

دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع

دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان

م. رياض ضياء عزيز

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ميسان

abuteba1984@yahoo.com

تاريخ استلام البحث: 2015/9/13 تاريخ قبول النشر: 2016/3/30

المستخلص

شهدت المنظمات تطورات وتحديات عديدة ومتلاحقة في مجالات عدة، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء تحولات وتغييرات جذرية ومتسارعة لأساليب العمل والإدارة فيها من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يساهم في عملية الإبداع للأفراد والذي ينعكس على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين نوعيته ويحقق ميزة التفوق على المنافسين. وينشر المناخ التنظيمي أثره في متغيرات إدارية وسلوكية عدة، هذا مع العلم إن اثر المناخ التنظيمي لا يقتصر على أنواع معينة من المنظمات دون غيرها بل يشمل المنظمات جميعها مهما كان نشاطها.

وقد استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير المناخ التنظيمي في عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين في مديرية تربية ميسان، إذ تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي / الحوافز / الصراع / الضغوط / المشاركة / الإبداع)، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل المعلومات التي جمعها بواسطة الاستبانة لجمع المعلومات إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (72) موظف في المنظمة عينة البحث، وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية، متمثلة بنظام (SPSS) إذ اوجد التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع، وختمت الدراسة بجملة من المقترحات الضرورية للمنظمة عينة البحث.

The role of the organizational climate in the promotion of the innovation process

A Survey Study in Directorate-General for Misan Education

Lecturer: Riyadh D. Azeez

Department of Business Administration / University of Misan

Abstract:

organizations have witnessed developments and challenges in various fields compelling the necessity for rapid and radical changes and transformations to take place concerning business and management by establishing an organizational climate that creating the innovation process that reflecting labors performance level and quality's improvement and creating superiority feature on competitors. and organization climate deployment its effect in multiple managerial and behavioral changeable organization climate's effect no limited on sample types from organization but its covering all organization whatever its activities was.

The aim of study limited the Organization Climate's Effect in innovation process \ A Survey Study for The Opinions of a Sample of Functionaries in Directorate-General for Education Misan, where the regulatory climate elements (organizational structure \ incentives \ conflict \ pressure \ share \ creativity), the researcher depended on descriptive analysis method, for information analysis that collection by questionnaire for information collection, and chose random sample content from (72) labor in research organization the researcher is used the statistical methods to deal with surveying data, mummer by (SPSS) system, where the date statistical analysis

find relationship connection and effect between organization climate and innovation process, study closing by multiple from necessary proposals for research organization.

تمهيد

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي الذي يحظى باهتمام المفكرين والباحثين، لما له من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها، وتظهر أهميته من خلال دوره الواضح في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لمواكبة التطور والعمل على إبقائها على المدى البعيد، ولاسيما في المنظمة المتعلمة التي تعد بحق من ملامح القرن الحادي والعشرين التي تتطلب مناخاً تنظيمياً مختلفاً، وغير تقليدي، ومشجعاً للتعلم الذي يعد العنصر الحاسم، والمقوم الفاعل من مقومات المنظمات المعاصرة والمفتاح الأساس للازدهار والنجاح المتواصل في الوضع الراهن في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية .

وتقع المسؤولية الكبرى في ذلك على عاتق الإدارة بصورة عامة مما يجعلها أمام تحديات جديدة تتطلب تطويراً جديداً للأنماط الإدارية لتواكب التطورات الحالية.

أولاً- منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول المناخ التنظيمي على انه يعد احد ابرز المحددات لقيام منظمة متعلمة وان معظم الجهود والبحوث التي تناولت الموضوع لم تتعرض إلى تأكيد تأثيرات المناخ التنظيمي على التطور الذاتي للعاملين ورفع من مستوى رضائهم عن العمل وتخلف نوعا من التحدي لديهم ويحفزهم للإبداع ويرفع من معنوياتهم ومستوى أدائهم، وأن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعته من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطور التنظيمي وتحفيز الإبداع لدى العاملين ولما له من اثر في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم، عليه فقد تمت صياغة مشكلة البحث تأسيساً على ذلك من خلال التساؤل الآتي:

هل يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً في الإبداع الوظيفي في المنظمة عينة البحث؟

2. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التي:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين.
- يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية الأمر الذي يحسن من نوعية المناخ التنظيمي.
- يساهم في زيادة رضا العاملين عن اعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.
- تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتهم وتبني التغيير فيها.

3. هدف البحث

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها يمكن صياغة أهدافها على النحو الآتي :

- بلورة إطار نظري لمفهوم المناخ التنظيمي وعملية الإبداع .
- محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة عينة البحث .
- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع في المنظمة عينة البحث .

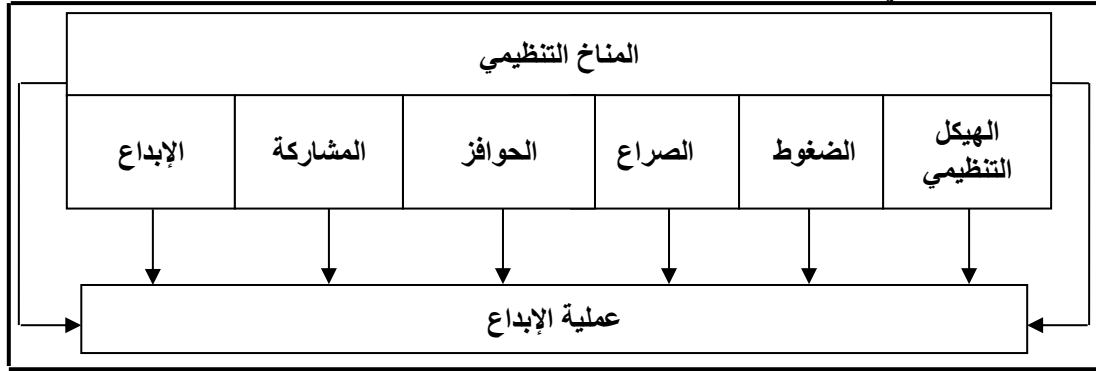
4. فرضيات البحث

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع في المنظمة عينة البحث.

الفرضية الثانية:

يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً ذات دلالة إحصائية في عملية الإبداع في المنظمة عينة البحث.
5. المخطط الافتراضي للبحث



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

6. أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث في اختيار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة وتحليلها، وذلك باستخدام الوسائل الآتية: المقابلات الشخصية والاستبيان مع الأفراد عينة البحث بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة.

7. أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعة توجهات البحث ومضامين فرضياته فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

* التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

* معامل الارتباط الذي يستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

* الانحدار الخطي، ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

8. حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: أجريت اختبارات الدراسة الميدانية للمدة من شهر أيار لغاية أيلول 2014.

2- الحدود المكانية: تم اختيار مديرية تربية ميسان كمجتمع للدراسة.

3- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من العاملين في مديرية تربية ميسان من مختلف المستويات التنظيمية.

1. ثانياً: الإطار النظري

2. المناخ التنظيمي (Organizational Climate)

أ. مفهوم المناخ التنظيمي

بدأت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور على نطاق واسع في بداية الستينيات ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ولاسيما في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (اللوزي، 1994، 147)، وعلى الرغم من ذلك فإن المناخ التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية (السالم وحرشوش، 2000، 355). إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية للمناخ التنظيمي تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن الجانب المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة التنظيمية، وأن المنظمة ليست مستودعاً من العناصر المادية والبشرية وإنما هي أنماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توفر أجواء عمل إنسانية تؤثر في الاتجاهات المستقبلية لعمل المنظمة أو نشاطها بشكل يعادل أو يفوق تأثيرات الجانب المادي للعمل (Bateman & Zeithaml, 1989, 59). ويعد Argyris Chris أول من استعمل مصطلح المناخ التنظيمي بشكل أكثر شمولية سنة (1958) في دراسته التي طرحت بعنوان (بعض المشاكل في تصورات المناخ التنظيمي) وحاول فيها تشخيص حركية المجموعات البشرية من ناحية الإجراءات والسياسات التنظيمية الرسمية وحاجات الأفراد والقيم والشخصيات داخل المنظمة (العباسي، 2008،

4). وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا مصطلح المناخ التنظيمي بتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية. فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه ويطلقه على الشيء وليس على صفته. ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ التنظيمي وهل انه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم انه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً (الكبيسي، 1998، 62). ويستعرض الجدول (1) عدد من المفاهيم وفق آراء الباحثين.

الجدول (1) مفاهيم المناخ التنظيمي وفق آراء الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(Kangis & Willams, 2000, 534)	التوقعات التي تكون لدى الأفراد الخاصة بالمكونات الأساسية في منظماتهم التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى وذلك من خلال تجسيد توقعات الأفراد الخاصة جميعها بعدد من الأبعاد مثل الاستقلالية والعدالة والإبداع والثقة والتماسك والقيم السائدة والمواقف.
2	(Dutka , 2002, 10-11)	إدراك الأفراد لبيئة عملهم والتمثلة ببيئة المهمة.
3	(Allen , 2003, 63)	له تأثير في طريقة تفكير الأفراد الذي يعبر عن خصائص بيئتهم.
4	(Stone, etal.,2004,468)	يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها.
5	(الخالدي ، 2005 ، 47)	هو سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفاً تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم.
6	(Dorthe , 2006, 3)	عبارة عن خلاصة المشاعر والأحاسيس التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيم.
7	(الحيدر ، 2006 ، 47)	يعبر عن بيئة المنظمة من حيث مستوى إدراك العاملين لتوزيع الهيكل التنظيمي وحجم المسؤولية وتوقع نظام المكافآت وتقدير الدعم وإدارة الصراع ومدى الشعور بالتماسك الذي يمثل التفسير العقلي أو المنطقي لمحيط التنظيم، وهذا الإدراك يبرز من تفاعلات الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين في المنظمة.
8	(James, 2007, 178)	مجموعه من العوامل والعناصر المرتبطة كالصفات السلوكية والموقفية التي تنعكس على السلوك الفردي للأفراد في بيئة عملهم.
9	(Kundu, 2007, 100)	تركيب معياري من الاتجاهات والسلوكيات المستندة على قاعدة أساسها تفسير المواقف والأفعال التي تعد مصدر ضغط لتوجيه وإدارة النشاطات والعمليات في المنظمة.
10	(Hafer & Greshman, 2008,186)	تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجزاء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب.
11	(الفريجات، وآخرون، 2009، 257)	مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي.
12	(الرحاحلة، 2010، 118)	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وبناءً على ما تقدم وما تم عرضه يورد الباحث مفهوم المناخ التنظيمي على انه :

- 1- خلاصة المشاعر التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- 2- مجموعة الخصائص التنظيمية التي تتصف بها المنظمة .
- 3- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي في السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة .
- 4- تتسم هذه الخصائص بالاستقرار والثبات النسبي.

ب. أهمية المناخ التنظيمي

تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، والخصائص التي يتصف بها العاملون، وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، إذ كشفت نتائج عدد من الدراسات بأن المناخ التنظيمي يؤثر

في أداء العاملين ودوافعهم، ومن ثم يؤثر في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (Hanger & Rob, 2001, 3). وأشار (العباسي، 2008، 12) إلى أن أهمية المناخ التنظيمي تظهر من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية وله تأثير واضح في أداء الأفراد ورضاهم وادراكاتهم ودوافعهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في نجاح أو تطور المنظمات ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده هو أن المناخ التنظيمي يعد احد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور. ويذكر (Gibson) أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل فاعل ومباشر في عملية التطوير الإداري من خلال الأداء الإداري الذي يتحدد في وصف العلاقات والسلوكيات في موقع العمل وتحديدها (الطائي، 1995، 21). وذكر (البدري، 2006، 19) إن أهمية المناخ التنظيمي تأتي من خلال التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وان تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً. وأشار (الخالدي، 2005، 19) إلى أهمية المناخ التنظيمي تكمن في زيادة المقدرة على التنبؤ في ظل المناخ الإبداعي، وكذلك في زيادة القدرة على التنبؤ بأداء المديرين والعاملين في ظل المناخ التنظيمي الايجابي مقارنة بالمناخ التنظيمي السلبي.

مما سبق يرى الباحث إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره في الرضا والأداء الوظيفيين للأفراد عن طريق تأثيره في سلوك العاملين وتوقعاتهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

ت. أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في المتغيرات والعوامل التي من أهمها بيانات المنظمات فضلاً عن تباين مداخل الدراسات. وستتناول الدراسة الحالية ستة أبعاد للمناخ التنظيمي لأغراض هذه الدراسة وهي: (الهيكل التنظيمي، الضغوط، الصراع، الحوافز، المشاركة، دعم الأفكار الجديدة / الإبداع).

1- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يعد العديد من الباحثين الهيكل التنظيمي احد أهم أبعاد المناخ التنظيمي، إذ يعرفه (الصيرفي، 2003، 99) على أنه تركيب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة، وهو يتخذ الشكل الهرمي، إذ يوجد عدد قليل من المراكز في المستويات الأعلى وتزيد مع التدرج إلى الأدنى حتى تصل إلى قاعدة الهرم. كما يعرفه (البكر، 2005، 96) على أنه الإطار الذي يتم خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المنظمة.

