

" قياس أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين  
( بالتطبيق على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية )

د/ منى سامى محمود مصطفى

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

## تمهيد:

لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة، إذ يعد أهم مورد إنتاجي تمتلكه أى منظمة ، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة ، ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور، فجودة أداء العنصر البشري هى مفتاح نجاح أى منظمة في تحقيق أهدافها ، ولكى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولى اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد وكجماعات وكتنظيمات (عبدا لمحسن :٢٠٠٨).

وانطلاقاً من أن المورد البشري يُعد من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره ، فلقد أصبح من الضروري الاهتمام بالجوانب السلوكية للعاملين بالمنظمة والتي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية مثل الانتماء التنظيمي وقيم العاملين والإبداع التنظيمي ( Balridge; 2011 ) .

ولقد أثبتت الدراسات العملية والتطبيقية أن الإبداع التنظيمي **Organizational Creativity** يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، وجودة الخدمة ، وزيادة الفعالية التنظيمية (Bandura :2007) .  
( Black:2002 ) .

ومن ناحية أخرى تعمل المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومضطربة تمتاز بمستقبل غير مستقر ويصعب التنبؤ به، وهذا يتطلب أن يكون الفرد مبدعاً حتى يستطيع أن يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة به والتي تؤثر على مستوى الاداء والفاعلية التنظيمية . ( Fisher :2005 )  
وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً كبيراً بقضية الابداع في منشأتها لتحقيق مستويات أفضل من الأداء والإنتاجية ، فإن الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها ، وكذلك إيجاد مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للعاملين ، والعمل على إعداد الأفراد التي تتوفر فيهم خصائص الإبداع وتنمية هذه الخصائص بشكل مستمر ( William : 2007 ) .

ورغم تعدد الجهود البحثية في مجال الإبداع التنظيمي ، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة علاقة العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل بالإبداع التنظيمي للعاملين لم تحظ بالاهتمام الكافي من جانب الباحثين، وذلك من منطلق أن الإبداع التنظيمي يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين من علم وخبرة ومجهود وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم ، الأمر الذي يؤثر على مستوى الأداء والفاعلية لهؤلاء العاملين ( Donalde : 2007 ) .

وعلى ذلك فإن الباحثة تسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والتي تشمل ( الاجور - حوافز العمل - فرص الترقية - الإشراف - زملاء العمل - العدالة وعدم التحيز ) على الإبداع التنظيمي للعاملين .

### الدراسات السابقة:

سوف تتناول الباحثة فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، حتى تتضح درجة الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن خلال توضيح اوجه الخلاف تضع الباحثة خطتها البحثية حتى تغطي هذه الدراسة النقاط التي لم تتناولها الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الخاص بدراسة أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين .

وقد قامت الباحثة بتبويب الدراسات السابقة في مجموعتين :

١- الدراسات المرتبطة بالإبداع التنظيمي للعاملين

٢- الدراسات المرتبطة بالعوامل التنظيمية لبيئة العمل

### اولا : الدراسات المرتبطة بالإبداع التنظيمي للعاملين :

من أهم تلك الدراسات مايلي :

١- دراسة مخامرة والدهان ( 2000 )

استهدفت بيان العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي . وقد تألف مجتمع الدراسة من ( ١٢٩ ) شركة مساهمة أردنية عامة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) شركة تمثل ( ٢١ % ) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت إلى أن العاملين في الشركات الأردنية يرون أن الجمود في التنظيم الإداري تشكل عاملاً معيقاً للإبداع .

٢- دراسة عنافرة ( 2000 )

استهدفت بيان خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، وهدفت إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، وقد حاولت الإجابة عن السؤال التالي: ما هي خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها الإداريون ؟

٣- دراسة هيجان ( 2005 )

ركزت الدراسة على أساليب تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في القطاع الأمني ، وأوضحت الدراسة أن أكثر أساليب تنمية الإبداع التنظيمي لعينة الدراسة هو التدريب على الاساليب الحديثة والمتطورة لإنجاز المهام ، وأوضحت أن افضل اساليب التدريب هو التدريب على رأس العمل .

#### ٤- دراسة عساف ( 2005 )

وركزت على مقومات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة ، وأوضحت الدراسة أن من أهم هذه المقومات الرضا عن بيئة العمل ، التمكين الوظيفى للعاملين ، إعطاء استقلالية للعاملين ، التوافق والانسجام الوظيفى ، نمط القيادة المتعاون ، تنمية سلوكيات المواطنة لدى العاملين .

#### ثانيا : الدراسات المرتبطة بالعوامل التنظيمية لبيئة العمل :

ومن أهم تلك الدراسات مايلى :

#### ١ - دراسة (Spreitzer, :2000)

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين كل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعى والسياسى والحصول على المعلومات والموارد والمناخ الذى يسود فيه المشاركة من جهة والشعور بالإبداع والتميز فى مجال العمل من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى غموض الدور ومستوى الإبداع والتميز فى مجال العمل ، بينما توجد علاقة طردية بين مستوى الدعم الاجتماعى والسياسى والحصول على المعلومات والإبداع التنظيمى للعاملين. كما أن المناخ التنظيمى الذى يسود فيه المشاركة والعمل تحت قيادة مدير لديه نطاق إشراف واسع يرفع من مستوى الإبداع والتميز لدى المرؤوسين .

#### ٢ - دراسة (Sigler & Tracey, :2000)

استهدفت الدراسة توصيف وتحليل بعض العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل من ناحية ومستوى الأداء والفاعلية من جهة أخرى ، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغيرات بيئة العمل التنظيمية المؤدية لارتفاع معدلات الأداء - والتي تتمثل في: نظام الأجور ، المشاركة فى المعلومات، المكافآت، المعرفة- لها علاقة ايجابية بمعدلات الأداء والفاعلية التنظيمية للعاملين .

