

## تأثير عوائق الابداع على المناخ التنظيمي بين بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية من وجهة نظر الملاكات التدريسية والإدارية

م.م ريم عبد الكريم جابان  
جامعة الامام جعفر الصادق (ع) ، بغداد، العراق  
[reem.abd-alkareem@sadiq.edu.iq](mailto:reem.abd-alkareem@sadiq.edu.iq)

م.م إخلاص ستار عكله  
معهد تكنولوجيا بغداد، العراق  
[ikhlas.satar@gmail.com](mailto:ikhlas.satar@gmail.com)

### الملخص :-

يهدف هذا البحث بتقييم واقع الابداع وتأثيرها على المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية لتشخيص أهم عوائق الابداع في بيئة العمل، إذ تم توزيع (100) استبانة محكمة على الملاكات التدريسية والإدارية في مؤسستين تعليميتين حكومية وأهلية، وقد تضمنت الاستبانة متغيرات رئيسة للبحث (الابداع ، والمناخ التنظيمي) وثلاث أبعاد فرعية لكل متغير لغرض إجراء دراسة المقارنة بين هاتين المؤسستين، تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية منها : (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون) واختبار جودة المطابقة واختبار الأثر، فضلاً عن اختبارات لعينتين مستقلتين غير مترابطة وغيرها من الاساليب الاحصائية)، أن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث إن ادارة المؤسسات التعليمية الأهلية كانت أفضل من المؤسسات التعليمية الحكومية في الإبداع والمناخ التنظيمي، لاتباعها سياسة المنافسة والاستقطاب لزيادة مواردها المالية والبشرية ، بذلك نستنتج بوجود عوائق للإبداع في المؤسسات التعليمية الحكومية أكثر منها في المؤسسات الأهلية لان الأخيرة تسعى بشكل مستمر الى تبني وتشجيع الطاقات المتميزة . أما أهم ما أوصى به البحث ضرورة تبني الإدارة في هذه المؤسسات استراتيجيات تتناسب مع واقع التعليم في العراق التي يمكنها ان تساعد على خلق وتشجيع الابداع والمبدعين أيماناً منها بتأثير الابداع على المناخ التنظيمي، إذ تسعى كل المنظمات الخدمية منها ام الانتاجية إلى إحداث تغييرات ايجابية بين الأونة والاخرى، من خلال إستثمار المقومات التي تمتلكها بالشكل الأمثل، والمورد البشري المبدع أحد اهم هذه المقومات التي أرتكز البحث عليها .

**الكلمات الرئيسية:** الابداع ، عوائق الابداع ، المناخ التنظيمي ، المشاركة باتخاذ القرارات ، الحوافز ، القيادة .

### Abstract:-

This research aims to evaluate the reality of innovation and its impact on the organizational climate in educational institutions to diagnose the most important obstacles to innovation in the work environment, as (100) ruled questionnaires were distributed to the teaching and administrative staff in two governmental and private educational institutions, and the questionnaire included key variables for the research (innovation and organizational climate) There are three sub-dimensions for each variable for the purpose of conducting a comparative study between these two institutions, a number of statistical methods have been used, including: (arithmetic means, standard deviations, simple correlation coefficient (Pearson), conformity quality test and impact test, as well as tests for two independent samples that are not correlated and other statistical methods), The most important conclusions reached by the research are that the management of private educational institutions was better than government educational institutions in innovation and the organizational climate, because they followed a policy of competition and attraction to increase their financial and human resources, There are more obstacles to innovation in government educational institutions than in private institutions because the latter continuously strives to adopt and encourage distinguished energies, The most important thing recommended by the research is the necessity for the administration in these institutions to adopt strategies commensurate with the reality of education in Iraq that can help create and encourage innovation and innovators, believing in the impact of innovation on the organizational climate, as all service or productivity organizations seek to bring about positive changes between now and the next. By investing in the fundamentals that it possesses optimally, An innovative human resource is one of the most important of these fundamentals that the research has been based on.

Key words: innovation, barriers to innovation, organizational climate , Participation to take decisions , motivation, Leadership

## المقدمة :-

يشهد العالم ثوره من التطورات الكبيرة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة وشتى العلوم، بما ان علم الادارة هي من العلوم الانسانية ، فكان لا بد ان يحضى بقدر كافٍ وكبير من التطور ، في ظل هذه التطورات في علم الادارة فان الادبيات تؤكد ان المورد البشري هو المورد والعنصر الاكثر اهمية وحيوية ، إذ ان كفاءة منظمات الاعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية المورد البشري، مما يستدعي من المنظمات الارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم على الابداع للمنظمة .

يعد موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً عالياً من الاهمية واهتمام الدراسة، إذ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من خصائص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة ، التي تتمتع بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي مما يجعله ان يكون مناخاً مؤثراً على سلوكيات اتجاهات الافراد العاملين في المنظمة.

يفترض على المنظمات التي تبحث دائماً عن التميز واكتساب ميزة تنافسية على تبني الابداع واستثمار الافراد اللذين يمتلكون طاقات متميزة وافكار ابداعية متجددة ، فمن الضروري على المنظمة توفير كل الظروف والاجواء التي من شأنها ان تقضي او تقلل عوائق الابداع لغرض ان تفجر هذه الطاقات واستثمارها افضل استثمار ، إذ على المنظمة ان تهتم بمعالجة العوائق المتعلقة بها لانها يمكن ان تكون هذه العوائق هي الوسيلة المثلى بمعالجة عوائق المتعلقة بالافراد .

تم تقسيم البحث الى اربعة محاور رئيسية : تضمن المبحث الاول منجية البحث ، اما المبحث الثاني فاشتمل على الجانب النظري الذي تضمن محورين (متغيرات البحث) ، فيما وضح المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث ، اما المبحث الرابع يحتوي على الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات للدراسات المستقبلية .

## أهداف البحث :-

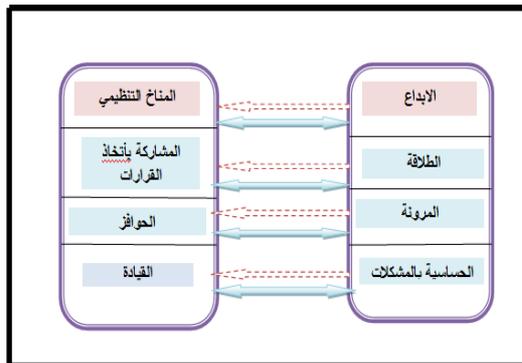
بعد تحديد المشكلة وبيان مكانها يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- معرفة وتفسير العلاقة التأثيرية والارتباطية بين الابداع وابعاده والمناخ التنظيمي وابعاده.
- 2- تقييم واقع الابداع في الكليات مجتمع البحث لتشخيص اهم العوائق التي تعترض تقدمهم وتحقيق اهدافهم .
- 3- تقديم المقترحات المناسبة التي تساعد بحل المشكلات والوصول لاعلى مستويات الابداع .
- 4- الاستفادة من مزايا كل من الكليات المبحوثة بعد المقارنة وتطبيقها في الكليات المفترضة لها .

## منهجية البحث :-

طبّق (المنهج الوصفي) لحل مشكلة البحث وتحليل المعلومات التي جُمعتْ لايجاد العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية .

اولاً - مخطط البحث الإفتراضي (إنموذج البحث) :-



شكل (1) يوضح الإنموذج النظري المفاهيمي للبحث

## المبحث الاول / منهجية البحث

### مشكلة البحث :-

تواجه منظمات القطاع الحكومي والخاص المبحوثة مشكلات تنظيمية وإدارية تسبب انخفاض في مستويات الأداء العام لها لمحدودية اهتمامها بمواكبة التطورات والابداع في مختلف اعمالها الذي يعد المتغير الرئيسي والاهم لتحقيقها الاسباب التنافسية بالتالي اثر ذلك على المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمات التعليمية المبحوثة الذي من شأنه أدى الى شوع طاقات سلبية ومعطلة بالنسبة للموارد البشرية التي تعتبر من اهم الموجودات الرأسمالية الفكرية في المنظمات وتقاس فعالية وجودة الأداء غالباً بجودة هذه الموارد ومقدراتها وخبراتها لذا ينبغي على القادة تحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير مناخ تنظيمي ملائم ينسجم بالتعاون والود والمساواة لمواكبة التغييرات التي تحدث بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ومواجهة عوائق الابداع وتطبيق ابعاده المتمثلة بالطلاقة والمرونة والحساسية بالمشكلات وبناءً على ماتقدم يمكن التعبير عن المشكلة بعدد من التساؤلات الآتية :-

- 1- ما واقع تطبيق الابداع وابعاده في المؤسسات التعليمية ؟
- 2- ما مستوى الابداع والمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية المبحوثة ؟
- 3- ما اهم المعوقات التي تحد من تطبيق الابداع وابعاده في المؤسسات التعليمية المبحوثة ؟

### أهمية البحث :-

تتمثل أهمية البحث بما يلي .:

- 1- ابراز أهمية الابداع ومكانته في مواجهة نقاط الضعف والتهديدات واستغلال نقاط القوة والفرص التي تواجهها المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن .
- 2- المساهمة في التركيز على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية بتوفير مناخ تنظيمي ملائم
- 3- توعية الملاكات التدريسية والادارية بأهمية الابداع والمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية .

1. الحدود المكانية: أختيار احدى المؤسسات التعليمية الاهلية جامعة الامام جعفر الصادق (كلية العلوم الادارية والمالية) واخرى حكومية الجامعة التقنية الوسطى (الكلية التقنية الادارية) موقعاً للبحث .
2. الحدود البشرية: تشمل مفردات عينة البحث للملاكات التدريسية والإدارية المبحوثة بنسبة (100%) البالغ عددهم (50) فرداً في كلية العلوم الإدارية والمالية الاهلية ، ولتختار ما يقابلهم من الملاكات الإدارية والتدريسية في الكلية التقنية الإدارية والمالية الحكومية البالغ عددهم (50) فرداً وحسب خصوصية الدراسة تمت مراعاة تساوي عدد الافراد لاستخراج العلاقة ، ولإستخراج الأثر يتطلب استبانتان(س، ص) حيث كل فئة من المجتمعان الأهلي والحكومي له رأي وتوجه مختلف، كما أختيروا (20) فرد عشوائياً منهم ليكونوا عينة استطلاعية للشروط العلمية للاستبانة.
3. الحدود الزمنية: أنجزَ البحث عام (2021) للمدة من (2020/10/1) ولغاية (2021/2/1).

يبين الجدول (1) وصف أفراد مجتمع البحث الكلي كما هم :-

ثانياً - فرضيات البحث :-

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين هما :-

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى  
توجد علاقة ذات دلالة معنوية للإبداع على المناخ التنظيمي وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-  
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للطلاقة على المشاركة باتخاذ القرارات.  
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للمرونة على الحوافز .  
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية للحساسية بالمشكلات على القيادة .
  - 2- الفرضية الرئيسية الثانية  
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع على المناخ التنظيمي وتتفرع منها:-  
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطلاقة على المشاركة باتخاذ القرارات .  
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة على الحوافز  
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية بالمشكلات على القيادة .
- ثالثاً- حدود البحث :-  
وَصِحَّت حدود البحث من خلال :-

جدول (1) يبين وصف تفاصيل مجتمع البحث

الملاكات التدريسية والإدارية في بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية							
النسبة المئوية	العدد	الملاكات	كلية العلوم الإدارية والمالية الحكومية	النسبة المئوية	العدد	الملاكات	كلية العلوم الإدارية والمالية الاهلية
60%	30	التدريسية		60%	30	التدريسية	
40%	20	الإدارية		40%	20	الإدارية	
100%	50			100%	50		

كما يبين الجدولين (2) و(3) وصف خصائص عينتي الدراسة:-

جدول (2) يبين خصائص عينة كلية العلوم الإدارية والمالية الاهلية

النسبة المئوية %	العدد	الخصائص
44%	22	ذكور
56%	28	إناث
100%	50	المجموع
40%	20	25-34 سنة
38%	19	35-44 سنة
6%	3	45-54 سنة
16%	8	55 سنة فأكثر
100%	50	المجموع
40%	20	باكوريوس
40%	20	ماجستير
20%	10	دكتوراه
100%	50	المجموع
44%	22	3-8 سنة
34%	17	9-14 سنة
10%	5	15-20 سنة

% 12	6	21 سنة فأكثر		الدورات التدريبية في مجال الابداع
% 100	50	المجموع		
% 46	23	غير مشارك	داخل البلد	
% 54	27	عدد المشاركات		
% 100	50	المجموع		
% 48	24	غير مشارك	خارج البلد	
% 52	26	عدد المشاركات		
% 100	50	المجموع		
%80	40	نعم		
%20	10	كلا		
% 100	50	المجموع		التواصل ل طرح الافكار بين القيادات العليا والموظفين

جدول (3) يبين خصائص عينة كلية العلوم الإدارية والمالية الحكومية

النسبة المئوية %	العدد	الخصائص		
% 48	24	ذكور	النوع الاجتماعي	
% 52	26	إناث		
% 100	50	المجموع		
% 42	21	25-34 سنة	العمر الزمني	
% 36	18	35-44 سنة		
% 8	4	45-54 سنة		
% 14	7	55 سنة فأكثر		
% 100	50	المجموع		
% 40	20	باكوريوس	الشهادة	
% 32	16	ماجستير		
% 28	14	دكتوراه		
% 100	50	المجموع		
% 44	22	3-8 سنة	عدد سنوات الخدمة في الجامعات	
% 34	17	9-14 سنة		
% 10	5	15-20 سنة		
% 12	6	21 سنة فأكثر		
% 100	50	المجموع		
% 44	22	غير مشارك	داخل البلد	
% 56	28	عدد المشاركات		
% 100	50	المجموع		
% 98	48	غير مشارك	خارج البلد	
% 4	2	عدد المشاركات		
% 100	50	المجموع		
% 84	42	نعم		التواصل ل طرح الافكار بين القيادات العليا والموظفين
% 16	8	كلا		
% 100	50	المجموع		

فقرة منها وفق مقياس (Likert) (ليكرت) ثلاثي التدرج لغرض حساب أوزانها بطريقة ثلاثية على النحو التالي (موافق ، محايد ، لاوافق) بمراعاة محددات صياغتها على أن يكون لكل منها هدف محدد يتلائم مع قياس المتغيرين المبحوثين ، فضلاً عن تحديد تعليمات الخاصة بتعريف الأفراد المستهدفين في القياس على الهدف من القياس ، مع مراعاة ملائمة الاختصاص لهم ، كما تضمنت التعليمات بتعريفهم عن كيفية الإجابة وعدم أهمل أو ترك أياً منها بعد قراءة العبارات بدقة وفهم محتوى العبارات الاستبانة .

#### الجانب التطبيقي :-

أ- صحيفتا الاستبانان الورقيتان : أن أداتي القياس المعتمدة في هذه الدراسة هي صحيفتي إستبانتيين ورقيتين خاصة كل منهما بقياس الظاهرة من الظاهرتين المبحوثتين، كما تحوي كلٍ منهما على قسمين رئيسيين كالآتي:-

القسم الأول : يحوي على المعلومات الديموغرافية لخصائص الأفراد المحددين للبحث .