2- الضغوط (Stress)

تنعكس الضغوط التي تصيب الأفراد العاملين في المنظمة على سلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وان اغلب مصادر هذه الضغوط هي من مدخلات البيئة المحيطة، ويعرفها (Lazarus) بأنها أحداث خارجية أو متطلبات استثنائية تجعل الفرد في وضع غير اعتيادي، بينما يعرفها (Warchel) بأنها عبارة عن إحساسات واستجابات للبيئة ولأحداثها التي تبدو بصيغة تهديدات (الكبيسي، 1998، 24). بينما يذهب (Temenos, 1990, 2) إلى عدها تحديات تقع على عاتق الأفراد العاملين الذين يجب أن يوسعوا قدراتهم لمواجهةها وتحقيق أهداف العمل.

3- الصراع (Conflict)

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في المنظمات وهو أمر حتمي لان الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، وان أية منظمة لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. والصراع قد ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد (اللوزي، 2003، 74). ويعرفه (Burton, et al., 1999, 7) بأنه ناتج عن المعارضة العالية بشأن الأهداف والآراء والمعتقدات التي تظهر من خلال الاحتكاك والنزاع بين الأفراد.

4- الحوافز (Rewards)

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد إذ أنها مؤثرات خارجية من شأنها إن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها (الفريجات، وآخرون، 2009، 104). ويشير (Downey) إلى أن الحوافز بعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها. ويتضمن هذا البعد الترقيعية والرواتب والتقدير الشخصي والتطور المهني (العباسي، 2008، 28).

5- المشاركة (Participation)

يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم (Griffin, 1999, 499). إن مشاركة الأفراد والجماعات في صنع القرارات يعبر عن المناخ التنظيمي الذي يشعر فيه الأفراد بالانتماء للمجموعة والتقارب فيما بينهم والولاء للمنظمة لتحقيق أهداف مشتركة (Temenos, 1990, 2). وهنا يتواصل الأفراد مع بعضهم البعض ويشتركون في المعلومات ويعملون على حل المشاكل معاً (Fiedeldey, 2005, 2).

6- دعم الأفكار الجديدة/الإبداع (Innovation)

تحتاج المنظمات إلى توفير بيئة عمل مبدعة تدعم الإبداع وتشجعه من خلال إعطاء الحرية للأفراد في انجاز المهام والواجبات وتحمل المخاطر وحل المشاكل (Mcshane & Glinow, 2000, 352). ويذكر (Daft, 2001, 357) إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، كما يشير (حنظل، 2007، 42) إلى إن الإبداع يعني فكرة استخدام الموارد المتاحة بأسلوب جديد لتوليد منتجات متميزة عما هو شائع في المجال الذي تكون فيه تعبيراً عن قدرات وطاقت جديدة ساعدت في الوصول إلى هذه النتيجة.

2. عملية الإبداع (The Innovation Process)**أ. مفهوم الإبداع**

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة ومن هنا يعد الإبداع احد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات (عوض، 2013، 12). وينظر للإبداع على انه صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر وقد جاء في محكم كتابة الكريم ((يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولو الألباب)) والحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع (الفضل، 2009، 13). وقد حاول الكثير من الباحثين وضع تعريفات للإبداع اختلفت في شموليتها، فالإبداع من بدعة وبدع الشيء أي إنشائه هذا في اللغة العربية أما في اللغة الإنكليزية فهو يعني “innovate” أحداث أي إيجاد شيء جديد (الحريم، 2009، 299). وذكر (Daft, 2001, 357) إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. فيما اعتبره (جواد ومحمد، 2006، 23) عبارة ابتكار أشياء جديدة، سلعة، خدمة، فكرة تتميز بالندرة وتحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية. كما يشير (حنظل، 2007، 42) إلى إن الإبداع يعني فكرة استخدام الموارد المتاحة بأسلوب جديد لتوليد منتجات متميزة عما هو شائع في المجال الذي تكون فيه تعبيراً عن قدرات وطاقت جديدة ساعدت في الوصول إلى هذه النتيجة. فيما عرفه (الحسن، 2008، 42) بأنه يعني الطريقة التي تلجا إليها المنظمات للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها. فيما أشار (الجواد، 2009، 181) على انه إنتاج أفكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة وليست اعتيادية وإحداث استجابات تتصف بالأصالة. واعتبر (القيوتي، 2009، 314) إن الإبداع يمكن إن يأخذ صورة الاقتباس “limitation” أو تقليد تجارب الآخرين.

ويرى الباحث مما تقدم أن التعريفات جميعها تدور حول نفي التعريف أي هو إنتاج شيء لم يكن موجود من قبل أي شيء جديد يمكن الاستفادة منه لتطوير المنظمة والوصول بها إلى القمة والتفوق على المنظمات الأخرى أي الحصول على ميزة تنافسية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة .

ب. أنواع الإبداع التنظيمي

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراستهم المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع منطلقين من منطلقات مختلفة يمكن إن نوضحها بالاتي:

1- الإبداع وفقاً للبرمجة: مصنف إلى مبرمج يعبر عن متغيرات تحدها المنظمة كتحسين المنتج جزئياً، وغير مبرمج يمثل الإبداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمنظمة (الزيادات، 2008، 362)

2- الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغرض منه: إذ وفقاً لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما إبداع المنتج وهو إحدى الطرائق التي بموجبها تتكيف المنظمات المتغيرات في بيئتها من خلال طرح تقنيات جديدة وتحسين منتجات قائمة باستمرار وإبداع العملية، الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية (الحسن، 2008، 47).

3- الإبداع بحسب القرار المتخذ: فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، أما الإبداع الجماعي يكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (الملا، 2008، 53).

4- الإبداع وفقاً للمجال: ويشمل الإبداع الإداري والإبداع الفني أو التكنولوجي إي المتعلق بالتصميم أو التأليف (الفضل، 2009، 30).

5- الإبداع وفقاً لمصدره: ويشمل إبداع داخلي إي إبداعات تعتمد على المنظمة ويكون مصدرها المنظمة ذاتها وإبداع خارجي إي نقل وتطبيق أفكار خارج المنظمة (رضاء، 2010، 139).

ت. مراحل عملية الإبداع :

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل وتختلف هذه المراحل بين كاتب وآخر، إذ يشير (Kotler & Armstrong , 1999, 275) إلى إن مراحل عملية الإبداع هي :

(1) توليد الأفكار (2) تنقية أو تصفية الأفكار وتطويرها (3) دراسة الجدوى (4) تبني الفكرة وتهيئة البيئة لتنفيذها (5) تنفيذ الإبداع (6) تقييم النتائج والتغذية العكسية.

في حين حددها كل من (Kreiter & Kinicki, 1992, 578) بالاتي:

(1) الإعداد (2) التركيز (3) الاحتضان (4) الشروق (5) الإثبات.

بينما أشار (الفاعوري، 2005، 17-18) إلى إن أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً تصنيف (والاس) الذي يشير إلى إن الإبداع يحتاج إلى مراحل أربع هي :

1- الإعداد والتحضير: أي جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

2- التبصر والتفريخ : وهي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث وتفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة .

3- البزوغ والإشراق للفكرة الجوهرية.

التحقق أو التنفيذ : إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرّ في مرحلة التحقق والتنفيذ.

ث. معوقات الإبداع في المنظمات

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية واجتماعية وهذه العوامل هي : (حريز، 2008، 201)

1- المعوقات الفردية أو الشخصية في الإبداع من خلال :

- الميل إلى التعقيد والابتعاد عن البساطة وتبرير عدم الانجاز بصعوبة العمل.

- حالة الشك والتردد وعدم الثقة في الامكانيات الشخصية والتقليل من اهميتها.

- الابتعاد عن الانجاز الذاتي وذلك بسبب التخوف من تقييم الآخرين .

2- المعوقات التنظيمية: (القيروتي، 2009، 321)

-سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة :
أن سوء المناخ التنظيمي يؤثر في العلاقات داخل الجهاز الإداري ويحبط الأشراف السائد وأسس الترقية ونظم التصميم والحوافز وهذا يعني انه ليس مؤاتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم :- وان هذا يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة إي يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.

- عدم وجود قيادة مؤهلة .

-مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

3- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية :

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات و التقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد كما أن بعض المؤسسات والسياسات مثلا (التعليمية والعائلية) قد تشجع على الإبداع وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد تكون عاملا مسررا للإبداع وتعزيزه وتنميته 0لذا فمن الضروري وضع برامج تدريبية لتأهيل المدراء والعاملين لمجابهة هذه المعوقات(الحريم، 2009، 312).

ج. مصادر الإبداع

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع التنظيمي ولكن اغلبهم أكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير إذ ان الفلاسفة عدّوا الإلهام والوحي أهم مصادر الإبداع فيما عدّ الآخرون إلى الحدس وطبقا لوجهة النظر هذه فان الإبداع يحدث فجأة بدون تدخل العقل والإرادة وهناك من يرى أن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو من الخارج ويمكن أن يصدر الإبداع من تفاعل ثلاثة عناصر هي الخبرات المعرفية والفكرية والنفسية والمهارات والتفكير الخلاق و الدوافع الداخلية والخارجية، إذ يؤكد (drucker) أن الإبداعات تنشأ من التوقير في الذهن البشري واغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع وحدد أربعة من هذه الفرص الموجودة داخل المنظمة وهي الحدث غير المتوقع والتعارض واحتياجات العاملين والتغيرات في هيكل المنظمة أما المصادر الخارجية فهي التغيرات الديموغرافية والتغيرات في الأذواق والمعرفة الجديدة (الحسن، 2008، 46). ومن وجهة نظر أخرى يرى(حريز، 2008، 200 - 201) أن مصادر الإبداع تكمن في الآتي:

1-عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال .

2- النجاح غير المتوقع أو الفشل غير المتوقع .

3- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية .

4- التغيير في العوامل الديموغرافية .

5- التغيير في بيئة القطاع العلمي.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن القول أن الأفكار الإبداعية تنشق بالأساس من المقدرة الشخصية ورغبة الفرد بالإبداع مع وجود المؤثرات الخارجية كمركز البحث والتطوير التي تنمي وتطور فكرة الإبداع في داخل الفرد العامل وتحفيزه على الإبداع وإعطاء أفكار جديدة تتسجم مع التغيرات واحتياجات المنظمة في الوقت نفسه.

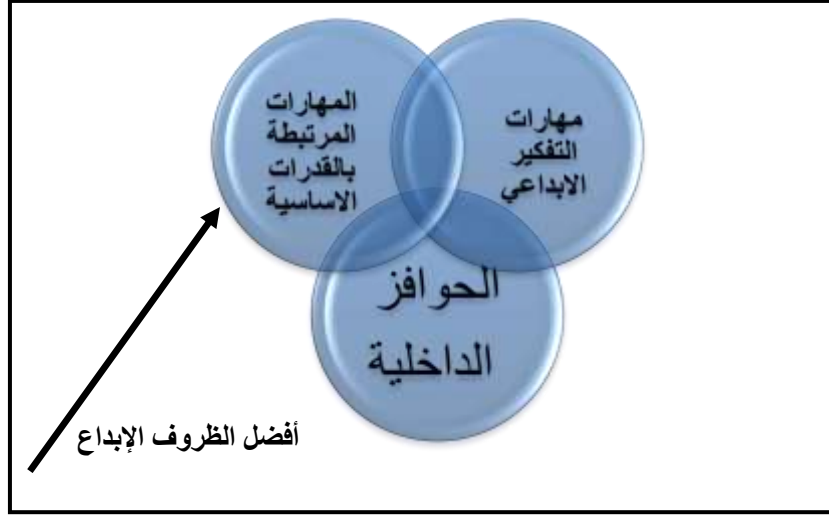
ح. عناصر الإبداع

يرى المهتمون بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط

الاستراتيجي وبناء ثقافة مؤسسية وفيما يأتي التعريف لكل منها: (القيروتي، 2009، 314)

1. التفكير الاستراتيجي: يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على دفع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

2. الثقافة المؤسسية : إذ تركز الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالبسيط وقليلًا ما تجده في الدول النامية وفي مؤسساتها حيث أغلب ما تكون جهود العاملين مبعثرة لا تقدم المناخ التنظيمي الصحي. وفي هذا الإطار فقد قرر العلماء أن الناس يكونون أكثر استعدادًا للإبداع إذا توفر لهم أكبر قدر من عناصره الثلاثة كما في الشكل الآتي: (جرينبرج، 2009، 652).



الشكل (2) عناصر الإبداع

المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (2009)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 652.

إن العلاقة بين العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر بل عن طريق ضرب تلك العناصر أو المقادير ببعضها أي أن حاصل ضرب ما لدى الفرد أو الفريق من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من احد العناصر قلت المحصلة النهائية بل أن النتيجة قد تكون صفر لا يوجد توقع للإبداع بين الفرد أو الفريق (جرينبرج، 2009، 652).