#### ٣ - دراسة (Kirkman & Rosen:2001)

سعت الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعى لفرق العمل تحسن من شعور أعضاء الفريق بالاستقلالية والتميز فى أداء الأعمال ، كما أن فرق العمل الأكثر تجانسا يزيد لديها مستوى الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة. وتوصلت أيضا إلى أن فرق العمل

الأكثر تجانساً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.

#### ٤ - دراسة (عبيد، ٢٠٠٣)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي للعاملين ، والتعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمسببات الإبداع التنظيمي للعاملين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العدالة في تقييم وتحفيز العاملين وإتاحة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وحل المشكلات تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين في البنوك. كما أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم الإبداع التنظيمي للعاملين في هذه البنوك كمدخل لزيادة فاعلية المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

#### ٥ - دراسة (اللقى، ٢٠٠٥)

سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والإبداع التنظيمي للعاملين وذلك من خلال دراسة ثلاثة أبعاد للعوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل ، وتشمل تلك الأبعاد (مشاركة المعلومات والقيادة الذاتية وفرق العمل) . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية جوهرية وتأثير جوهري لكل من الأبعاد محل الدراسة والإبداع التنظيمي للعاملين .

#### ٦ - دراسة (Moye & Henkin, 2006)

سعت الدراسة إلى بحث أثر المناخ التنظيمي ( وخاصة فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية المؤثرة على بيئة العمل ) على الإبداع التنظيمي للعاملين ، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة من العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين، كما أن نمط الاتصال المتكامل هو أفضل الأنماط القيادية، وأن هناك ضرورة لتطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة.

وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١- رغم أن الإبداع التنظيمي للعاملين يعد أحد المداخل الإدارية الحاكمة لتحقيق التميز في منظمات القرن الحادي والعشرين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بالتعرف على أمسيبات الإبداع التنظيمي للعاملين وسبل تنميتها ، مما يطلق القدرات الكامنة لدى العاملين لتحسين مستوى الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها .

٢ - معظم الدراسات تناولت الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، وأوضحت أهمية الإبداع التنظيمي كأسلوب إداري يمكن الاستفادة منه لما له من أثر إيجابي على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الإنتاجية والولاء التنظيمي، وتخفيض مستوى الضغط الناتج عن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة ودافعية الموظف للإنجاز وانخفاض حدوث الأعراض المرضية المرتبطة بالحالة النفسية للموظف وانعكاس أثر هذا على الأداء الكلي للمنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها ، وأيضاً مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، أما هذه الدراسة فتناولت الإبداع التنظيمي كمتغير تابع للعوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل.

٣ - الدراسات التي تناولت التمكين كمتغير تابع، ركزت على بعض المحددات والعوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين من خلال بحث العلاقة بينه وبين كثير من المتغيرات الأخرى مثل غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي والسياسي والحصول على المعلومات والقيادة والثقافة والسلوك التدميمي للرؤساء وأسلوب الرقابة المتبع ومستوى الثقة بين العاملين والمديرين ، ولم تو الدراسات الإهتمام الكافي لأثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين .

٤ - هذه الدراسات قد ساهمت في صياغة المشكلة وذلك من خلال محاولة الباحثة لدراسة أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين في مجال الدراسة ، وذلك لمعرفة سبب تدنى مستوى الإبداع التنظيمي لدى بعض العاملين وهل يمكن ربطه بالعوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل أم يرجع إلى عوامل أخرى . وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر فيما سبق من دراسات حسب علم الباحثة ، كما أن هذه الدراسات السابقة كانت الركيزة الأساسية التي اعتمدت عليها الباحثة في تكوين الإطار النظري وتحديد أبعاد متغيري الدراسة.

### **مشكلة الدراسة :**

في سبيل تحديد المشكلة وصياغتها قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ، محاولة منها للكشف عن مدى إدراك العاملين للخصائص التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والتي تؤثر على مستوى أدائهم لهذه الأعمال ، ومدى تأثير ذلك على مستوى الإبداع التنظيمي لهم، وأسفرت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المظاهر وتشمل :

- ضعف شعور العاملين بالعدالة والحيادية في التعامل معهم من جانب الرؤساء ، فيما يتعلق بالأبعاد التالية (الاجور، الحوافز ، فرص الترقية ، المشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ) .
- ضعف شعور كثير من العاملين بالامان الوظيفى بسبب نظام الاشراف المتبع من جانب الرؤساء
- حرص الرؤساء على تنفيذ العاملين للأوامر والتعليمات من خلال اللوائح والقواعد الحاكمة وعدم السماح لهم بالمشاركة وإبداء الرأي أو الحصول على معلومات كافية عنها.
- تراخي بعض العاملين عن القيام بأي أعمال جديدة تسند إليهم لتخوفهم من تحمل المسؤولية مما يؤثر على ثقة الموظف في قدرته على أداء العمل المطلوب منه، بالشكل الذي يجعله يعتمد اعتماداً كلياً على رؤسائه في التعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية.

- \* عدم إدراك معظم العاملين منهم لمسببات الإبداع التنظيمي ، وان كان القليل منهم يعتقد ان العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة هي المؤثر الاساسى والوحيد على الإبداع التنظيمي.
- \* ضعف نظم التواصل بين العاملين بعضهم البعض ، وبينهم وبين الرؤساء ، مما يضعف من توفير المعلومات المرتبطة بمشاكل العمل وآليات التعامل معها .
- \* ضعف العمل بروح الفريق الواحد ، مما يؤدي إلى الإزدواج والتعارض في القيام بالاعمال ، ويضعف من روح الإنتماء لمكان العمل .