القسم الثاني : تحوي على هيكلية العبارات والبدائل لفقرات الأبعاد كل من الإستبانتيين بصيغتهما النهائية وهما (الإبداع ، والمناخ التنظيمي)، تم ادراج عبارة كل وكما مبين في الجدول (4) :-

#### جدول (4) يبين هيكلية كل من قسمي أداتي قياس الدراسة الثانيين

ت	متغيرا الدراسة الرئيسان والمتغيرات الفرعية منها	عدد الفقرات	بدائل إجابة الفقرات	مفتاح التصحيح	الدرجة الكلية	الوسط التقويمي	المصادر
1	الطلاقة	4	اتفق محايد لا اتفق	3	12	8	Wannis,31-32: (2019)
		4			12	8	
		4			12	8	
	الاستبانة الكلية	12			36	24	
2	المشاركة باتخاذ القرارات الحوافز القيادة	4	اتفق محايد لا اتفق	3	12	8	(Attia,2019: 93)
		4			12	8	
		4			12	8	
		4			12	8	
3	الاستبانة الكلية	12		3	36	24	

نفسها، إذ رتب درجات كل فقرة تنازلياً، ومن ثم أُعتمد أسلوب المقارنة لما نسبته (27%) بين المجموعتين الطرفيتين (The comparison of Extreme Groups) من عينة البناء الخاصة بالأسس العلمية بمعالجتها باختبار (t-test) للعينات غير المترابطة ببرنامج (Spss.v.26) ، إذ كانت القيم المحسوبة تتراوح بين (6.31-9.15) وهي دالة إحصائياً إذ كانت درجات (Sig) > (0.05) جميعها عند درجة حرية (ن-2) ومستوى دلالة (0.05) .

ثالثاً- التحقق من ثبات الإستبانتيين: لكي تتمتع أداة القياس بإعطاءها نتائج متقاربة أو نفسها عند إعادة تطبيقها مات أخرى ، إذ أتمدت معادلة (جتمان) بإستعمال برنامج (Spss.v.26) وكما مبين في الجدول (5) :-

ب- المقابلات الشخصية المباشرة الفردية مع الخبراء المتخصصين .  
التحقق من صدق وثبات صحيفتي الإستبانتيين:-

أولاً- التحقق من صدقيهما الظاهري: تم عرض أداتي القياس بإستبانته إستطلاع رأي ورقية أعدتها الباحثتان لهذا الغرض على الخبراء المتخصصين البالغ عددهم (13) متخصص مُحكم في جامعات بغداد والمستنصرية، وفي الكلية التقنية الادارية/ بغداد، وبأعتماد ما نسبة (80%) فأكثر من إتفاقهم عدلت بعض فقرات الإستبانتيين فضلاً عن الإتفاق على عدد بدائل كل فقرة وأوزان تصحيحها، وتعليمات الإستبانتيين ككل، وبأعتماد إتفاقهم عليها حققت هلتين الأداتين الصدق الظاهري .

ثانياً- التحقق من صدق المحتوى : تحققت الباحثتان من نوع آخر من الصدق، والذي يستمد درجاته من العينة

#### جدول (5) يبين نتائج ثبات أداتي قياس الدراسة

معامل ثبات قسمي الاستبانتيين			استبانة المتغير
المعنوية	درجة (Sig)	معامل جتمان	الإبداع
معنوي وثابت	0.000	0.848	المناخ التنظيمي
معنوي وثابت	0.000	0.866	

درجة الحرية ن-2 الإرتباط معنوي إذ كانت درجة (Sig) ≥ (0.05)

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### المتغير الاول / الابداع

#### اولاً : مفهوم الابداع

تعد سمة التطور والتجدد من ابرز السمات البشرية من بداية ظهوره في الكون ، من اجل ان يتطور الانسان كان لابد عليه ان يبدع ، فالابداع يرتبط بشكل وثيق بالحياة في نشأتها وتجددها وتغييرها ، وأضحى تنطوي على الابداع المستمر، إذ أنه القاسم المشترك تلقي عنده الحياة بكافة مجالاته واختلافاته .

اول المبدعين هو البديع الاعظم الله جل وعلى لأبداعه الأشياء واحداثه أيها ، كما قال سبحانه وتعالى ((بديع السموات والأرض وأذا قضى أمراً فإنما يقول كن فيكون)) ((القرآن الكريم ، سورة البقرة: الآية 117)) ، فهو سبحانه المبدع الخالق.

الابداع لغة "ايجاد الشيء من العدم"، (المعجم الوسيط، 2004: 439) ، اما اصطلاحاً الابداع هو احد اهم مقومات نجاح المنظمات وبالتالي هو العنصر الاساسي لتحقيق رضا الزبون وتحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم (Reguia,2014: 140).

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مفهوم الابداع ، سيتم توضيح عينة من اراء الباحثين والكتاب في ادبيات الاعمال تعريف الابداع من خلال جدول (6):

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات :-

أستعمل نظام الحقيبة الإحصائية (Spss.v.26) لمعالجة بيانات الجانب التطبيقي من الدراسة وكما يأتي

- 1- النسبة المئوية لتحديد حجم العينة وخصائصها من المجتمع ، وإتفاق المتخصصين في تحكيم الإستبانة في إجراء صدق الظاهري للإستبانتين .
- 2- الأوساط الحسابية لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة .
- 3- الإنحرافات المعيارية لتحديد تشتت إجابات العينة داخل العينة .
- 4- اختبار (t-test) للعينات غير المترابطة لتحقيق من الصدق التمييزي لأداتي القياس، والمقارنة بين التشكيلين الاداريين الأهلية والحكومية.
- 5- معادلة (جتمان) للتحقق من ثبات أداتي القياس.
- 6- معامل الإنتواء لتحديد التوزيع الطبيعي للحكم على كل ظاهرة كلياً بدون قيم متطرفة.
- 7- تحليل الإنحدار البسيط لقياس أثر وعلاقة وإسهام استراتيجية العمليات بتحقيق بهجة الزبون للتعرف على مستوى وكل ظاهرة والمقارنة مع الوسط التقويمي تم حساب ما يلي.

– الدرجة الكلية = عدد الفقرات × أعلى وزن في بدائل الفقرات

المجموع أوزان البدائل  
الوســــــــــــــــط التــــــــــــــــقــــــــــــــــويــــــــــــــــمي المعــــــــــــــــيــــــــــــــــاري =

عدد الفقرات × عدد البدائل

مراجعة الادبيات

### جدول (6) اراء عينة من الباحثين والكتاب في تعريف الابداع

المفهوم	الباحث	ت
"انه اختصاص التكيف لما هو ضروري للبقاء في الاسواق العالمية".	(Shlomo Maital & Seshadri, 2007:154)	1
"هي الوسيلة الافضل لحل المشاكل وايجاد الحلول وصنع القرارات بشرط وجود المعرفة لهذه المشاكل "	(Boudrean,2008: 9)	2
"نتائج جديدة ونادرة مختلفة ومفيدة عملاً وفكراً "	(Amabile,2013: 3)	3
"اشياء جديدة ومختلفة لم يسبق تجربتها سابقاً التي تحتاج الى معارف جديدة او اختراع جديد" .	(Kanagal,2015:5)	4
"هو تبني الافكار الجديدة لحل المشكلات بطرق فاعلة واكثر ابتكاراً"	(Ariet,2014: 2)	5

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على ماورد في المصادر اعلاه

فيما عرفت الباحثان الابداع "بأنه الافكار والممارسات السلوكية الجديدة التي من شأنها احداث التغيير في بيئة العمل وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة "

ينظر الى الابداع على نطاق واسع بأنه العنصر الاساسي للقدرة التنافسية ،ويعد الابداع الوسيلة الوحيدة للمنظمات الاعمال لتحويل تغيير ما الى فرصه وثم الى قصة نجاح (3: Nicolau,santa, 2013 ) ، فيما تتجسد اهمية الابداع بمايلي :- (gunday et al., 2011:1):

ثانياً:اهمية الابداع

أ- **الطلاقة اللفظية**: المتمثلة بالقدرة على إنتاج أكبر قدر من الكلمات ذات جمل ومعاني مفيدة.  
ب- **الطلاقة الفكرية**: تمثل أكبر عدد من الأفكار المنتمية الى نوع محدد من الأفكار في زمن معين .  
ت- **الطلاقة التعبيرية**: تتمثل بالقدرة على التعبير وصياغة العبارات المفيدة .  
ث- **طلاقة التداعي**: التي تعبر عن إنتاج أكبر من عدد الأفكار الأولية ذات خصائص متميزة .  
2- **المرونة**: تتمثل في الإشارة للمقدرة على تغير الحالة الذهنية مع تغيير المواقف، فالشخص المبدع لا بد ان يكون متمتعاً بالمرونة العالية وتوليد الأفكار الابداعية لمواجهة مختلف المواقف وحل المشكلات والتكيف مع الاوضاع المختلفة، (Wannis,31: 2019) ، او بمعنى اخر النظر للاشياء من منظور جديد غير اعتيادي، واهم مثال على المرونة في الابداع هي سياسة الاثراء الوظيفي لتحقيق صالح العمل التي من شأنها ان تشجع حاجة تحقيق الأذات عند الفرد. (al-hajeri,32: 2011)

3- **الحساسية من المشكلات**: يمثل الوعي بوجود المشكلة او ضعف في بيئة العمل ، إذ ان هنالك بعض الأفراد لديهم سرعة أكثر من غيرهم في ملاحظة وجود المشكلة والبحث عن الحلول والبدائل المناسبة ، مما لا شك فيه بوجود تباين بين الأفراد من حيث السرعة ودقة الملاحظة في المواقف المتنوعة ، إذ ان الخطوة الاولى في حل اي مشكلة او مواجهة الازمات ، وايجاد أفكار جديدة لحل تلك المشكلات . (Wannis,32: 2019) ، اي بمعنى قدرة الافراد على اكتشاف المشاكل في موقف معين ، فيمكنه ان يعي الخطأ وجوانب القصور . (Moustafa,8: 2016)

#### خامساً: عوائق الأبداع

تُبين الدراسات بوجود عوائق تحول دون السلوك الابداعي للأفراد المبدعين في المنظمة ، إذ يمكن ان تقسم هذه العوائق الى قسمين : (AI-akhdar,2011: 64-68)

#### أولاً: عوائق السلوك الابداعي للأفراد العاملين في المنظمة:

- 1- **عوائق ادراكية**: المتمثلة في ضعف او عدم ادراك الافراد العاملين في المنظمة لجوانب المشكلات بصورة صحيحة بسبب تضيق نطاق المشكلة او عزلها عن سياقها .
- 2- **عوائق وجدانية وشخصية**: تتمثل في الشعور بالخوف من الوقوع بالخطأ او الخوف من المبادرة اصلاً ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع .

- 1- باعتباره أحد الأدوات الأساسية لاستراتيجيات النمو لدخول أسواق جديدة ، لزيادة الحصص السوقية الحالية.
- 2- يمكن للمنظمة من خلال الابداع اكتساب ميزة تنافسية بدافع من المنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية .
- 3- يوفر الأبداع توجهاً استراتيجياً للتغلب على المشكلات التي تواجهها منظمات الاعمال أثناء السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 4- تطوير عمليات الانتاجية لتحقيق أداء افضل، وبالتالي يؤدي الى تحسين سمعة المنظمة في تصور الزبائن مما يؤدي الى اكتساب زبائن جدد مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين .

بينما ترى الباحثتان ان اهمية الابداع تنعكس بنتائجه على المنظمة والافراد العاملين وكذلك على المحيطين بها اي تنعكس على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من خلال تحقيق اهداف كل هذه الاطراف ، إذ ان من خلال الابداع تستطيع المنظمة ان تحصل على ميزة تنافسية التي يمكنها ان تنافس بها الاسواق المحلية والعالمية ، كذلك فإن الابداع يعود بالفائدة على الفرد المبدع اساساً سواء كانت فائدة مادية ام معنوية او تحقيق الرضا الوظيفي وصولاً لتحقيق الذات ، اما بخصوص الاطراف المحيطة بالمنظمة فالاول هذه الاطراف هو الزبون واشباع رغبته واحتياجاته الحالية والمستقبلية.

#### ثالثاً: ابعاد الإبداع :

اختلفت وجهات النظر في تحديد العناصر والابعاد التي ينبغي ان تتوفر في الابداع ، لكي تكون مستندة على ركائز صلبة ومتجددة ، إذ ان هناك عمليات ذهنية متنوعة لها دور مهم عملية القياس للابداع منها (المرونة ، الطلاقة ، الاصلية ، الحساسية للمشكلات ، التحليل ، المخاطرة ، خروج عن المألوف..... وغيرها من الابعاد ) ، ولأغراض البحث سيتم اعتماد بعض من هذه الابعاد التي رأتا الباحثتان من وجهة نظرهما انها الابعاد الأقرب الى بيئة العمل للمؤسسات التعليمية وكالاتي :

1. الطلاقة

2. المرونة

3. الحساسية للمشكلات

#### رابعاً: ابعاد الإبداع المعتمدة في الدراسة

بعد ان تم تحديد ابعاد الإبداع التي سنعتمد من قبل الباحثتان في البحث ، وجدنا الباحثتان من المناسب استعراض لبعض آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال وكالاتي : (Wannis,31-32: 2019)

- 1- **الطلاقة**: تمثل القدرة على استدعاء عدد من الأفكار المناسبة لمواجهة موقف معين خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً، او هي نتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع محدد في فترة زمنية محددة. (Moustafa,8: 2016) ، وهناك عدة انواع من الطلاقة وهي : (Meknasi,28:2017)

بالدرجة الأساس في توفير الظروف والاجواء المناسبة للأفراد العاملين الذين يمكن ان تشجعهم هذه الظروف على الابداع في العمل وطريقة اداء العمل، فأذا ماتوفرت هذه الظروف المثالية يمكن للفرد العامل المتميز ان يرتقي بتميزه الى مستوى الابداع، اذن من اهم عوائق الابداع هي التي تختص بالمنظمة بصورة عامة، لان العوائق المتعلقة بالافراد ففي الغالب ماهو الاراد فعل عن عوائق المتعلقة بالمنظمة.

### المتغير الثاني / المناخ التنظيمي

#### أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

تعني المناخ لغةً، (المُنَاخُ) محلُّ الإقامة، ومُنَاخُ البلاد: حالة جَوْها، المعجم الوسيط، 2004: 888)، أما اصطلاحاً فيعد مصطلح المناخ تعبيراً مجازياً يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، أما عند استخدام مصطلح المناخ في مجال الاعمال فهي تعبير عن مكان العمل والبنية الداخلية والخارجية المحيطة بكافة ابعادها والعناصر الاجتماعية والمادية فضلاً عن طبيعة السلطة والأنماط القيادية والثقافة والقيم والعادات السلوكية (Robbins&Coulter, 2007: 34)، يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام متزايد في الاونة الاخيرة على الرغم أنه مازال يعتبر من المفاهيم التي اختلف عليها من بعض الباحثين والكتاب المختصين، إذ اقتصر تحديد هذا المفهوم لدى بعض الباحثين على البيئة الداخلية للمنظمة، فيما اجمع البعض الاخر في مفهومهم للمناخ التنظيمي ما بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، الجدول (7) يستعرض بعض آراء عينة من الباحثين والمختصين حول المفهوم المناخ التنظيمي.