خ. مستويات الإبداع :

قام (تايلور) بتقسيم الإبداع على مستويات مختلفة هي: (حمود، 2007، 3)

1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو سلعة أو خدمة.
3. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة.
4. الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
5. إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار واقتراحات جديدة. ومن وجهة نظر أخرى قسم (الحريز، 2008، 200) الإبداع إلى ثلاثة مستويات هي:

1. الإبداع على مستوى الفرد: ويتم التوصل فيه من قبل احد الأفراد ومن مميزاته حب الاستطلاع، المثابرة، الاستقلالية، الذكاء والمرونة.
2. الإبداع الجماعي: يتم التوصل فيه من قبل الجماعة وهو أكثر فائدة من الإبداع الفردي إذ ان الجماعة تساعد على:
 - إيجاد حلول أفضل من حلول الفرد.
 - التنوع الكبير من خلال الجماعة.
 - أفراد الجماعة أكثر سبلا للإبداع.
3. الإبداع التنظيمي: ويتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.
- د. الارتباط بين المناخ التنظيمي والإبداع

يرى (Mcshane & Glinow , 2000,352) إن المنظمات تحتاج إلى توفير بيئة عمل مبدعة تدعم الإبداع وتشجعه من خلال إعطاء الحرية للأفراد في انجاز المهام والواجبات وتحمل المخاطر

وحل المشاكل بينما أشار (السلمي، 2003، 547) إلى إن الإبداع يعد عملية تراكمية لا يأتي من فراغ ولا يتوقف على قدرات الشخص المبدع وإنما هو نتاج ومحصلة تفاعل المبدع مع غيره في مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع وان احد أهم نتائج الإبداع الإداري إن ينجح القادة الإداريون في خلق مناخ ايجابي ومشجع على التفاعل والتواصل بين أعضاء المنظمة لكي يتراكم الفكر وتخلق المعرفة وتتداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات فتتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من محفزات وتشجيع وخبرات متركمة (العباسي، 2008، 30) ومن وجهة نظر أخرى يمكن القول إن الانتماء الوظيفي الذي يدور حول قبول الأفراد لأهداف المؤسسة وقيمتها والرغبة في العمل والاستمرار بها فهو استثمار متبادل بين المؤسسة والفرد لذا فان عناصر المناخ التنظيمي الصحي المؤثرة على اتجاهات العاملين تكمن بالاتي: (الرحاحلة، 2010، 258)

1- أسلوب القرارات والاتصالات

2- الحوافز المادية والمعنوية (مكافآت، ترقية)

3- تنمية الجهود الإبداعية المبنية على البحث والتطوير.

إن تفاعل الفرد مع التنظيم يعتمد على تهيئة المناخ الملائم والذي يتكون من عدة عناصر أهمها إدراك الفرد، الإطار القيمي، اتجاهات العاملين، الدوافع والتفكير الإبداعي وان هذه العمليات تتأثر بعوامل فردية وموقفية إذ يتم التأكيد على دور الإدارة التنظيمية في تنمية الإدراك السليم للأفراد من خلال تسهيل نشر المعلومات الصحيحة لبناء قيم متوافقة تساعد الأفراد على بناء إطار قيمي صحي ملائم للإبداع والتطوير (الرحاحلة، 2010، 258). وهناك وجهة نظر أخرى وهي إشاعة المناخ التنظيمي المساعد للإبداع وتعني إن عملية روح الإبداع تصدر من إيمان الإدارة العليا بها وجعلها جزءا من قيمتها وتقاليدها بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة ومثل هذا التوجه يعكس استشعار الإدارة للمستقبل وثقتها بتفوق المنظمة على المنافسين لها في البيئة فإذا ما استند هذا التوجيه بتخصيص موازن للموارد فان إدارة المنظمة تستقطب المدراء والأفراد النشطين من ذوي التوجهات الإبداعية هذا بعكس المنظمة التي تقاوم التجديد والابتكار وتبنى سياسة فعالة في التحفظ والحذر وتنتقل رؤيتها للمستقبل من التشاؤم والخوف (الشماخ، 2011، 123).

واستنادا إلى ما تقدم يمكن القول إن للمناخ التنظيمي اثر على تحفيز عملية الإبداع في المنظمة وذلك لان توفير المناخ التنظيمي الصحي والجيد في المنظمة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين وتعمل على تحسين عمليات المنظمة ويطورها ويدعمها ويؤدي بدوره إلى تنمية الأفكار وتطويرها إلى أفكار جديدة وهذا كله يؤدي إلى نجاح المنظمة واستمرارها على المدى البعيد وإعطائها ميزة تنافسية تتفوق بها على نظيراتها من المنظمات الأخرى .

ثالثاً: الجانب الميداني للبحث

1. وصف الأفراد عينة البحث

تم الاعتماد في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض، إذ تم توزيع (80) استمارة على الأفراد عينة البحث أسترده منها (75) استمارة واستبعدت (3) استمارات لعدم اكتمال الإجابات فيها، أما الاستمارات المتبقية، وهي (72) استمارة، فهي التي خضعت للتحليل أي ما نسبته (90%) من الاستمارات الموزعة. واتضح من خلال الجدول (2) أن أكثر أفراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (40) فرداً وشكلوا (55%) من حجم العينة في حين بلغت نسبة الإناث (44%). وكانت (47%) بالنسبة للفئة العمرية (31-40) وهي أعلى نسبة من بين مجموع الأفراد عينة البحث، إذ بلغ عددهم (34) فرداً، تليها الفئة العمرية (30-فأقل) إذ بلغ عددهم (27) وبلغت نسبتهم (38%). تليها الفئة العمرية (41-50) سنة والبالغ عددهم (10) فرداً ونسبتهم (14%)، تليها الفئة العمرية (51سنة فأكثر) والبالغ عددهم (1) فرداً ونسبتهم (1%) من إجمالي عينة البحث. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لحملة شهادة الدبلوم بعد الإعدادية، إذ بلغ عددهم (26) فرداً وكانت نسبتهم (36%) يليها الحاصلين على الإعدادية والبالغ عددهم (24) فرداً وشكلوا (33%) يليها

الحاصلين على شهادة البكالوريوس والبالغ عددهم (10) فرداً وشكلوا (14%) يليها الحاصلين على المتوسطة والبالغ عددهم (8) وكانت نسبتهم (11%) يليها الحاصلين على الماجستير والبالغ عددهم (3) وكانت نسبته (4%) ويليها الحاصلين على الدبلوم العالي والبالغ عددهم (1) وكانت نسبتهم (1%). في حين كانت النسبة الأعلى بالنسبة لمن لديهم خدمة وظيفية (5-10) إذ بلغ عددهم (34) فرداً وشكلوا نسبة (47%) ويليها لمن لديهم خدمة (أقل من خمس سنوات) والبالغ عددهم (19) وشكلوا نسبة (26%) وحجم العينة التي يليها الأفراد ممن لديهم خدمة (11-15) والبالغ عددهم (11) فرداً ومثلت نسبتهم (15%) يليها الأفراد ممن لديهم خدمه (16 فأكثر) والبالغ عددهم (8) فرداً ومثلت نسبتهم (11%) من إجمالي الأفراد عينة البحث.

الجدول (2) خصائص عينة الدراسة

التحصيل الدراسي											
الماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		الإعدادية		متوسطة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
4	3	1	1	14	10	36	26	33	24	11	8
الفئات العمرية											
51 فأكثر			50-41			40-31			30 سنة فأقل		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1	1	14	10	47	34	38					27
عدد سنوات الخدمة											
16 فأكثر			15-11			10-5			5 سنوات فأقل		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
11	8	15	11	47	34	26					19
الجنس											
أنثى						ذكر					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
44		32		55							40

N=72

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة.

2. اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استلزم الوصول إلى نتائج البحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات، وهو ما تم توضيح مؤشرات في الجدول (3):

الجدول (3) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المناخ التنظيمي	المتغير المستقل المتغير المعتمد عملية الإبداع
0.734*	

P* ≤ 0.05

N = 72

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً وعملية الإبداع بوصفها متغيراً معتمداً إذ بلغت قيمة الارتباط (0.734*)، وهو ما يبرر الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي وعملية الإبداع في المنظمة عينة البحث ".

ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

بغية التحقق من فرضيات البحث تم اختبار العلاقة التأثيرية، فأظهرت نتائج الاختبار التي تستند إلى مؤشرات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multi linear regression) ما هو ظاهري في الجدول (4):

الجدول (4) المؤثرات الإحصائية للعلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث

F	المحسوبة	R ²	المناخ التنظيمي		المتغير المستقل المتغير المعتمد عملية الإبداع
			B ₁	B ₀	
4	81.53	0.53	0.73 (1.67*)	0.71	

$N = 72 * P <$
 $df (1 . 70)$

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)
 () يشير إلى قيمة t المحسوبة

يتبين من الجدول (4) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في عملية الإبداع إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (81.53) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1.70) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.53) وهذا يعني إن (53%) من الاختلافات المفسرة في متغير عملية الإبداع تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدت في الدراسة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين إن قيمة (t) المحسوبة (9.03*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.67*) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.70) هذا ما يبرر بدوره قبول الفرضية الثانية والتي تنص على الآتي: "يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً في عملية الإبداع في المنظمة عينة البحث".

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

نتناول هنا الاستنتاجات الخاصة بالدراسة وسيتم تقسيمها على استنتاجات تتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب العلمي للدراسة.

أ- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة:

1- يعد المناخ التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات وأصبح جزءاً مهماً من حياتها ولا تستطيع الاستمرار والنمو والمنافسة في ظل التغيير المستمر لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا بأجراء التغييرات الهامة في إي من مجالاتها

2- ظهرت عدة نماذج فسرت ظاهرة المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده بسبب اختلاف نظرت الباحثين و الكتاب في نظرية المنظمة عند تناولهم هذا الموضوع قاد ذلك إلى اختلاف في النماذج المقترحة في هذا المجال

3- ذكر الباحثون أن للمناخ التنظيمي مجموعة من الأبعاد أهمها (الهيكل التنظيمي، الصراع، الضغوط، الحوافز، المشاركة، الأفكار الجديدة)

4- تجمع الدراسات والبحوث على ضرورة تميز أي منظمة بمناخ تنظيمي خاص بها وصياغة أنموذج لمؤشرات الفاعلية والأداء بما ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة المنظمة ويحقق لها التميز والانجاز العالي.

5- يعرف الإبداع التنظيمي بأنه توليد فكرة جديدة وتنفيذها من خلال تحويلها من إنموذج إلى واقع منتج أو عملية جديدة أو خدمة جديدة والتي تقود إلى النمو وزيادة سرعة التنفيذ وتوليد الأرباح بما يشكل معادلة ايجابية متوازنة وان حدوث إي خلل في أطراف تلك المعادلة سيؤدي الى اختلال هذا المفهوم

الإبداع = الاختراع + الانجاز بالسلعة أو الخدمة (المخاطرة) + السوق

6- على الرغم من أن الإبداعات تأتي من مصادر مختلفة لكن الإبداعات الحقيقة تأتي من البحث التقني بالمنظمات الكبيرة والتكنولوجيا لكن اغلب الباحثين اتفقوا على ضرورة تمييز إي منظمة بمصدر الإبداع التنظيمي الخاص بها وصياغة أنموذج لمؤشرات الفاعلية والاداء بما ينسجم مع طبيعة عمل المنظمة ويحقق لها التميز والنجاح .

7- لقد تعددت مراحل الإبداع وفقاً لتصورات الباحثين وبلا شك تعكس زيادة تعدد المراحل زيادة في دراسة تفاصيل العملية الإبداعية وسعة في تحليلها بما ينعكس على تطور فهم العملية الإبداعية برمتها ولكن نجد أن عموم الباحثين رسموا مساراً متقارباً للإبداع تمثلت الفروق فيه تبعاً للتصورات الفكرية والتحليلية على وفق المعطيات التي توفرت أمام الباحث أو المفكر .

8- يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى معوقات فردية تتعلق بالإنسان نفسه ومعوقات بيئية تتعلق بالمجتمع ومؤسساته الوظيفية المختلفة أن طريقة تقييم المعوقات الإبداعية تسهل عملية التحليل الخاصة بدراستها مما يعطي للباحثين فرصة لفهم أفضل لها.

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :

في ضوء تحليلات الدراسات الميدانية ونتائجها يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بما يأتي:

1- فاقت نسبة الذكور في المديرية نسبة الإناث بشكل عام وهذا يشير إلى إن المنظمة عينة البحث تعطي الفرصة والمساهمة للذكور في العمل وفي مختلف المستويات وهذا يعطي مؤشرات للمنظمة عينة البحث بأخذ الخصائص التي يتميز بها الذكور عند وضع برامج التدريب و التطوير بعين الاعتبار فضلا عن ذلك تمركزت أعمار الأفراد العاملين في المديرية عينة البحث ضمن فئة الشباب أو متوسطي العمر وهذا يعزز سعي المنظمة عينة البحث في تحفيز الوارد البشرية والاستفادة من أفكارهم وتوليد الإبداعات ولكون هذه الفئة العمرية تركزت أساسا على التغيير وان الأفراد في هذا المستوى من العمر يكونون أكثر تقبلا لإجراء التغييرات سواء كانت على المستوى الشخصي أو التنظيمي .

2- إن أكثر الأفراد العاملين هم من فئة حملة شهادة الدبلوم الفني بعد الإعدادية ولاسيما كانت النسبة الأكبر منهم اختصاصات موائمة للعمل في المديرية إذا كانت فنية وإدارية واقتصادية وان سنوات الخدمة للأفراد العاملين كانت تحمل النسبة الأكبر من الفئة من 5-10 سنوات إذ حصلت على نسبة 47 وهي الأكثر وان هذه الفترة تتميز عن الفترات الأخرى باعتبارها من الفترات الذهبية التي يستطيع بها الفرد نشر أفكاره الجديدة وإبداعاته وأثبات الذات والتفكير في العمل .

3- هنالك دعم وتشجيع لطرح الأفكار المبدعة والجديدة ودعم لمبدأ المشاركة في المعلومات وصنع القرارات وحل المشكلات والعمل على أساس جماعي في المنظمة عينة البحث، أي أن الإدارة تشجع الأفراد العاملين على تقديم وطرح أفكار إبداعية جديدة.

4- تبين من خلال تحليل العلاقات الارتباط والتأثير وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي في عملية الإبداع في المنظمة عينة البحث.