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذه الدراسة تتجسد في النقطة التالية :

" قياس أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية "

### فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة الفرض الرئيسى للدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية المرتبطة بخصائص الوظيفة والإبداع التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية .

وللتحقق من صحة هذا الفرض وضعت الباحثة مجموعة من الفروض الفرعية كالتالى:

١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين سياسة الأجور المتبعة والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.

٢ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين حوافز العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.

- ٣ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين فرص الترقية المتاحة والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .
- ٤ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب الإشراف المتبع والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٥ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين علاقة زملاء العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٦ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والحيادية في التعامل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .

### أهداف الدراسة :

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وفروضها، يمكن صياغة الأهداف التالية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:
- ١ - معرفة مدى إدراك العاملين محل الدراسة لمسببات الإبداع التنظيمي الراجعة إلى العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل .
- ٢ - تحديد قوة العلاقة بين هذه العوامل والإبداع التنظيمي للعاملين .

### أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :
- ١ - توجيه الاهتمام الكافي لدراسة أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين ، وذلك تكملة للمحاولات الأخرى المبذولة من أجل تحسين مستوى الإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .
- ٢ - لفت أنظار المسؤولين عند رسم سياسات الموارد البشرية بمراعاة مدى توافر مقومات الإبداع التنظيمي للعاملين عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والترقية والنقل وغيرها.

### منهجية الدراسة :

تشمل منهجية الدراسة النقاط التالية :

- ١- مجتمع الدراسة:
- يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية ، ويبلغ عددهم ٦٤ موظف ، سيتم دراستهم على اساس الحصر الشامل .
- ٢- مصادر البيانات :

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما :

أ - المصادر الثانوية : وتشمل الكتب والمقالات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة .



ب - المصادر الأولية : تتمثل في جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض الدراسة .

### ٣- أساليب جمع البيانات :

تم جمع بيانات الاستقصاء من خلال استخدام الأسلوب المركب من المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم ، وتسليم قوائم الاستقصاء إلى المستقصى منهم باليد للإجابة عليها في فترة لاحقة، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

### ٤- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة :

الى جانب مقاييس الإحصاء الوصفي ، تم استخدام الأساليب التالية :

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** : وذلك لتحديد أثر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على الإبداع التنظيمي للعاملين ، وكذلك معرفة أكثر هذه العوامل تأثيراً على الإبداع التنظيمي لهم .

### محتويات الدراسة :

المقدمة : تضمنت عرضاً للمشكلة وأهداف الدراسة وفروضها وأهميتها فضلاً عن أسلوب الدراسة الإطار النظري للدراسة : تم تخصيصه لإلقاء الضوء على مفهوم الإبداع التنظيمي للعاملين ومسبباته ومظاهره ومقاييسه ، وكذلك مفهوم الإبداع التنظيمي ومراحلته .  
الإطار التطبيقي لدراسة : تم تخصيصه لاختبارات الفروض والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة .  
النتائج والتوصيات : حيث تم عرض أهم نتائج التي تم التوصل إليها ، وصياغة التوصيات في ظل تلك النتائج .  
المراجع وقائمة الاستقصاء .

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد :

تعتبر العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل من المتغيرات التي تؤثر بصورة مباشرة على درجة الإبداع التنظيمي للعاملين في مختلف المنظمات باختلاف أحجام وأشكال هذه المنظمات ، وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم ، وسوف تناقش الباحثة في هذا الجزء النقاط التالية :

١- مفهوم الإبداع التنظيمي

٢- مراحل الإبداع التنظيمي

٣- العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين

٤- العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين

### أولاً : مفهوم الإبداع التنظيمي :

يعتبر الإبداع 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 الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطراً لتأخر، وعدم القدرة على مسايرة المنظمات الأخرى ( Darek:2010 ).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت الإبداع التنظيمي ، ويمكن الإشارة الى بعضها فيما يلي :  
- يري البعض أن الإبداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة في شكل عملية ينتج عنها فكرة أو عمل جديد ( Dubrir:2008 )

- ويرى بعض الباحثين أن الإبداع هو عملية متعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة وهناك سلوك إبداعي مختلف في كل مرحلة ( Glisson:2008 )

- ويعرف البعض الإبداع بأنه التوصل إلى شيء جديد ، وقد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الناس أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكار يستفيدون منها في حياتهم (Bennis:2005)  
-وقد تناول أحد الباحثين تعريف الإبداع من زاويتين احدهما لغوية باعتبار أنه يعني : " اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق ، وجعله غاية في صفاته " والزاوية الثانية هي موضوعية ، حيث يرى أن هذه التعاريف تدور حول خمسة محاور ( Malhotra:2004 ) :

١. المحور الأول : ينظر إلى الأبداع باعتباره عملية فكرية .
٢. المحور الثاني : يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات .
٣. المحور الثالث : يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين .
٤. المحور الرابع : يدور حول الإمكانية الإبداعية .
٥. المحور الخامس : يركز على المراحل الاساسية التي يمر بها العمل الإبداعي .

### ثانياً : مراحل العملية الإبداعية :

الإبداع كعملية تمر بعدة مراحل قبل أن تظهر النتائج النهائية له ، حيث يمر السلوك الإبداعي كما يراه بعض الكتاب بأربعة مراحل هي ( Raymond:2004 ) .

١- مرحلة الإعداد ( Preparation ) في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام .

٢- مرحلة الاحتضان ( Incubation ) في هذه المرحلة يتفرغ الفرد لأفكاره والمعلومات التي جمعها إلى أن يجد الحل .

