



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي

دراسة حالة على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير - جامعة سعيدة -

تحت إشراف الأستاذة:

أ.عبدلي لطيفة

من إعداد الطلبة:

• محتمة شهرزاد

• ميموني شفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|-------|--|-------------|
| رئيس | | |
| مشرف | | عبدلي لطيفة |
| ممتحن | | |

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي الأعزاء حفظهما الله

قال الله تعالى فيهما:

"ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

والتي سهرت الليالي من أجلي وحرسا على أن أنال هذه المراتب، الذي كان مثلي الأعلى والذي حرص على أن أوصل تعليمي وانتظار هذه اللحظة التي وعدتهما بتحقيقها وأتمنى أن يطيل الله في عمرهما وأن يحفظهما يارب.

إلى إخوتي الأعزاء، إلى صديقاتي الغاليات وأساتذتي إلى كل من علمني حرفا ذات يوم.

الشكر والعرفان

نتقدم بالشكر والعرفان وندعو الله عز وجل أن يتقبل دعائنا الخاص والخاص إلى الأستاذة عبدلي لطيفة، منذ قبولها الإشراف حتى إنجاز هذه الأطروحة.

نشكر كل الأساتذة الذين صاحبوا مسيرتنا الدراسية والأطروحة بخصوص إلى كل الذين نصحوا ونفعوا، إلى كل الأساتذة والعاملين بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، بكل الجهود المقدمة لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

شهرزاد، شفاء

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أبعاد المرونة الهيكلية (المركزية، التعقيد، الرسمية، التخصص ونطاق الإشراف) على السلوك الإبداعي، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة، حيث قمنا بتصميم استبانة لهذا الغرض. وبعد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS استقرت نتائج الدراسة على وجود ارتفاع في درجة المركزية والتعقيد والرسمية في هيكل الكلية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن الأساتذة بالكلية يرون أنهم يمارسون السلوكيات الإبداعية بدرجة مرتفعة. كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابياً لأبعاد المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي، وأن درجة التخصص ونطاق الإشراف يؤثران بشكل أكبر على السلوك الإبداعي، بينما تبين أن درجة الرسمية والمركزية والتعقيد لا يؤثران كثيراً .

الكلمات المفتاحية: أبعاد المرونة الهيكلية، المركزية، التعقيد، الرسمية، التخصص ونطاق الإشراف، السلوك الإبداعي، جامعة سعيدة

The goal of this research is to study the impact of Impact of structural flexibility dimensions (centrality, complexity, formality, specialization and span of control) on creative behavior. to achive this objective We did a field study on a sample of university teachers at the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences in Saida university. For this purpose, we have designed a questionnaire This data has been processed using the SPSS software, which has confirmed a high degree of centralization, complexity and formality in the faculty structure from the perspective of the study sample, also the teachers of the faculty see that they have a good creative behavior ,The results also demonstrated a positive impact of structural flexibility dimensions on creative behaviour, and that the imact of specialiation and span of control have on creative behavior is higher than the formality, centrality and complexity impact

Key words: structural flexibility dimensions , centrality, complexity, formality, specialization and span of control, creative behavior

المقدمة

قائمة المحتويات:

| ص | الفهرس |
|---|---|
| - | الإهداء |
| - | الشكر والعرافان |
| - | الفهرس |
| - | الملخص |
| 5-x | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي | |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: الدراسات السابقة |
| 2 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 7 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية |
| 8 | المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المرن |
| 8 | المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وتصنيفاته |
| 8 | الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي |
| 10 | الفرع الثاني: تصنيفات الهيكل التنظيمي |
| 16 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المرن |
| 16 | الفرع الأول: مفهوم المرونة التنظيمية |
| 17 | الفرع الثاني: خصائص المرونة التنظيمية |
| 17 | الفرع الثالث: أهمية المرونة التنظيمية |
| 17 | المطلب الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية ومتطلباتها |
| 17 | الفرع الأول: أبعاد المرونة التنظيمية |
| 18 | الفرع الثاني: متطلبات المرونة التنظيمية |
| 19 | المطلب الرابع: العوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه |
| 22 | المبحث الثالث: السلوك الإبداعي |
| 22 | المطلب الأول: السلوك الإبداعي |
| 22 | الفرع الأول: مفهوم الإبداع |
| 23 | الفرع الثاني: مفهوم السلوك الإبداعي |
| 24 | المطلب الثاني: مقومات وأنواع السلوك الإبداعي |