ثانياً- المقترحات

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج الدراسة بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من الاقتراحات تفيد المديرية والمنظمات العراقية الأخرى والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1 : الاقتراحات الخاصة بالمناخ التنظيمي

- نشر ثقافة المناخ التنظيمي الايجابي في المنظمات العراقية وتعريف العاملين بإبعادها وأهميتها لتعزيز الأداء التنظيمي ومن ثم العمل على إيجاد وظائف تنطوي على قدر كبير من الأهمية والتحدي بالنسبة للعاملين كي ترفع من مستوى مسؤولياتهم باتجاه وظائفهم وإعطاء استقلالية مما يزيد من مستوى مشاركتهم في انجاز هذه الوظائف وتوفير بعض المرونة في انجاز مهام المناخ وذلك في ضوء ضوابط تتسم بالدقة والموضوعية والمرونة في إن واحد ويمكن إن تعمل المنظمات على نشر ثقافة المناخ التنظيمي من خلال عدة عوامل يمكن إيضاحها بالآتي:

أ- إيمان القيادة الإدارية العليا للمنظمات العامة بالحاجة لدراسة موضوع المناخ ودعم متطلباته
ب-مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في ضوء دراسة دقيقة ومقاييس علمية جرى اختبار صحتها .

ت- ضرورة إعادة بناء هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف والتأقلم والى إعادة تحديد الأهداف وترتيب أولوياتها والأهمية النسبية لها.

2: الاقتراحات خاصة بالإبداع التنظيمي

ضرورة اهتمام المنظمة عينة البحث بالإبداع التنظيمي كونه المحرك الأساس لأنشطة المنظمة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية والتقنية الهائلة وتنميتها لدى العاملين فيها ولاسيما إن نتائج الدراسة الميدانية أوضحت بان مستوى الإبداع كان متوسط في المديرية وعليه فإذا ما أرادت إن تحقق زيادة على مستوى الإبداع أو زيادة وتدعيم الأداء والفاعلية للمديرية من خلالها ويمكن إن تعمل المديرية على تعزيز الإبداع من خلال عدة عوامل يمكن إيضاحها بالآتي:

- ا- تفعيل دور البحث والتطوير وتقديم نماذج جديدة تقود إلى تحقيق إدارة كفاءة للإبداع .
- ب- اختيار الأهداف التي تتطلب مستوى إبداعيا راقيا مع توفير متطلباته .
- ج- إيجاد خطة خاصة لرفع مستوى عدد الإبداعات المتبناة خلال تشكيل فرق عمل تضم أفراد ذوي تخصصات مختلفة لتشخيص معوقات الإبداع إلى جانب النظر في مشكلات العمل وإيجاد الحلول لها.
- د- رفق وحدة رعاية الإبداع بالباحثين والمختصين من المهتمين بموضوعات الإبداع وأساليب تحفيز المبدعين وبما يؤمن تأدية مهامها بنجاح .

المصادر

أولاً- القرآن الكريم سورة البقرة الآية (269)

ثانياً- المصادر باللغة العربية

1. البدر ، إبراهيم بن احمد ،(2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية ، الرياض .
2. البكر ، محمد عبد الله ،(2005)، الإنموج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل ، مجلة الإداري ، السنة 27 ، عدد 102.
3. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت،(2009)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
4. الجواد ، شوقي ناجي، (2009)، سلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جواد، عباس حسين و محمد، خولة عبد الحميد، 2006، اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة بابل، مجلة أهل البيت ، العدد 4.
- www.ahlulbaitonline.comkarbalaNewhtmlresearchresearch.phpID=30
6. حريز، سامي محمد هاشم،(2008)، الإدارة بالأفكار، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الحريم، حسين محمد،(2009)، ، إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
8. الحسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجيات الإدارة المصرفية، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
9. حمود، خضير كاظم، (2007)، نظرية منظمة، ط1، دار الياة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
10. حنظل، قاسم احمد،(2007)، إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3 ، عدد 6.
11. الحيدر، عبد المحسن بن صالح،(2006)، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، عدد 2.
12. الخالدي، خليل إبراهيم عيسى،(2005)، المناخ التنظيمي وأثره في عملية الإبداع، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة .
13. الرحاطة، عبد الرزاق سالم، (2010)، نظرية منظمة ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. رضا، هاشم حمدي،(2010)، تدريب وتأهيل أداري، ط1، دار الياة، عمان، الأردن.

15. الزيادات، محمد عواد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المنظمة، ط1، الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. السالم، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل صالح، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، بغداد.
17. السلمي، علي، 2003، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
18. الشماع، خليل محمد، (2011)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط6، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الطائي، محمد عبد حسين، (1995)، اثر المناخ التنظيمي في مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية، تحليل لأراء صانعي القرارات في عينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
21. العباسي، علاء عبد السلام مصطفى، (2008)، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
22. عوض، عاطف، (2013)، اثر تطبيق الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3.
23. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
24. الفريجات، خضير كاظم حمود، واللوزي، موسى سلامة، والشهابي، انعام، (2009)، السلوك التنظيمي، مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
25. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن.
26. القريوتي، محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
27. الكبيسي، عامر، (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، ط1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
28. اللوزي، موسى، (1994)، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، مجلد 21، عدد 6.
29. اللوزي، موسى، (2003)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الملا، حميد علي احمد، (2008)، رسالة العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي وتأثيرها في الفاعلية التنظيمية، بغداد – العراق

ثالثاً- المصادر باللغة الإنكليزية

1. Allen, D., K., 2003, Organizational Climate and Strategic Change in Higher Education: Journal of Organizational Insecurity, Vol. 46, No. <http://links.jstor.org/sici?sici>
2. Bateman, Thomas S. & Zeithaml, Carl P., 1989, The Psychological of Strategic Decisions: A model and convergent experiment findings, Strategic Management Journal, Vol. 10.
3. Burton, Richard M., Lauridsen, Jorgen & Obel, Borge, 1999, Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, September 22, 1999.
4. Daft, Richard L., 2001, Organization Theory and Design, South – Western, Inc., Florida, USA.
5. Dorthé, Johan, 2006, Managerial implication of organizational climate, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 2, No. 3.