٣- مرحلة البزوغ والإشراق ( Illumination ) في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد .

٤- مرحلة التحقق ( Verification ) : وفي هذه المرحلة يستعين الفرد بالوسائل والأساليب المتاحة للتحقق من صحة الحل ويبدأ بالتطبيق الفعلي له .

### ثالثاً : العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي للعاملين :

- يقسم الباحثون هذه العوامل إلى :

أ - عوامل خاصة بالفرد .

ب - عوامل خاصة بمحتوي الوظيفة .

ج - عوامل خاصة بالأداء .

د - عوامل تنظيمية .

هـ- عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية .

وسوف تناول الباحثة هذه العوامل بالتفصيل ، مع التركيز في النقطة التالية على العوامل محل الدراسة ، وهي العوامل التنظيمية .

#### أ - عوامل خاصة بالفرد :

وهي تلك التي ترجع إلي الفرد ذاته وقيمه النفسية ( Michael : 2005 ) ، وتشمل:

##### ١ - حاجات الفرد

وتشمل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة التوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة ، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عالياً كانت الدافعية للإبداع مرتفعة ، ويتوقف ذلك علي مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد .

##### ٢ - إتفاق العمل مع قيم الفرد

تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلي إشباعها في مجال العمل ، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ، ومن هذه القيم : الحرية - الابتكار - الإبداع - الاستقلالية - التعاون - الأمان الوظيفي... وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه علي إشباع هذه القيم ساعد ذلك علي الإبداع التنظيمي .

### ٣ - الشعور باحترام الذات

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل علي الإبداع في العمل ، فكلما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر إبداعاً فيه ، ويلعب المجتمع دوراً كبيراً في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة ورموز المكانة المرتبطة بها ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة .

### ٤ - متغيرات العوامل الشخصية : ومن أهم هذه المتغيرات :

#### \* السن ومدة الخدمة :

أظهرت العديد من الدراسات أن السن ومدة الخدمة مرتبطة إيجابياً مع الإبداع التنظيمي، فكلما كبر الفرد في السن وحصل علي الأقدمية في العمل فإنهم ينتقلون تلقائياً إلي مراكز أكثر مسئولية ، وغالباً ما يحصل علي بعض الثواب لمجرد بقائه في المنظمة .

#### \* الشخصية :

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة علي التكيف بأنهم أكثر إبداعاً في العمل من غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات .  
- يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر إبداعاً في العمل من غيرهم الذين يوصفون بعدم الرضا عن حياتهم وعدم قدرتهم علي التكيف مع واقع الحياة.

### ب - عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة أو العمل :

إن محتوى العمل من العناصر الهامة المؤثرة علي الإبداع التنظيمي ، ويشمل محتوى العمل مجموعة من المتغيرات التي تؤثر علي الإبداع التنظيمي للعاملين ( Donalde 2005: ) ، أهمها :

#### ١ - درجة تنوع مهام العمل :

كلما كان هناك تنوع في مهام العمل كلما زاد الإبداع في مجال العمل ، لأن التنوع يؤدي إلى تقليل الملل النفسي الذي يصيب العامل من جراء تكرار نفس العمل .

#### ٢ - الاستقلالية المتاحة للفرد :

أكدت الدراسات السابقة أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زادت قدراته الإبداعية في أداء تلك الأعمال ،

وذلك لأن زيادة حرية الفرد تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في أداء العمل ، أما فرض نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء مهام العمل علي جميع الأفراد فإنه لا يأخذ في الاعتبار اختلاف الأفراد ، وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم .

### ٣ - استخدام الفرد لقدراته :

كلما كان العمل الذي يقوم به الفرد يستخدم قدراته كلما زاد إبداعه في العمل ، لأن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع لحاجة تحقيق الذات لديه .

### ج - عوامل خاصة بالأداء :

- يزداد الإبداع التنظيمي في مجال العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية والتي تؤثر على

مستوى الاداء في العمل ( Fisher : 2003 ) ، وتشمل تلك العوامل :

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل .
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد علي تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة .
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة له .
- إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي يبذله وتتناسب مع العوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون في منظمات أخرى ويمارسون نفس عمله .

### د - عوامل خاصة بالبيئة الخارجية :

الإنسان كيان متصل وليس منفصل، وما يحدث له في حياته العامة يؤثر عليه في داخله وينعكس علي عمله ، وكلما كان الفرد أقدر علي التكيف مع الواقع كلما كان أكثر استقرارا في حياته ، وينعكس ذلك بالتالي علي إبداعه في عمله ( Kahn : 2002 ) .

### هـ - عوامل تنظيمية :

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- ١ - الأجر
- ٢- نظام الحوافز
- ٣- فرص الترقية
- ٤- نظام الإشراف
- ٥- زملاء العمل
- ٦- العدالة والحيادية

وسوف تتناول الباحثة هذه المجموعة من العوامل بالتفصيل فى النقطة التالية .

### **رابعاً : العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع التنظيمى للعاملين :**

وسوف تناقش الباحثة بالتفصيل هذه العوامل كما يلي :

#### **١- الأجر :**

الأجر له جوانب اقتصادية واجتماعية ومعنوية، فالأجر لا يقتصر دوره على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويتيح للفرد أيضاً إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجالات الاجتماعية مع الآخرين ، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته وعلي ذلك فكلما زاد الأجر زاد الرضا عن العمل مما يرتبط إيجابيا مع تجبير الطاقات الإبداعية لدى العاملين ، وعندما لا يجد العمال الأجور والمكافآت التى لا تتناسب مع العمل الذى يبذلونه فإنهم يصابون بالإحباط وينخفض مستوى رضاهم عن العمل ( Szilagyi : 2010 ).