المقدمة

| | |
|--|---|
| 24 | الفرع الأول: مقومات السلوك الإبداعي |
| 25 | الفرع الثاني: أنواع السلوك الإبداعي |
| 25 | المطلب الثالث: عناصر ومراحل السلوك الإبداعي |
| 25 | الفرع الأول: عناصر السلوك الإبداعي |
| 27 | الفرع الثاني: مراحل السلوك الإبداعي |
| 29 | المطلب الرابع: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعوقاته |
| 29 | الفرع الأول: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي |
| 30 | الفرع الثاني: معوقات السلوك الإبداعي |
| 31 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية | |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية |
| 34 | المطلب الأول: نظرة عامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة |
| 34 | أولاً؛ نبذة عن الكلية |
| 35 | ثانياً؛ الهيكل التنظيمي للكلية |
| 36 | المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية |
| 36 | أولاً؛ مجتمع وعينة الدراسة |
| 36 | ثانياً؛ الإطار الزمني والمكاني |
| 36 | ثالثاً؛ طبيعة ونوعية الدراسة |
| 36 | رابعاً؛ أدوات الدراسة |
| 37 | خامساً؛ مصادر جمع المعلومات والبيانات |
| 39 | المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات |
| 58 | ملخص الفصل |
| 61 | الخاتمة العامة |
| 66 | قائمة المصادر والمراجع |
| 71 | الملاحق |

المقدمة

قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | دورة الحياة على أبعاد الهيكل وخصائصه | 20 |
| 02 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة | 36 |
| 03 | يوضح مقياس ليكارت الخماسي | 37 |
| 04 | عينة الدراسة حسب الجنس | 39 |
| 05 | يبين الرتبة المهنية لعينة الدراسة | 40 |
| 06 | يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة | 41 |
| 07 | يبين نتائج معامل الثبات الفاكرونباخ لأداة الدراسة | 43 |
| 08 | يبين معامل الصدق لأداة الدراسة | 43 |
| 09 | تحليل فقرات البعد الأول المركزية | 44 |
| 10 | تحليل فقرات البعد الثاني التعقيد | 45 |
| 11 | تحليل فقرات البعد الثالث الرسمية | 46 |
| 12 | تحليل فقرات البعد الرابع التخصص | 47 |
| 13 | تحليل فقرات البعد الخامس نطاق الإشراف | 48 |
| 14 | تحليل فقرات المتغير التابع السلوك الإبداعي | 49 |
| 15 | اختبار T-Test الأحادي لدرجات العينية للهيكل التنظيمي المرن | 51 |
| 16 | اختبار T-Test الأحادي لدرجات العينية للسلوك الإبداعي | 51 |
| 17 | اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي | 52 |
| 18 | اختبار العلاقة بين المركزية والسلوك الإبداعي | 53 |
| 19 | اختبار العلاقة بين التعقيد والسلوك الإبداعي | 54 |
| 20 | اختبار العلاقة بين الرسمية والسلوك الإبداعي | 54 |
| 21 | اختبار العلاقة بين التخصص والسلوك الإبداعي | 55 |
| 22 | اختبار العلاقة بين نطاق الإشراف والسلوك الإبداعي | 56 |

المقدمة

قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|-----------------------------------|--------|
| 01 | الهيكل التنظيمي التنفيذي | 10 |
| 02 | الهيكل الوظيفي | 11 |
| 03 | الهيكل التنفيذي الاستشاري | 12 |
| 04 | هيكل المصفوفة | 13 |
| 05 | هيكل تنظيم الفريق | 16 |
| 06 | أنواع السلوك الإبداعي | 25 |
| 07 | عناصر السلوك الإبداعي | 26 |
| 08 | يوضح الهيكل التنظيمي للكلية | 35 |
| 09 | عينة الدراسة حسب الجنس | 40 |
| 10 | يبين الرتبة المهنية لعينة الدراسة | 41 |
| 11 | يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة | 42 |



المقدمة العامة



المقدمة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تحديات وتطورات سريعة أكثر ما سبق، حيث أصبحت تتميز بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ والسيطرة عليها، نتيجة لمختلف التغيرات المعقدة التي طرأت عليها في مختلف المجالات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجيا والعلمية،....).

ولتحقق منظمات الأعمال ما تصبوا إليه في ظل الديناميكية التي تنشط فيها، لا بد لها من اقتناص الفرص المتواجدة بمحيطها الداخلي والخارجي والعمل على تطويرها، من خلال إيجاد الوسائل والأساليب الممكنة لتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وإمكانياتها والتحول إلى منظمة مرنة تمارس التغيير وتتدخل تطويرات على أساليب عملها، فبتبني المرونة بمختلف مستوياتها تتمكن من التحكم في بيئتها وقيادة التغيير بها والتحول إلى منظمة معاصرة، حيث تعتبر المرونة قدرة المنظمة على توقع التغيير الذي يمكن أن يواجه المنظمة ويعرقل أدائها ومدى استعدادها لهذه المتغيرات والتكيف معها بما يحقق بقائها وازدهارها، كما أنها تشرح للمنظمات البقاء على قيد الحياة وسط المتغيرات التي تواجه المنظمات.