3- عوائق اجتماعية او ثقافية : المتمثلة بالضغط الاجتماعي التي تداخل في حياة الافراد العاملين وسلوكهم .

#### ثانياً: عوائق الابداع التي تخص المنظمة عامة:

- 1- الاجراءات : التركيز على عمليات البحث والتطوير التي تشجع وتدعم الابداع والابتكار، إذ إن الاهتمام بالاجراءات الاساسية تضمن للمنظمة قدرة الادارة من تنفيذ تلك الاجراءات بأسلوب صحيح وفي الوقت المناسب، واطالة وتعقيد الاجراءات تؤدي الى عرقلة سير العمل وبالتالي تؤدي الى خلق جو من التوتر وعدم الارتياح من قبل اطراف العملية الادارية .
- 2- الادوات (الوسائل) : متمثلة بادراك المنظمة ان المعرفة هي المدخل الاهم والاساسي لطريق النجاح، تتعلم بوجه خاص من اخطائها من خلال تعديل وتصحيح تلك الاخطاء والانحرافات في نظامها لتجنب الوقوع في تلك الاخطاء.
- 3- الوقت : يعتقد الكثير من الاشخاص انهم اكثر ابداعاً عندما يكونوا تحت ضغط الوقت، بينما الابحاث والدراسات تثبت عكس ذلك، اذ إن ضغط الوقت يؤدي الى الشعور بالتوتر والقلق مما يضعف التركيز ويهدم كل فرصة للابداع والابتكار .
- 4- فضلاً عن تلك العوائق التي سبق ذكرها فهناك عوائق بيئية و عوائق التنظيمية، وعوائق الانظمة واجراءات العمل .

ترى الباحثتان ان عوائق الابداع مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض إذ ان منظمات الاعمال مسؤول

#### جدول (7) آراء عينة من الباحثين والكتاب في تعريف المناخ التنظيمي

ت	الباحث	التعريف
1	Gupta,2008:11	"مجموعة الخصائص المحددة للمنظمة التي من خلالها تحدد أسلوب التعامل مع كافة الاعضاء ومع بيئتها"
2	Al-Qaryouti,2009: 72	"هو الانعكاس لخصائص البيئة الداخلية للمنظمة في الوعي ولا الوعي للعاملين بما يدفع الفرد لناء تصور حول التنظيم الذي يتميز بالثبات النسبي مما يحدد سلوكه التنظيمي بشكل كبير".
3	Zhang & Begley, 2010:4	"مجموعة من العوامل والخصائص والاساليب التي يمكنها ان تحكم وتوجه طرائق العمل وسلوك الافراد العاملين داخل التنظيم في المنظمة التي قد تميزه عن غيره من المنظمات "
4	Chiang & Birtch 2011:6	"مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل داخل المنظمة وتشجع الافراد العاملين لغرض تبني أنماط سلوكية معينة اذا ما كان في المستوى الإداري نفس أو في المستويات الادارية المختلفة"
5	Alajmi, 2016:86	"مجموعة من الخصائص والسمات التي توصف وضع وحالة المنظمة من خلال العناصر الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سلوك الافراد العاملين".

المصدر : اعداد الباحثتان بالاعتماد على ماورد في المصادر اعلاه

البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها باتجاه تحقيق اهداف المنظمة .

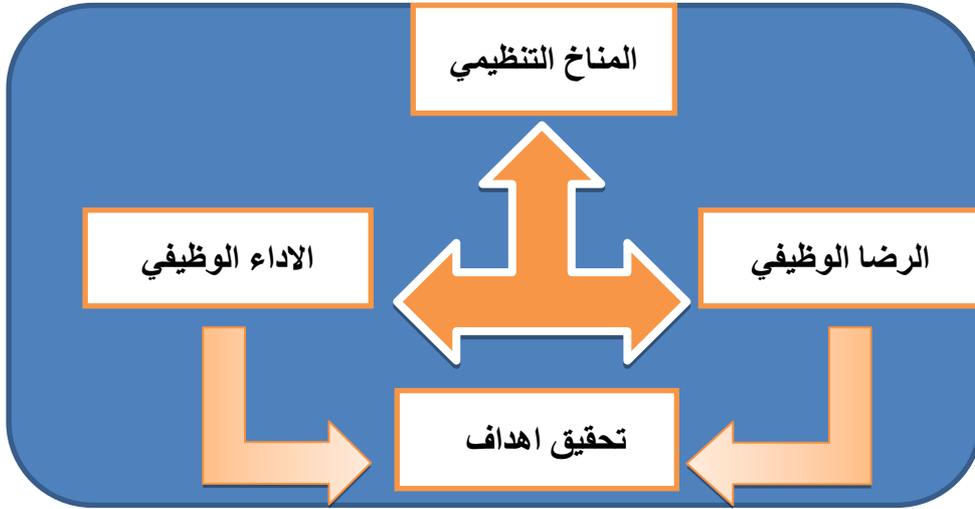
ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي في المنظمات

فيما عرفت الباحثتان المناخ التنظيمي هي مجموعة من المفاهيم والاتجاهات في التنظيم التي تشكل سلوكيات الافراد العاملين المؤثرة والمتأثرة في ومن

- 3- تزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية والمنافسة الشديدة والعولمة والتطور التكنولوجي المتسارع ، إذ إن كل ذلك يفرض على المنظمة المزيد من الإبداع والتجدد والمقدرة على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم الأفراد العاملين في الاستقرار والتطور والابتكار .
- 4- ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي يساعد على تحسين وتطوير العمل لتصل المنظمة الى الفاعلية والكفاءة، أهمية معالجة المناخ التنظيمي للمنظمة تأتي من منحها المقدرة على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ، فضلا عن أهميته من خلال انشاء العلاقة بين كل المتغيرات التنظيمية . (Attia,2019: 85)
- 5- للمناخ التنظيمي دور مؤثر و اساسي في سلوكيات الافراد العاملين الذي يؤدي الى بناء السلوك الاخلاقي والوظيفي من خلال انشاء وتنمية القيم والاتجاهات والرضا والالتزام والدافعية والأداء الوظيفي خلال العمل مما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة . (Rodrigues and Gowda, 2011: 24)

يحتاج المناخ التنظيمي الى دراسة مستفيضة لما له من أهمية بالغة لغرض التعرف أكثر على مناخ العمل ومدى تأثيره على الافراد العاملين للوصول الى توثيق وتوصيف لادراكاتهم ومنهاج تفكيرهم ، وماهي تصوراتهم في مجالات العمل ، إذ إن المناخ التنظيمي جزءاً او بعداً في البحث السوك التنظيمي لتأثيره على سلوكيات الافراد العاملين ، سواء كانت المتعلقة بالنواحي الانسانية والاجتماعية او الاقتصادية. (Qaryouti,2009: 170) (Neal, et al., ) تجسيد أهمية المناخ التنظيمي بالآتي: (2005:5).

- 1- يهتم المناخ التنظيمي الى توطيد العلاقات الاجتماعية والانسانية ما بين الافراد العاملين في المنظمة ، أشاعة روح الفريق والتعاون فيما بينهم لتحقيق اهداف المنظمة .
- 2- يعبر المناخ التنظيمي عن الاجراءات والسياسات والممارسات التنظيمية التي يمكن ان تؤثر وتحكم في سلوك الافراد العاملين داخل المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات .



Rodrigues, George, Gowda, Purushothama, (2011), "A Study of Organizational Climate in Professional College Libraries and Information Centers in Managalore City", Journal of Library and Information Studies, Vol. 58, March PP. 24- 33.