#### **٢- حوافز العمل :**

تعتبر حوافز العمل من المؤثرات القوية على الروح المعنوية للعاملين وانعكاساتها على العديد من الجوانب ومنها الإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين ، والحوافز أنواع أهمها الحوافز المادية والمعنوية ، الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية ، الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، الحوافز المباشرة وغير المباشرة، الحوافز التقليدية والإبتكارية ( Lane : 2005 ) ، ويمكن التعرض لمفهوم كلاً منها فيما يلي :

- \* الحوافز المادية فتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر ومكافآت .
- \* الحوافز المعنوية فتتمثل فيما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة ، مثل تقديم شهادات التقدير وأوسمة النجاح .
- \* الحوافز الإيجابية فتمنح للأفراد فى صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية .
- \* الحوافز السلبية فتتمثل أسلوباً للتهديد والتخويف ، إذ تحدد العقاب الذى يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة فى العمل .
- \* الحوافز الفردية فتتمثل فيما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردى بصرف النظر عن النتائج التى حققوها كجماعة .

\* الحوافز الجماعية فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الإرتباط والإنسجام والتوافق الجماعى وتنمية الشعور الجماعى بالمسئولية .

\* الحوافز المباشرة فتؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند إستجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية .

\* الحوافز غير المباشرة تتضمن مجموعة الخدمات والإمتيازات التى تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها ، كتقديم الخدمات الإجتماعية بصورها المختلفة ، وبذلك فهى تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة .

\* الحوافز التقليدية فتشير إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية .

\* الحوافز الإبتكارية فتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لإبتكار الطرق والفنون التى تدعم المنظمة .

### ٣ - فرص الترقية :

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والإبداع التنظيمي للعاملين. لأن زيادة هذه الفرص امام العمال يعنى امكانية تحقيق ذاتهم وحاجاتهم للنمو والترقى والعكس صحيح ، وأن العامل المحدد لأثر فرص الترقية علي الإبداع التنظيمي فى العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية ( Wayne : 2002 ) ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل إبداعه فى العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما زاد إبداعه فى هذا العمل .

### ٤ الإشراف :

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الإشراف والإبداع فى العمل ، فالإشراف من المهام الرئيسية التى تؤثر علي رضا العاملين وبالتالي فى مدى تعاونهم وإنتاجهم وبالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم ، فالإشراف الجيد له أثر قوي فى نفسية العاملين وإنتاجهم وكلما كانت معاملة المشرف للعاملين طيبة انعكس ذلك علي عملهم واقبلوا عليه. ولذلك يعتبر اختيار رؤساء العمل والمشرفين من العوامل الأساسية فى دفع العاملين إلى العمل والوصول بالإنتاج إلى غايته ، ولقد كان المشرفون فيما مضى يتم اختيارهم من بين العاملين لامتيازهم فى العمل أو لوفرة إنتاجهم ولكن ثبت للإدارة أن قدرة العامل ومهارته فى الإنتاج ليس دليل علي مقدرته علي الإشراف ولهذا يجب أن

يؤخذ في الاعتبار عوامل أخرى في الشخصية بجانب المهارة في الإنتاج عند اختيار شخص لمركز الإشراف كما يجب تدريبهم تدريباً خاصاً لدراسة مشاكل الإشراف وكيفية التغلب عليها .

#### ٥ - زملاء العمل :

إن الشعور بالانتماء إلى المجموعة يعتبر من عوامل الإبداع في العمل ، وعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع زملاءه فإن درجة إبداع الفرد في عمله ستكون منخفضة . أما عندما تتيح طبيعة العمل فرص اتصال وتفاعل الفرد مع زملائه فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً ، وبالتالي تزيد قدراته الإبداعية .

#### ٦ - أن تكون سياسة المنظمة عادلة :

من أهم العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي العاملين المعاملة العادلة التي لا تحيز فيها ، وإحساس العامل باهتمام الإدارة به ومحاولة حل مشاكله . فالإدارة الرشيدة هي التي تضع اللوائح والأنظمة التي تكفل إتباع العدالة وتنظم العلاقة بين العامل والمنظمة وتضمن استقرارها ، فلا شك أن من مقومات الإبداع التنظيمي في أي منظمة أن تستند إلى سياسة عادلة وواضحة ، وإلى قيادة ديمقراطية عادلة ، وعلاقات إنسانية تشجع حاجات العاملين الضرورية وتحل مشاكلهم وتشجعهم عندما يستحقوا التشجيع ، ورحابة الصدر في الاستماع للشكوى ورسم سياسة للتقدمي واضحة . ( Terry : 2010 ) .

#### ٧- ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية ( الإضاءة - التهوية - الحرارة - الضوضاء - النظافة ) علي درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، وبالتالي علي فرص إبداعه في مجال العمل ، ولقد أثبتت الدراسات أن معدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .



## الإطار التطبيقي للدراسة

تقوم الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة فروض الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ، ويم ذلك من خلال النقاط التالية :

### ١- متغيرات الدراسة:

العوامل التنظيمية المؤثرة على بيئة العمل من اهم المقومات المؤثرة علي الإبداع التنظيمي للعاملين ، وتشمل تلك العوامل :

#### ١- الأجر :

حيث لا يقتصر دور الأجر علي إشباع الحاجات الأساسية للعاملين ، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويتيح للفرد أيضاً إشباع الحاجات الاجتماعية ، كما ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته.

#### ٢- حوافز العمل :

تعتبر حوافز العمل من المؤثرات القوية على معنوية العاملين بمختلف اشكالها .

