائج دراسة هزيم وآخرون (2017م) ودراسة سلامة (2016م) ودراسة الزعي (2013م)، وبدل ذلك على أنهم يمتلكون المهارات الكافية، والقدرة على التواصل مع الآخرين في بيئة العمل، كما أن لديهم الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية، والمبادرة بتقديم مقترحات، وأساليب جديدة في العمل، وكذلك هم يتمتعون بالقدرة والكفاءة لاتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.

وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار نلاحظ أيضاً أن هناك تأثير إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعاً على السلوك الإبداعي للعاملين بالإدارة محل الدراسة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة زقاي وآخرون (2021م)، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي أُجريت لمعرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي أكدت على وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لبعدين فقط من أبعاد المناخ التنظيمي على المتغير التابع، وهما بُعد نمط القيادة ويتفق ذلك مع دراسة رشوان وآخرون (2019م) والبعد الآخر هو الانتماء التنظيمي، وهذا يتفق مع دراسة الشريف (2018م)، ويعزي الباحثان هذه النتائج إلى أن نمط القيادة السائد في الشركة المبحوثة، وعلى الرغم من أن درجة ممارسته من قبل الإدارة جاءت متوسطة إلا أنه نمط تشجيعي للعاملين فهو يعطي الفرصة للعاملين للمشاركة في رسم سياسات العمل، ويفوض بعض الصلاحيات لهم لاتخاذ القرارات، مما يضمن تقبلهم لها وبالآتي يحفزهم

(2.671) عند مستوى دلالة Sig تساوي (0.009)، ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب".

13- نتائج الدراسة:

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- 1- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية إلى أن هناك درجة ممارسة مرتفعة لكل أبعاد المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي (الحوافز، التدريب، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) باستثناء بعد نمط القيادة فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، وأن درجة الممارسة للمتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي جاءت مرتفعة.
- 2- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعاً على السلوك الإبداعي للعاملين بالإدارة المبحوثة.
- 3- بيّنت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين.
- 4- أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على السلوك الإبداعي للعاملين.
- 5- كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد نمط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين.
- 6- وأكدت النتائج على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.
- 7- وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.

14- مناقشة النتائج

يمكن من خلال نتائج التحليل السابقة ملاحظة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز، التدريب، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، الانتماء التنظيمي) والتي تمثل المتغير المستقل تؤكد على أن العاملين بالإدارة المبحوثة يوافقون على وجود تلك المتغيرات في بيئة عملهم، وأن كان ذلك بدرجات متفاوتة؛ حيث يتفق ذلك مع نتائج دراسة زقاي وآخرون (2021م) ودراسة عوادي وآخرون (2019م) ودراسة الزعي (2013م)، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى توفير

الإبداعي للعاملين بالشركة لتسليط الضوء عليها، والاستفادة منها لتنميته مما يؤثر على تحسين أداء العاملين بالشركة.

15. المراجع

أولاً. المراجع العربية.

- اسحق، أنير حسو (2012م) " دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8- العدد 26، ص 92-114، العراق.
- بكوش، لامية (2019م) " تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة -دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير.
- جهاد، عبد الرحيم محمدي عمر (2016م) "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة السياحة الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- رشوان، سيف الدين جلال، الطاهر أحمد محمد، (2019) "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2).
- الزبيدي، سحر، (2017م) "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزعبي، محمد عمر (2013م)، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسة على شركة اورانج الأردنية (للاتصالات في مدينة أربد"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، ص 277-297، الأردن.
- زقاي، محمد، وزاوي محمد، رماس محمد أمين (2021م) "نموذج مقترح لدراسة أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة"، Revue des Réformes conomiques et Intégration En Economie Mondiale Vol 15 N°1. Année 2021 EISSN 2600-6502.
- سلامة، حمد وليد (2016م) "أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة

على الأداء بشكل صحيح، ويشعروهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المنظمة، أي أن هذا النمط يساهم في تنمية مناخ تنظيمي صحي، وملائم يعمق الانتماء التنظيمي، ويُبني مهارات الإبداع لدى العاملين، كما يرى الباحثان أن اعتزاز الأفراد العاملين، وشعورهم بانتمائهم للشركة المبحوثة، والذي يمكن ملاحظته من خلال نتائج المتوسطات الحسابية المرتفعة لفقرات الانتماء التنظيمي يلعب دوراً أساسياً، ومهماً في خلق وتشكيل سلوكهم الإبداعي عند أدائهم لوظائفهم المناطة بهم، ويولد لديهم الرغبة في تقديم مقترحاتهم، وأفكارهم الإبداعية لمدراءهم، والمبادرة بتقديم الحلول المناسبة لمواجهة مشاكل العمل، أما فيما يتعلق بباقي أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز، التدريب، الهيكل التنظيمي) على الرغم من أن إدراك العاملين لها جاء بمستوى مرتفع إلا أن النتائج، قد أثبتت عدم وجود تأثير دال إحصائياً لها على السلوك الإبداعي للعاملين بالشركة، وهذا يتفق جزئياً مع نتائج دراسة الزعبي (2013م).

15-التوصيات:

توصي هذه الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة تبني الإدارة لأنماط قيادية تكون داعمة للسلوك الإبداعي للعاملين، وذلك من خلال منح مساحة أكبر من حرية إبداع الرأي، وتقديم الأفكار والمقترحات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- توصي الدراسة بضرورة التركيز على ربط قيم الأفراد بقيم الشركة العاملين بها، والسعي إلى خلق درجة عالية من التطابق بينهما، وذلك من خلال التعرف على احتياجات الأفراد الشخصية، ومشاكلهم الخاصة، ومحاولة المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها بما يساهم في تنمية شعورهم بالانتماء لها، والاعتزاز بها.
- 3- يجب أن تعمل الإدارة على تعيين الأفراد في الأماكن المناسبة لهم كلاً حسب تخصصه، وذلك لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الأفراد، وطاقتهم الإبداعية عند أداء لأعمالهم.
- 4- التركيز على إقناع العاملين عند إجراء أي تغييرات في بيئة العمل، وعدم إجبارهم على تقبل تلك التغييرات، مما قد يتسبب في مقاومتهم لها، وبالتالي يقلل من رغبتهم في أدائهم لأعمالهم بشكل جيد.
- 5- وأخيراً توصي الدراسة الحالية الدراسات المستقبلية بتحري العوامل التنظيمية الأخرى التي قد يكون لها تأثيراً أقوى على السلوك

- القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية – المجلد 2، العدد 6، ص 15-5، فلسطين.
- الشريف، أميرة محمد عبد الرحمن (2018م) "العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، السودان.
- العبادلة، محمد حمد (2020م) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبد الرحمن، أميرة (2018م). "العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عفانة، جهاد عبد الله والدوغان، محمد بن عبد الرحمن (2021م) "تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي": دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 1 (B)، السعودية.
- عوادي، نصر، البشير جرابة (2019م) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.
- فليه، فاروق عبده، والسيد محمد عبد المجيد، (2005م)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر (2006م) "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا.
- كنعان، نواف (1998م) "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- اللافي، خالد خلف (2018م) "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (26)، (2)، الأردن.
- نور الدين، بربار. آدم، بن مسعود. سفيان، لراي (2021م) "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بالشلف ECDE" مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12-العدد 02: 61-74. P-ISSN: 1040-2170.
- هزيم، ميسون العمرو، محمد عبد الرحيم المحاسنة (2017م) "أثر الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 32، العدد 3، ص 203-248، الأردن.
- وقاف، زليخة (2021م) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- ثانياً-المراجع الأجنبية
- Hashemi Jalil and Delkash Sadeqi, (2016), "The relationship between job satisfaction and organizational climate –acase study of government departments in Divandarreh", World Scientific News, 2016, p376 vu online à: www.worldscientificnews.com consultrer : 13-09-2015.
- Sid Ahmed Benraouane,(2010), **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires,alger, algerie,2010 ,p215.
- Yildiz, Bora. Uzun, Sümeýra and Coskun, Serdar Semih (2018), "**Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and Psychological empowerment**", International Journal of Organizational Leadership, (6).