6. Dutka, H. F., 2002, Organizational Innovation and Organizational Climate, Journal of Administrative Science Quarterly, Vol. 3, No. 6.
7. Fiedeldej, Van Dijk Carina, 2005, Organizational Vital Signs (OVS) Assessment, Research Report: Responses – October 2004. www.6seconds.org
8. Griffin, Ridy W., 1999, Management , 6th ed ., Bosten, New York.
9. Hafer, John & Gresham, George G., 2008, Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management.
10. Hanger, Stens , H. & Rob, 2001, Organizational Climate and Organization Performance, Journal of Management Decision , Vol. 8, No. 4.
11. James, Michel , 2007, The Organizational Climate In Arts Colleges In USA, The International Journal of Public Sector Management , Vol. 4, No.1.
12. Kangis, Peter & Williams, D. Gordon S., 2000, Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation , Journal of Management Decision , Vol. 38, No. 8.
13. kreiter, R. and Kinicki, A., 1992, Organizational Behavior ,The McGraw – Hill, Inc., Boston .
14. Kotler, Philip & Armstrong Gary, 1999, Principles of Marketing , 8th. ed., Prentice– Hall International Inc. ,U.S.A.
15. Kundu, Kaushik, 2007, Development of the conceptual framework of organizational climate, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12.
16. Mcshane, Steven L.& Glinow, Mary Ann Von, 2000., Organizational Behavior, The McGraw - Hill , Irwin , USA.
17. Stone, Patricia W., Harrison, Michael I. & Feldman, Penny, 2004, Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety-An Integrative Model, Vol. 2.
18. Temenos, 1990, Organizational Climate and Job Satisfaction, Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 5.

الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد ...

تمثل استمارة الاستبانة هذه والمقدمة لشخصكم الكريم جزءاً من متطلبات إعداد بحث في إدارة الأعمال والموسوم بعنوان :

" دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع "

(دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي المديرية العامة للتربية في محافظة ميسان)

وإن تفضلكم بالإجابة بموضوعية وواقعية على جميع العبارات يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية:

1. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.

2. ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (اتفق، محايد، لا اتفق).
3. يرجى وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير. مع تمنياتنا لشركتكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

الباحث

أولاً : بيانات عامة

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.
1. الجنس :

ذكر	أنثى

2. العمر :

30 فأقل	40 - 31	50 - 41	51 فأكثر

3. التحصيل العلمي :

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس
دبلوم	إعدادية	متوسطة	ابتدائية

4. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :

2 فأقل	5 - 3	8 - 6	8 فأكثر

5. عدد سنوات الخدمة الإجمالي :

10 فأقل	15 - 11	20 - 16	21 فأكثر

6. العنوان الوظيفي :

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي: هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة.

1. الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يتم خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المنظمة.

ت	العبارة	اتفق	محايد	لا أتفق
1.	يمتاز الهيكل التنظيمي للمديرية بالترتيب والتنسيق.			
2.	الهيكل التنظيمي للمديرية متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.			
3.	إن الوظائف في للمديرية موزعة بشكل منطقي.			
4.	ينصف الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة المتغيرات).			

2. الضغوط: بأنها تحديات وتهديدات يتعرض لها الأفراد والتي تجعلهم في وضع غير اعتيادي.

ت	العبارة	اتفق	محايد	لا أتفق
5.	يتم تكليفي بإنجاز أعمال متعددة في وقت واحد.			
6.	اشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والواجبات الملقاة على عاتقي.			
7.	احتاج إلى وقت إضافي خارج الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي.			
8.	زخم العمل يحرمني من التمتع بالإجازات.			

3. الصراع : ناتج من المعارضة العالية بشأن الأهداف والآراء والمعتقدات والتي تظهر من خلال الاحتكاك والنزاع بين الأفراد والوحدات الإدارية.

ت	العبارة	اتفق	محايد	لا أتفق
9.	تعول إدارة للمديرية على الأساليب العلمية لمعالجة حالات الصراع.			
10.	تدفعني النتائج الإيجابية للصراعات في للمديرية للعمل بجدية.			
11.	أعتبر المنافسة بين الأفراد ظاهرة صحية في للمديرية			

12.	تشجعي الإدارة العليا على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مع آرائها وأفكارها.			
-----	---	--	--	--

4. **الحوافز:** بُعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام حوافز عادل وعدم التحيز أو المحاباة في توزيعها عليهم وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
13	أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في للمديرية.			
14	يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي ابذله.			
15	تركز إدارة للمديرية على الحوافز أكثر من العقوبات.			
16	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام ترقية عادل في للمديرية.			

5. **المشاركة:** يعبر عن تواصل الأفراد مع بعضهم البعض ويشتركون في المعلومات ويعملون على حل المشاكل معاً.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
17	تشجع إدارة للمديرية على المشاركة في صناعة القرارات.			
18	تهتم إدارة للمديرية بالعمل على أساس الفريق عند دراسة المشكلات وصناعة القرارات.			
19	تستمع إدارة للمديرية لآراء ومقترحات الجميع.			
20	يفضل الأفراد في للمديرية العمل الجماعي المشترك.			

6. **دعم الأفكار الجديدة/الإبداع:** يعرف بكونه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
21	تجري مهام تقويم الأفكار الجديدة في للمديرية على نحو عملي.			
22	تتوافر في للمديرية إمكانية لتطبيق الأفكار الجديدة.			
23	تشجع إدارة للمديرية الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة .			
24	يفتح أسلوب العمل الجماعي داخل المديرية الافاق لطرح الأفكار الجديدة.			

ثالثاً : **الإبداع الوظيفي:** ويقصد به الناتج الفكري (النظري والميداني) الذي يقدمه الفرد في حياته الوظيفية والذي يمتاز بالأصالة والجدة والفائدة.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
25	يملك افراد مديريتنا القدرة على توليد عدة افكار			
26	يتسم الافراد العاملون في مديريتنا بسرعة انتاج الكلمات كلما تطلبت الحاجة الى ذلك.			
27	لدى افراد مديريتنا امكانية صياغة الافكار التي تم توليدها والتعبير عنها بشكل مفهوم.			
28	يتصف الافراد العاملون في مديريتنا بإمكانية توليد افكار متنوعة.			
29	يقوم افراد مديريتنا بتغيير مسار هم الفكري الحالي الى مسار اخر حسب تغير الموقف الذي يتعرضون له بما يؤدي الى التكيف مع الظروف الجديدة.			
30	يملك افراد مديريتنا القدرة على توليد افكار فريدة وغير مألوفة.			
31	يتمكن افراد مديريتنا من ايجاد استخدامات جديدة للأفكار الحالية.			
32	الافكار المقدمة من العاملين في مديريتنا عبارة عن دمج الافكار السابقة بطريقة فريدة وذكية.			
33	تسهم افكار الافراد العاملين في مديريتنا في انتاج منتجات تشبع حاجة ، حاجات جديدة للزبائن.			
34	لأفراد مديريتنا القدرة على التوسع فيما تم انتاجه من افكار.			
35	تتصف التفاصيل المضافة في العمل بانها جديدة.			
36	تسهم التفاصيل المضافة في تنفيذ افكار معتمدة في مديريتنا.			
37	يملك الافراد العاملين في مديريتنا امكانية الاحساس بالمشكلات التي تكتنف المواقف التي تواجههم.			
38	لأفراد مديريتنا القدرة على ملاحظة الثغرات ونواحي القصور فيما هو شائع من افكار.			
39	يستطيع افراد مديريتنا رواية المشكلات بوضوح وتحديدتها تحديداً دقيقاً.			