#### ٣ - فرص الترقية :

حيث أن زيادة فرص الترقية امام العمال يعنى امكانية تحقيق ذاتهم وحاجاتهم للنمو والترقي.

#### ٤ - الإشراف :

حيث أن الإشراف المناسب لطبيعة العمال له أثر قوي في نفسية العاملين وإنتاجهم وكلما كانت معاملة المشرف للعاملين طيبة انعكس ذلك علي عملهم واقبلوا عليه.

#### ٥ - زملاء العمل :

كلما كانت علاقة الفرد بزملائه قائمة علي الحب والتعاون كلما كان أداء الفرد في عمله مرتفعاً والعكس صحيح .

#### ٦ - أن تكون سياسة المنظمة عادلة :

من أهم مقومات الإبداع التنظيمي في أي منظمة أن تستند إلي سياسة عادلة وواضحة ، وإلي قيادة ديمقراطية عادلة ، وعلاقات إنسانية تشبع حاجات العاملين الضرورية وتحل مشاكلهم وتشجعهم عندما يستحقوا التشجيع .

ويمكن توضيح بعض المؤشرات المبدئية التي تتعلق بمسببات الإبداع التنظيمي الراجعة إلى العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل في الجدول التالي :

### جدول (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري

لآراء عينة الدراسة حول إدراكهم لمسببات الإبداع التنظيمي الراجعة إلى العوامل التنظيمية لبيئة العمل

		مقاييس الإحصاء الوصفي		المسببات
مستوى الاستخدام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
مرتفع	١	٠,٦	٣	الأجور
مرتفع	٢	٠,٦	٢,٧	حوافز العمل
مرتفع	٣	٠,٦	٢,٦	فرص الترقية
مرتفع	٤	٠,٧	٢,٤	الإشراف
مرتفع	٦	٠,٨	٢,٢	زملاء العمل
مرتفع	٥	٠,٧	٦,٢	العدالة
		٠,٨	٢,٤	المقياس الكلي للإبداع

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

- ومن خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح أن الوسط الحسابي لجميع مسببات الإبداع التنظيمي الراجعة إلى العوامل التنظيمية لبيئة العمل أعلى من المتوسط العام للمقياس (٢,٤) درجة) ، حيث بلغ الوسط الحسابي لعنصر الأجور (٣) ، وبلغ الوسط الحسابي لعنصر حوافز العمل (٢.٧) ، وبلغ الوسط الحسابي لعنصر فرص الترقية (٢.٦) ، وبلغ الوسط الحسابي لعنصر الإشراف (٢.٤) ، وبلغ المتوسط الحسابي لعنصر زملاء العمل (٢,٢) ، كما بلغ المتوسط الحسابي لعنصر العدالة (٢,٦) .
- كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات قائمة الاستقصاء لكلا من العوامل التنظيمية لبيئة العمل، والعوامل المسببة للإبداع التنظيمي كلا على حده.

- بالنسبة للأسئلة الخاصة بالعوامل التنظيمية لبيئة العمل ، فيوضح الجدول رقم (٢) كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات هذه الاسئلة .

### جدول ( ٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة بالنسبة لأسئلة العوامل التنظيمية لبيئة العمل

مستوى الاستخدام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	٠,٨	٣,٤	(١) الأجر الذي حصل عليه يحقق لى الرضا ويشبع حاجاتي الأساسية .
مرتفع	٠,٩	٢,٦	(٢) نظم التحفيز متنوعة ، وتشبع مختلف الحاجات والرغبات
مرتفع	١,١	٢,٤	(٣) فرص الترقية متاحة للجميع ، بناء على المعايير التي تحددها الإدارة .
مرتفع	١,١	٢,٤	(٤) الإشراف يهدف إلى تحسين مستويات الأداء وليس مجرد تصيد الأخطاء .
مرتفع	٠,٩٤	٢,٢	(٥) بيئة العمل الإنسانية والعلاقة مع الزملاء جيدة ، بشكل يشجع على إظهار القدرات .
مرتفع	٠,٩٠	٢,٤	(٦) يوجد قدر كبير من العدالة فى توزيع المهام ، والتوزيع العادل للسلطات والمسئوليات والثواب والعقاب .
		٢	المتوسط العام
		٠,٩	الانحراف المعياري

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات الدراسة على الأسئلة الخاصة بالعوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل ، تراوحت ما بين (٢,٢ - ٣,٤) ، مما يدل ارتفاع مستوى إدراك مفردات الدراسة لمسببات الإيداع التنظيمي الراجعة إلى العوامل التنظيمية لبيئة العمل ، وبالنسبة للأسئلة التنظيمية المرتبطة بالإبداع التنظيمي ، فيوضح الجدول رقم (٣) كلا من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات هذه الاسئلة .

### جدول ( ٣ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة بالنسبة لأسئلة الإبداع التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستخدام
١) يسود في الشركة مناخ يشجع على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين فيها	٤,١	١,١	مرتفع
٢) تسود في الشركة قيم البحث عن الأفكار الجديدة	٣,٨	٠,٩	مرتفع
٣) لدى العاملين في الشركة وعي بأهمية الإبداع	٤,٢	٠,٩	مرتفع
٤) يوجد اهتمام لدى الموظفين بتطوير قدراتهم الإبداعية	٣,٨	٠,٩	مرتفع
٥) رؤية الشركة نحو تطوير الإبداع محددة بوضوح	٣,٨	١,١	مرتفع
٦) يسود الشركة مناخ تنظيمي يتقبل التغيير والأفكار الجديدة ويتقبل آراء الآخرين .	٣,٩	١,١	مرتفع
٧) يوجد لدى الشركة نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الإبداع لدى العاملين	٣,٩	١,٦	مرتفع
٨) تهتم الشركة بمناخ العمل الذي يشجع على الابتكار والإبداع كتشجيع سياسة الباب المفتوح .	٤,٢	٠,٩	مرتفع
المتوسط العام	٣,٦		
الانحراف المعياري	٠,٧٨		

يشير الجدول رقم ( ٣ ) إلى أن المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة أعلى من متوسط أداة القياس (٣,٦) ، وبما يعكس الاتجاهات الإيجابية نحو اسئلة الإبداع التنظيمي .