طبيعة هذا المناخ وانما تدعم افرادها على الابداع والابتكار، مما يجعلها تتميز عن المنظمات المنافسة .  
ثالثاً: ابعاد المناخ التنظيمي

اختلف الباحثين في تحديد عدد وماهي الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي ، إذ إن هناك عدد من الدراسات والابحاث اجريت في مجال دراسة المناخ التنظيمي في بيئات متنوعة ومختلفة ، وتباينت نتائج هذه الدراسات في تحديد الابعاد ، ونتيجة هذا الاختلاف فقد تم اخذ الابعاد الأكثر تكراراً التي اتفق عليها اغلب الباحثين التي حصلت على اعلى النسب وهي (الحوافز ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، القيادة ، الاتصالات، انظمة واجراءات العمل) ،وبناءً على ذلك ارتئت الباحثتان

للمناخ التنظيمي أهمية كمتغير مهم لانجاز العملية الادارية على اتم وجه ، لما له أثر واضح على مستوى الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لكافة الافراد العاملين في المنظمة مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة ، كما هو موضح في الشكل (2) (Attia,2019: 84)

أما من وجهة نظر الباحثتان فوجدتا ان أهمية في المناخ التنظيمي ينبع من كفاءة وفاعلية اداء الافرد المتوقعة على مدى تأثير المناخ السائد في الكثير من القرارات والاتجاهات التنظيم ، وأهمية العلاقات التفاعلية بين المناخ التنظيمي والمنظمة بغض النظر عن طبيعة العلاقات سواء كانت ايجابية ام سلبية ، فالمنظمة التي تتصف بالمناخ التنظيمي المتكامل والمناسب لاكتفي بان تحافظ على

وبالتالي يقلل من السلوكيات والمشاعر السلبية لديهم ، إذ يسعى الفرد بشكل مستمر الى اداء العمل الموكل اليه بكفاءة وفاعلية لكسب الحوافز مادية كانت ام معنوية الذي يعكس ذلك عليه باشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية وكل ذلك نتيجة لانعكاس نظام الحوافز المتبع في المنظمة (Attia,2019: 93) .

3- القيادة : تعد القيادة محور مهم في العملية والممارسات الادارية ، اذ تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسات متكاملة تمنح المنظمة النجاح اذا ما اتقنت بكافة ابعادها ( Kaifi & Noori, 2011:89)، فالقيادة تمثل مجموعة من الاجراءات المتكاملة تؤثر بمقتضاها شخص ما على باقي اعضاء المجموعة في المنظمة لتحقيق الاهداف المطلوبة . ( Greenberg & Baron,2009:568) ، إذ ان القيادة هي عصب العملية الادارية، ولا تقتصر على اصدار التعليمات واعطاء الاوامر بل تتعدى الى تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ووصل جسور التواصل واقامة العلاقات الانسانية بينها وبين الافراد العاملين لتحقيق اهدافها ، فالقيادة من اهم محاور العملية الادارية وهي ضرورية لكل منظمة بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه . ( Chase, 2010: 296)

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي :التشخيص الأولي للنتائج :-

لمعرفة مستوى كل متغير بحسب ما جاء من إستجابات عينتي الدراسة من الملاكات التدريسية والإدارية في بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية على الإستبانتيين، في أدناه عرض لهذا المستوى في الجدول (8) للتحقق من التشخيص الأولي للنتائج:-

**المحور الأول :** عرض نتائج مستوى الإجابات عن متغيري الدراسة :-

على اعتماد بعض من هذ الابعاد بمايتناسب بيئة العمل للمنظمة المبحوثة، وكماياتي : ( Attia,2019: 93)

1- المشاركة في اتخاذ القرارات : تمثل المشاركة بانها عملية تفاعل الافراد العاملين وجدانياً وعقلياً مع اعضاء العمل في التنظيم بالشكل الذي يمكنهم نت تعبئة الطاقات والجهود اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية،(Eisenfuhr, 2011: 23) ، تعد عملية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة نوع من النمط القيادي المتبع ، إذ تزداد مستوى المشاركة في ظل النمط الديمقراطي ، بينما يقل في ظل النمط المتسلط ، ان عملية اتخاذ القرار تتمثل بتحديد المشكلات وايجاد الحلول لها ، التي تتخذ ضمن خطوات متعاقبة (مراقبة بيئة العمل، تعريف المشكلة، تحديد الاهداف، تشخيص المشكلة، تحديد البدائل ، تقييم البدائل، اختيار البديل الافضل، تنفيذ القرار) ، (Daft, 2010:300-302) ، حيث ان مفهوم اتخاذ القرارات بمثابة وظيفة ادارية أذ ان نجاح العملية الادارية يعتمد بشكل اساسي على صنع القرار ، (Al-Zhrani,2010:1230)، فضلاً عن اختيار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة لتحقيق الاهداف خلال فترة زمنية محددة . ( Binswanger & Carman, 2010:6)

2- الحوافز : تمثل الحوافز كونها "مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تستهدف اثاره الدوافع الداخلية للافراد، ممكن ان توجه السلوكيات الانسانية الى اشباع الرغبات والحاجات" ( Gibson et al. 125 :2003). تقسم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المعنوية والحوافز المادية ، فضلاً عن الحوافز الموجهة للأفراد وتسمى بالحوافز الفردية، أو للمجموعة وتسمى الحوافز الجماعية ،(AI- Qaryouti,2009: 52) ، إن احساس الافراد العاملين بموضوعة وارتباط أنظمة الحوافز بمعدلات الاداء يفرس ويعزز لديهم الانتماء للعمل وتحمل المسؤولية ويشجعهم على التطور والابداع

جدول (8) يبين التشخيص الأولي لنتائج متغيري الدراسة بالمقارنة مع الوسط التقويمي المعياري لكل منهما

المتغيران المبحوثان	الدرجة الكلية	الدرجة	الوسط التقويمي المعياري	الوسط الحسابي	الإلتواء المعياري	معامل الألتواء
الإبداع	100	12	24	16.79	3.331	0.54
المناخ التنظيمي	100	12	24	17.5	3.268	-0.262

التوزيع الإعتدالي عندما يكون قيمة معامل الإلتواء محددة بين (±3)

مستواهما يتوزع إعتدالياً ، ولغرض التعرف على الضعف في مستواهما تعرض الباحثان نتائج كل مجال منها وكما مبين في الجدول (9) :-

يُلاحظ من نتائج الجدول (8) بأن مستوى إنجذاب أفراد عينتي البحث لم يتعدى الوسط التقويمي لقياس كل من المتغيرين الواردين في الاستبانتيين بدرجتيهما الكلية، لتقدم هذه النتيجة مدلولاً على وجود ضعفاً واضحاً في

جدول (9) يبين المعالم الإحصائية لنتائج مجالات الاستبانيتين بالمقارنة مع أوساطها التقويمية

المتغيران ومجالتهما	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	التقويمي الوسط	الحسابي الوسط	الانحراف المعياري	الأخطاء معاملي	الفرق بين الوسطين	ترتيب نتائج المجالات
الإبداع	4	12	8	5.81	1.07	-0.014	2.19	الأول
	4	12	8	5.29	1.282	0.231	2.71	الثالث
	4	12	8	5.69	1.39	0.437	2.31	الثاني
التنظيمي	4	12	8	5.75	1.048	-0.017	2.25	الثالث
	4	12	8	5.95	1.424	-0.232	2.05	الأول
	4	12	8	5.8	1.443	0.317	2.2	الثاني

مجالات المناخ التنظيمي، مما يدل على قلة او انعدام الثقة من قبل المؤسسات التعليمية تجاه الافراد، التي تخلق عائق للإبداع امام الافراد المتميزين .  
المحور الثاني : إختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها :-