#### ٢- اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة :

تقوم الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة التالية ، وذلك على النحو التالي :

#### الفرض الرئيسي

ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والإبداع التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالدقهلية .

**ويشمل هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مستوى الأجور والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين حوافز العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
- ٣ - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين فرص الترقية والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
- ٤- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين طبيعة الإشراف والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .
- ٥- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العلاقة بين زملاء العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٦- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والحيادية في التعامل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .

وقد استخدمت الباحثة أسلوب الارتباط لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء ، ثم قامت بعمليات التحليل الإحصائي لهذه البيانات للوصول إلى نتائج مرتبطة بفروض الدراسة ، وأسفرت عمليات التحليل الإحصائي عن النتائج التالية

**جدول (٥)**

**مصفوفة معاملات الارتباط بين العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والإبداع التنظيمي**

العوامل	١	٢	٣	٤		
الإبداع التنظيمي	١					
١- مستوى الأجور	٠,٧					
٢- حوافز العمل	٠,٦	١				
٣ - فرص الترقية	٠,٥	٠,٦	١			
٤ - طبيعة الإشراف	٠,٤	٠,٥	٠,٥	١		
٥- زملاء العمل	٠,٦	٠,٧	٠,٦	٠,٦	١	
٦- العدالة والحيادية	٠,٧	٠,٥	٠,٦	٠,٥	٠,٥	١

- تشير بيانات مصفوفة معاملات الارتباط السابقة إلى:

- ١ - وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين عوامل الإبداع التنظيمي المرتبطة بالعوامل التنظيمية لبيئة العمل بعضها البعض .

٢- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين العوامل التنظيمية لبيئة العمل والإبداع التنظيمي لمفردات الدراسة .

ولتحديد طبيعة هذه العلاقة أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الجدول رقم (٥).

#### جدول (٥)

تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين العوامل التنظيمية والإبداع التنظيمي

المعنوية	Sig	معامل الارتباط	العوامل
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٥٢	مستوى الأجور
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٦	حوافز العمل
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٢	فرص الترقية
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٥٨	طبيعة الإشراف
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٢	زملاء العمل
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٨	العدالة والحيادية
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٨٦	الإبداع التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

#### تشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى:

- ١ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والإبداع التنظيمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٢) كحد أدنى، و(٠.٦٨) كحد أعلى.
  - ٢ - جاءت أقوى علاقة ارتباط بين العدالة والحيادية والإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨) وهى معنوية عند مستوى معنوية ١٪. الأمر الذي يعنى أن العدالة والحيادية فى التعامل مع جميع العاملين أكثر لأبعاد تأثيرا على الإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
  - ٣ - جاءت أضعف علاقة ارتباط بين مستوى الأجور والإبداع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٢) ومعنوي عند مستوى ١٪ .
- وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الرئيسى للدراسة بجميع فروضه الفرعية أفرعية وهذا يعنى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل والإبداع التنظيمي للعاملين .

## النتائج والتوصيات

سوف تتناول الباحثة في هذا الجزء أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ، ثم تقوم بعد ذلك بوضع مجموعة من التوصيات في ظل النتائج التي تم التوصل إليها .

### أولاً : نتائج الدراسة :

- تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد وضعت الباحثة فرض اساسي تفرعت عنه مجموعة من الفروض الفرعية ، وذلك للتعرف على مدى صحته من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وتمثل الفرض الرئيسي والفروض الفرعية فيما يلي :

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية المرتبطة بخصائص الوظيفة والإبداع التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية .

- وللتحقق من صحة هذا الفرض وضعت الباحثة الفروض الفرعية على النحو التالي:

- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين سياسة الأجور المتبعة والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين حوافز العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين.
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين فرص الترقية المتاحة والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٤- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب الإشراف المتبع والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٥- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين علاقة زملاء العمل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين
- ٦- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والحيادية في التعامل والإبداع التنظيمي لهؤلاء العاملين .

### - وكانت نتائج اختبار هذا الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية كالتالي :

- ١- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سياسة الأجور المتبعة والإبداع التنظيمي للعاملين .
- ٢- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين حوافز العمل المطبقة والإبداع التنظيمي للعاملين .
- ٣- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين فرص الترقية المتاحة والإبداع التنظيمي للعاملين .
- ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم الإشراف المتبعة والإبداع التنظيمي للعاملين .
- ٥- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين علاقة زملاء العمل معاً والإبداع التنظيمي للعاملين .
- ٦- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العدالة والحيادية في التعامل والإبداع التنظيمي للعاملين .

وعلى ذلك يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الأول بجميع فروضه الفرعية وقبول الفرض البديل.

### ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- ١ - توفير مناخ العمل المناسب للعاملين من أجل التطوير والتحسين في أعمالهم وجعل العمل ممتع بالنسبة لهم وذو قيمة شخصية لهم ، وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم .
- ٢- حث المديرين علي تقديم الدعم المعنوي للعاملين ، بإظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود ، وتقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم علي تحقيق الأهداف بطريقه أفضل، مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية ، مما ينعكس علي تحقيق أعلي درجات الإبداع التنظيمي
- ٣- ضرورة تغيير النظم الإدارية التقليدية والانتقال إلي فكره فرق العمل ذاتية التوجيه ، وذلك من خلال توضيح رسالة ورؤية المنظمة للعاملين وتحديد المسؤوليات المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة ، وترسيخ مبادئ الرقابة الذاتية والمشاركة الايجابية في حل المشكلات التي تواجههم .
- ٤- ضرورة إعادة النظر بصفه مستمرة في النظم والقواعد والإجراءات المعمول بها في مختلف وحدات المنظمة في ممارسة كافة الأنشطة لزيادة دافعية الأفراد علي أداء التصرفات البناءة .
- ٥- ضرورة تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف المنظمة وأخذ آرائهم والعمل علي تبادل المعلومات بشكل دوري ومستمر.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

( أ ) الكتب :-

- ١-د/ عبد المحسن عبد المحسن جوده ، إدارة الموارد البشرية المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٨
  - ٢- د/ عبدا لحמיד المغربى ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتيجيات القرن الحادى والعشرون ، المنصورة : مكتبة كلية التجارة ، ٢٠٠٥ .
- (ب) الدوريات:

- ١- عبدا لرحمن احمد هيجان، "كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع فى المنظمات ؟" المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريبية ، المجلد ١٠ ، العدد ٢٠ ، ٢٠٠٥
- ٢- عبد المعطى عساف ، " مقومات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة " مجلة الإدارى ، العدد ٦٢ ، السنة ١٧ ، ٢٠٠٥
- ٣- فاطمة نواف عنافرة ، خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، المجلد العاشر ، العدد الرابع ، ٢٠٠٠ .
- ٤- محسن مخامرة ، اميمة الدهان ، " العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين فى الشركات المساهمة المحدودة " مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، المجلد ١٥ ، العدد الثانى . ٢٠٠٠ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### ( A ) Books :

- 1 Baldridge J.V., Et Al., Policy Making And Effective Leadership, San Fransisco 2007 .
- 2 Donalde E., Et Al., Public Personnel Management Contexts And Strategies, 2nd Ed., Prentice - Hill. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 2005.
- 3 Derek Torrington, Laura Hall, Personnel Management, 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice Hill International (Uk) LTD, 2010.
- 4 Fisher C.D., And Others, Human Resource Management, 2nd Ed., Printed In The U.S.A, 2003.
- 5 Kahn R. L., The Meaning Of Work : International And Proposals For

**Measurement In A Compball And P.E., Converse (Eds) The Human Meaning Of Change, Russell Sage , New York , 2002 .**

- 6 Michael R. Carrell, Et Al., Human Resource Management Global Strategies For Managing Adverse Work Force, 5th Ed., Prentice In The U. S. A, 2005.**
- 7 Raymond A. Noe, Et Al., Human Resource Management:\_ Gaining A Competitive Advantage, Printed In U.S.A 2004.**
- 8 Szilagyi A.,Et Al., Organizational Behavior And Performance, Good Year Corp. Inc., Santa Monica , 2010 .**
- 9 Terry L. Micheal D., Personnel Human Resource Management, Printed In The Repulilic Of Singapore ,2010 .**
- .0 Wayne F. Cascio, Management Human Resource: Productivity Quality Of Work Life Profits, 3rd Ed., Printed Mc Graw - Hill, Inc. New York, 2002.**
- .1 William B. Keith D., Human Resource And Personnel Management, 4th Ed., McGraw Hill Inc - New York, 2007.**

**( B ) Periodicals :**

- 1 Glisson C. And Mark D., “Predictors Of Job Satisfaction And Organization Commitment In Human Service Organization”, Administrative Service Quarterly , Vol. 33, No. 1, March 2005.**
- 2 Lane J.E., “Academic Profession In Academic Organization” , Journal Of Higher Education , Vol.4, June 2005.**
- 3 Moses I., “Promotion In Academic Staff Reward And Incentive”, Journal Of Higher Education , Vol.15, No.2, 2006 .**

## قائمة الاستقصاء

- ضع علامة (√) أمام كلا من العبارات التالية بحيث توضح مدى موافقتك عليها:

م	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً
	<u>أولاً : عبارات العوامل التنظيمية لبيئة العمل</u>					
1	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل .					
٢	نظم الحوافز المتبعة تتنوع وتظهر الفروق الفردية بين العاملين.					
٣	فرص الترقية متاحة أمام الجميع بصورة عادلة وغير متحيزة بشكل يتوافق مع طموحات وتوقعات العاملين .					
٤	نظم الإشراف المتبعة تراعى النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين					
٥	أشعر بالانتماء إلى المجموعة التي أعمل معها ، ويوجد تفاعل مع الزملاء فيما يتعلق بمشاكل العمل					
٦	توجد درجة مرتفعة من العدالة والشفافية في التعامل مع جميع العاملين .					
٧	ظروف العمل المادية تتيح للعاملين الفرصة على الإبداع والتميز في أداء ما يكلفون به من أعمال .					

م	المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً
	<u>ثانياً : عبارات الإبداع التنظيمي</u>					
١	يسود في الشركة مناخ يشجع على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين فيها .					
٢	تسود في الشركة قيم البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها .					
٣	لدى العاملين في الشركة وعي بأهمية الإبداع التنظيمي .					
٤	يوجد اهتمام لدى الموظفين بتطوير قدراتهم الإبداعية .					
٥	رؤية الشركة نحو تطوير الإبداع محددة بوضوح					
٦	يسود الشركة مناخ تنظيمي يتقبل التغيير والأفكار الجديدة ويتقبل آراء الآخرين .					
٧	يوجد لدى الشركة نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمي الإبداع لدى العاملين .					
٨	تهتم الشركة بمناخ العمل الذي يشجع على الابتكار والإبداع .					