يُلاحظ من نتائج الجدول (9) بأن مستوى الوسط الحسابي لمستوى المجالات حققت مستوى أدنى من الوسط التقويمي المعياري لكل مجال منها ويتوزع إعتدالي، إذ كانت المرونة أكثر ضعفاً في مجالات الإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات أكثر ضعفاً في

جدول (10) يبين نتائج مصفوفة ارتباط أبعاد الاستبانيتين

المناخ التنظيمي						مصفوفة الارتباط	
القيادة		الحوافز		المشاركة باتخاذ القرارات			
(Sig)	(r)	(Sig)	(r)	(Sig)	(r)		
0.035	0.211*	0.047	0.199**	0.000	0.633**	الطلاقة	الإبداع
0.000	0.518**	0.000	0.545**	0.000	0.716**	المرونة	
0.000	0.719**	0.000	0.63**	0.000	0.723**	الحساسية بالمشكلات	

درجة الحرية (ن - 2) = 48 مستوى الدلالة (0.05) ، \* الإرتباط معنوي إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

الإندثار الخطي البسيط ونسبة الإسهام والخطأ المعياري لتقدير العلاقة ما بين نتائج الاستبانيتين ومجالتيهما، وحسب ما جاء بفرضيات البحث تعرض الباحثان ذلك في الجدول (11) :-

تُبين نتائج الجدول (10) أن قيم معاملات ارتباط (بيرسون) البسيط كانت معنوية، مما يعني أن نتائج مجالات الإبداع جميعها ترتبط بعلاقة بالاتجاه الطردي بنتائج مجالات المناخ التنظيمي، ولمعرفة نتائج معامل

الجدول (11) يُبين معاملات الارتباط والإندثار الخطي البسيط ونسبة المساهمة

علاقة المتغيران ومجالتهما	معامل الارتباط البسيط (R)	معامل الإندثار الخطي $R^2$	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير
(الإبداع- المناخ التنظيمي)	0.735	0.539	0.535	2.229
(الطلاقة - المشاركة باتخاذ القرارات)	0.633	0.4	0.394	0.816
(المرونة - الحوافز)	0.545	0.297	0.29	1.2
(الحساسية بالمشكلات - القيادة)	0.719	0.517	0.512	1.007

وللتحقق من جودة توفيق الإندثار الخطي تعرض الباحثان نتائج اختبار (ف) الخاص بالانحدار الخطي وكما مُبين في الجدول (12) :

يُلاحظ من نتائج الجدول (11) بأن المتغيرات المؤثرة ترتبط بالمؤثرة بقيم معاملات ونسب مساهمة متفاوتة، أما بقية المساهمات فهو لعوامل عشوائية غير مبحوثة،

الجدول (12) يبين نتائج اختبار (ف) الخاص بجودة المطابقة والتوفيق بين ارتباط وانحدار متغيرات الدراسة

المتغير المؤثر	المتغير المتأثر	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة
الإبداع	المناخ التنظيمي	الانحدار	570.251	1	570.251	114.812	0.000	دال
		الأخطاء	486.749	98	4.967			
الطلاقة	المشاركة بأخذ القرارات	الانحدار	43.523	1	43.523	65.391	0.000	دال
		الأخطاء	65.227	98	0.666			
المرونة	الحوافز	الانحدار	59.613	1	59.613	41.392	0.000	دال
		الأخطاء	141.137	98	1.44			
الحساسية بالمشكلات	القيادة	الانحدار	106.546	1	106.546	104.988	0.000	دال
		الأخطاء	99.454	98	1.015			

الخطي دالة إحصائياً، ولمعرفة تأثير هذه العلاقات وانحداراتها ومساهمتها، يبين الجدول (13) ذلك :-

تؤكد قيم درجات (sig) > (0.05) الواردة في الجدول (12) بان قيم اختبار اختبار (ف) الخاص بالانحدار

الجدول (13) يبين قيم تقديرات الحد الثابت والميل (الأثر) ومعنويتها

المتأثر	المتغيرات	بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	درجة (Sig)	المعنوية
المناخ التنظيمي	الحد الثابت	5.403	1.151	4.696	0.000	معنوي
	الإبداع	0.72	0.067	10.715	0.000	معنوي
المشاركة بأخذ القرارات	الحد الثابت	2.15	0.453	4.752	0.000	معنوي
	الطلاقة	0.62	0.077	8.086	0.000	معنوي
الحوافز	الحد الثابت	2.747	0.512	5.364	0.000	معنوي
	المرونة	0.606	0.094	6.434	0.000	معنوي
القيادة	الحد الثابت	1.555	0.426	3.646	0.000	معنوي
	الحساسية بالمشكلات	0.746	0.073	10.246	0.000	معنوي

أما ما تبقى من نسب المساهمة فتعزوه الباحثان إلى عوامل عشوائية غير مبحوثة. بغية معرفة الفروقات ما بين إستجابات عينتي الدراسة من الملاكات التدريسية والإدارية في بعض المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية على الإستبانيتين، تعرض الباحثان النتائج في الجدول (14) :

يلاحظ من نتائج الجدول (13) إن الإبداع ومجالاته تؤثر بمعنوية إحصائية في كل من المناخ التنظيمي ومجالاته ومن الممكن التنبؤ بالأخيرة باعتماد نتائج الإبداع ومجالاته التي كلما زادت قيمها كلما أدت الى زيادة مستوى المناخ التنظيمي للمؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية من وجهة نظر الملاكات التدريسية والإدارية،

جدول (14) يبين نتائج مقارنة بين إستجابات عينتي الدراسة من الملاكات التدريسية والإدارية في المتغيرين التابعين

المتغير	قيمة (ت)	قيمة (Sig)	الملاكات التدريسية والإدارية في المؤسسات التعليمية الأهلية			الملاكات التدريسية والإدارية في المؤسسات التعليمية الأهلية		
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد
الإبداع	4.337	0.000	2.581	15.46	50	3.485	18.12	50
المناخ التنظيمي	9.253	0.000	2.718	15.28	50	2.031	19.72	50

درجة الحرية ن=2 (98) ، دال إذا كانت (Sig) ≥ (0.05) عند مستوى الدلالة (0.05) .

الملاكات التدريسية والإدارية في الكليات الحكومية حول كل من الإبداع والمناخ التنظيمي، بذلك يمكن للكليات

تبيين نتائج الجدول (14) أن أراء الملاكات التدريسية والإدارية في الكليات الأهلية كانت أفضل من أراء

على خلق وتشجيع الابداع والمبدعين أيماناً منها بتأثير الابداع على المناخ التنظيمي،

5-تحسين المناخ التنظيمي والمهني في المؤسسات التعليمية الحكومية بشكل يشجع الافراد العاملين ذوي المهارات الخاصة والطاقات المتميزة .

**المبحث الثالث :- المقترحات للدراسات المستقبلية :-**

- 1.دراسة واقع الابداع لدى مختلف إدارات الكليات .
2. دراسة تأثير واقع الابداع في تحسين إمكانات المخرجات التعليمية في الجامعات الأهلية والحكومية.
3. دراسة دور الابداع في وصول منتجات المخرجات التعليمية إلى مرحلة المنافسة العالمية.

#### **المصادر:**

1. Al- Amery, Sarah Ali Saeed,(2017)," A reflection of creative thinking in self-marketing mediately Cultural Intelligence :Field research on a sample of doctors Specialists" working paper.
2. Al Zhrani, Saleh, (2010), "Management Information Systems Role in Decision-Making During Crises": Case Study, Journal of Computer Science, Vol.6, No. 11, PP. 1230-
3. Alajmi, S. A. (2016). Organizational Climate And Its RelationshipTo Job Satisfaction In Kuwaiti Industrial Companies. Asian Journal of Management Science and Economics Vol, 3(2).
4. Al-akhdar,kuraz,(2011),"Innovation in acquiring the institution in a competitive advantage A case study of the EGTT of a complex of educators (SAIDA) model", Faculty of Economic, Business and Management Sciences Memorandum of graduation for a Master's degree (Doctoral School) International Management of Institutions.
5. Al-hajeri,athari,(2011)," The Impact of Empowerment and Innovation in Improving Employee" working paper.
6. Al-Qaryouni, Muhammad Qasim, (2009 AD) "Organizational Behavior - A Study of Individual and Group Human Behavior in Business

الاهلية من جذب القدرات المبدعة اكثر من الكليات الحكومية ، لأنها تسعى الى التخلص من عوائق الابداع الخاصة بها وبالتالي يمكن ان تولد جو ملائم للافراد المبدعين .

#### **الفصل الرابع :-الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات :-**

##### **المبحث الأول :- الإستنتاجات :-**

1تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية إلى تحسين مستويات الطلاقة، والمرونة، والحساسية بالمشكلات لما لها من دور مهم في تحسين الإبداع في هذه المؤسسات لتكون قادرة على توليد الأفكار والبدائل لحلول المشكلات، وعلى تخطي الصعوبة في التكيف مع المتغيرات الجديدة في سير العمل، وعلى تخطي الصعوبات الكبيرة في التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

2- تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية إلى تحسين مستويات المشاركة باتخاذ القرارات، والحوافز ، والقيادة لما لها من دور وأهمية في تحسين المناخ التنظيمي في هذه المؤسسات لتكون قادرة على تطوير إمكانات العاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وعلى تبني نظام حوافز عادل لا يقبل التحيز لاي طرف، وعلى توجيه العاملين جميعهم اعتماداً على اسس الانفتاح والديمقراطية .

3-يرتبط ويؤثر ويسهم تحسين مستوى الابداع بتحسين مستوى المناخ التنظيمي في كل من المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية .

4- إن ادارة المؤسسات التعليمية الأهلية كانت أفضل من المؤسسات التعليمية الحكومية في الإبداع والمناخ التنظيمي، لاتباعها سياسة المنافسة والاستقطاب لزيادة مواردها المالية والبشرية .

5- وجود عوائق للابداع في المؤسسات التعليمية الحكومية اكثر منها في المؤسسات الاهلية لان الاخيرة تسعى بشكل مستمر الى تبني وتشجيع الطاقات المتميزة .

##### **المبحث الثاني :- التوصيات والمقترحات :-**

1- من الضروري زيادة الأهتمام بتحسين مستويات الطلاقة، والمرونة، والحساسية بالمشكلات في المؤسسات التعليمية الحكومية .

2- من الضروري زيادة الأهتمام بتحسين مستويات المشاركة باتخاذ القرارات، والحوافز ، والقيادة في المؤسسات التعليمية الحكومية.

3-من الضروري التأكيد على تطوير امكانات القيادات الجامعية ودعم امكاناتهم في الإبداع والمناخ التنظيمي .

4-ضرورة تبني الادارة في هذه المؤسسات استراتيجيات تتناسب مع واقع التعليم في العراق التي يمكنها ان تساعد

- (2003), "Organizational :Behavior; Structure; Process", McGraw-Hill company, Inc., New York.
18. Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009), "Behavior in Organizations"(qth ed.) Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall.
  19. Gunday, Gurhan, Ulusoy, Gunduz, Kilic, Kemal, Alpkam, Lutfihak,(2011)," EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE",Sabanci University, Faculty of Engineering and Natural Sciences, Orhanli-Tuzla, Istanbul, Turke.  
[https://www.researchgate.net/publication/227420906\\_Effects\\_of\\_innovation\\_types\\_on\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/227420906_Effects_of_innovation_types_on_firm_performance)
  20. Gupta, Anita,(2008) "Organizational Climate Study of (APMAS), Mahila Abhivruddhi society, Andhra Pradesh", unpublished master thesis, Institute of rural management, ANAND, Huderabad.
  21. Kaifi, B.A., and Noori, S.A., (2011), "Organizational Behavior A study on Managers, Employees, and Teams", Journal of Management Policy and Practice, Vol.12, No.1, PP. 88-97.
  22. Kanagal, Nagasimhu Balakrishna, (2015): Innovation and product innovation in marketing strategy, Journal of Management and Marketing Research, Vol. 8, P:5.
  23. Moustafa,belco,2016," The effect of the organizational climate on administrative creativity in small and medium enterprises" working paper.
  24. Meknasi, Sarah, "The Role of Innovation in Achieving Administrative Development: A Field Study at Sidi Oghis Mills Foundation - Umm El Bouaghi", Master Thesis from the College of Social Sciences and Humanities, Department of Social Sciences.
  25. Neal, A.& Michael, W.& Maicalm, p,(2005): An Examination of Interactions between organizational climate and human resource Organizations", Fifth Edition, Wael Publishing House, Amman.
  7. Al-Waseet Dictionary, (2004), "The Arabic Language Academy", 4th Edition, (Sunrise International Library, Egypt).
  8. Amabile,Teresa M,(2013)," Componential theory of creativity", Harvrd Business School, United state.
  9. Arieti, Silvano,(2014)," Creative approaches to probem solving,1<sup>st</sup> Ed,Harvard,united state.
  10. Attia, Jawad Arhima,(2019), "The relationship between conflict management and the prevailing organizational climateAnd their impact on loyalty fortourism institutionsAn applied study of the faculties of tourism sciences in Baghdad and Karbala",master thesis, Programme Of Public Administration ,University of AL-Mustansiriya of a master's degree in tourism sciences.
  11. Binswanger, J. and Carman, K.G., (2010), "The Role of Decision Making Process the Correlation Between Wealth and Health", Journal Safety Research, Vol. 41.
  12. Boudren,Kerin," Parallel search incentives and problems type", Harvard business school,united state, 2008.
  13. Chase, M.A., (2010), "Should Coaches Believe in Innate Ability? The Importance of Leadership Mindest", Leading Sport Resource Journal, Vol. 62, PP. 296-307.
  14. Chiang, F., and Birtch, Th. (2011): Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes, International Journal of Hospitality Management, 30, pp, 3–9.
  15. Daft, Richard, L. (2010), "Understanding the Theory and Design of Organization", Joe Sabtion.
  16. Eisenfuhr, F., (2011), "Decision Making", Journal of Innovative Education, Vol.9, No.1, PP. 23-33.
  17. Gibson, J.;Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H.,& konopask, R.,

29. Shloma maital & D.v. R. seshadri,(2007) , "innovation management" , New Delhi , thousand oaks , London , first published in , 2007 .
30. Wannis, Nawrs Kamil,(2019)," Creative Ideas & Total Quality management& Their Impact on Tourism Economical ValuesEconomical Vision" working paper.
31. Zhang, Yi and Begley, Thomas M., (2010), "Perceived Organizational Climate, Knowledge Trasfer, and Innovation in China based Research and Development Companies", The Journal of applied Psychology, Vol. 92, No. 6, PP. 1-30.
- management practices in manufacturing organization, Academy of management journal, vole (73), No (3), pp 1-23.
26. Nicolau, Juan L.and Santa, María Jesús,(2013)," THE EFFECT OF INNOVATION ON HOTEL MARKET VALUE", working paper.
27. Robbins, S., and Coulter, M. (2007): Management, 9th Edition, New Jersey, Prentice hall.
28. Rodrigues, George, Gowda, Purushothama, (2011), "A Study of Organizational Climate in Professional College Libraries and Information Centers in Managalore City", Journal of Library and Information Studies, Vol. 58, March PP. 24-33.