بات من المعلوم أن الهيكل التنظيمي هو الدعامة والأساس الذي تتضح من خلاله العالم ونشاطات ومسارات المنظمة فهو يعد خريطة طريق لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل منظم، وهذا ما دفع الباحثين بإضفاء خاصية المرونة على الهيكل التنظيمي خصوصا في منظومة الإجراءات كالتحقيق من التعقيدات والشكليات الرسمية في العملية الإدارية، والذي يساهم بدوره في اندماج العاملين وتكييفهم مع أي عملية تغيير وهذا بدوره ما يدفع العامل أن ينتهج سلوك الإبداع. الذي يعتبر المحرك والمحفز الذي من خلاله يتم إنجاز الأعمال بأساليب متجددة وتطوير مهارات التفكير الإبداعي والسريع لمواكبة التغييرات في الظروف والمواقف التي تواجه المؤسسة، مما ينعكس على القدرة الإبداعية للمؤسسة.

✓ إشكالية البحث:

تتعدد الأسباب التي من شأنها أن تعيق إقدام الأفراد على انتهاج السلوكيات الإبداعية، وقد تعود طبيعة الأفراد أنفسهم، أو لبيئة العمل ذاتها والتي ترتبط ببعض العناصر التنظيمية المعتمد بها في المنظمة، ومن هنا يمكن أن يكون لخصائص الهيكل التنظيمي دور تحفيزي مباشر في دعم توجهات الأفراد نحو تنفيذ المهام بوسائل وطرق إبداعية، لذا جاءت الدراسة الحالية لتبحث عن عامل المرونة التنظيمية (الهيكلية) كإستراتيجية تدعم وتحفز العاملين لتبني السلوك الإبداعي.

ذلك يتم طرح إشكالية بحثنا في التساؤل المحوري التالي:

هل تؤثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة؟

ونقتضي الإجابة على هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية كما يلي:

• هل يتمتع الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة بالمرونة اللازمة من وجهة نظر الأساتذة؟

• هل يرى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة أنهم يتمتعون بسلوك الإبداعي؟

✓ الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى؛ توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أن الهيكل التنظيمي لكلية يتمتع بالمرونة اللازمة.

الفرضية الرئيسية الثانية؛ توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ أن الأساتذة في كلية يتمتعون بسلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الأولى؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوك الإبداعي والهيكل التنظيمي المرن.

الفرضية الفرعية الثانية؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المركزية و السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الثالثة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التعقيد و السلوك الإبداعي.

المقدمة

الفرضية الفرعية الرابعة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرسمية و السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية الخامسة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخصص و السلوك الإبداعي.

الفرضية الفرعية السادسة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نطاق الإشراف و السلوك الإبداعي.

✓ مبررات اختيار موضوع البحث:

- __ ملائمة الموضوع للتخصص المدروس.
- __ الرغبة في التعرف على العلاقة القائمة بين المرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي.
- __ تزويد المكتبة بمرجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القائمة.
- __ قلة الدراسات التي تناولت موضوع أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي.

✓ أهداف البحث وأهميته:

الأهداف:

- تبيان أن الهيكل التنظيمي هو عنصر مهم يساعد المؤسسة في التعرف على محيطها الداخلي باعتباره عنصر مكون له والتكيف مع محيطها الخارجي.
- إبراز واقع السلوك الإبداعي لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بيان دور المرونة الهيكلية والتي تعتبر بعد الرئيسي من أبعاد المرونة التنظيمية بشكل عام في تعزيز ممارسة سلوك الإبداع لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- تسعى الدراسة التأكد من أن مرونة خصائص الهيكل التنظيمي من حيث درجة الرسمية والتعقيد والمركزية والتخصص ونطاق الإشراف تساهم في دفع الأفراد وتحفيزهم باتجاه تنفيذ الأعمال بصورة إبداعية.

الأهمية:

تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة التي تبحث العلاقة بين متغير المرونة الهيكلية ومتغير ممارسة السلوك الإبداعي على المستوى المحلي العربي على حد علم الباحث بالإضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ حدود الدراسة:

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

• الحدود المكانية:

شملت الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة دكتور مولاي طاهر.

• الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي الفصل الثاني من جانفي 2023 إلى جوان 2023.

• الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث خضعنا هم الدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل إلى نتائج ننفي أو تؤكد فرضيات الدراسة.

✓ المنهج المتبع في الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة بناء على الواقع، ويعمل على وصفها وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي والإستنتاجي في الدراسة الميدانية.

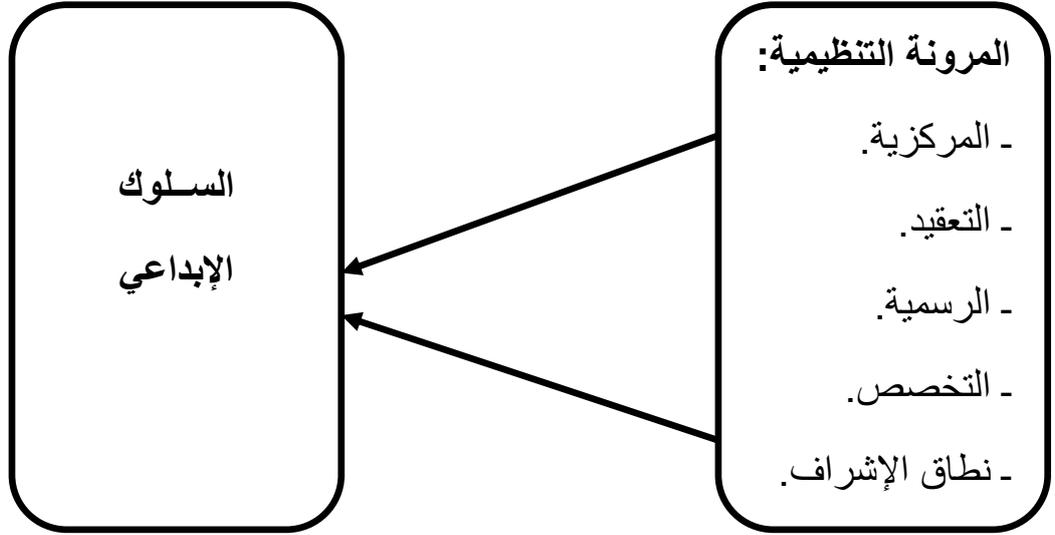
✓ صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع خاصة بهذا الموضوع.
- موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات.

✓ هيكل البحث:

قسمنا هذه الدراسة إلى فصول حسب طريقة IMRAD، الفصل الأول شمل الدراسات السابقة والأدبيات النظرية للمتغير المستقل (المرونة الهيكلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، أما بالنسبة للفصل الثاني فخصص للأدوات والطرق المستعملة في الدراسة وعرض النتائج ومناقشتها، ثم الخاتمة.

✓ نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الطالبتين.



الفصل الأول:

الإطار النظري

للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي

تمهيد:

يمثل الهيكل التنظيمي المرن عامل خاص لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالهيكل التنظيمي المرن هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وعليه اهتم هذا الفصل بالتعرف على تأثير المرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي باعتبار السلوك الإبداعي لدى الموظفين هو شكل من أشكال مرونة الموظفين، فالسلوك الإبداعي هو سلوك غير اعتيادي للفرد أو المجموعة في المنظمة والذي ينتج عنه مفاهيم وأفكار جديدة بالمنظمة.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث بحيث:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المرن.

المبحث الثالث: السلوك الإبداعي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

دراسة غزوان مصطفى 2020 بعنوان الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة والمعرفية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مقال منشور في مجلة جامعة كركور للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (10)، العدد (2) والتي هدفت إلى بيان العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية المتمثلة في: (مستلزمات الرفع المعرفي- وظائف تحقيق الرفع المعرفي- وظائف تحقيق الرفع المعرفي- رفع الموجودات المعرفية لإدراك قيمتها)، بيان مدى تأثير كل من أبعاد الهيكل التنظيمي المرن في الرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي- وظائف تحقيق الرفع المعرفي- رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها)، التعرف على مدى التباين كل من أبعاد الهيكل التنظيمي والرافعة المعرفية بمكوناتها حسب متغير الجامعة. وتمثلت عينتها في 112 استمارة استبيان على عينة من القيادات الأكاديمية وتم تحليلها باستخدام أداة الاستبانة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكانت أبرز نتائجها:

- 1- أن هناك علاقة تكاملية بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية، حيث بينت الدراسة النظرية أن مرونة الهيكل التنظيمي يتسبب فيها عدد من الروافع التنظيمية، وأهم تلك الروافع الرافعة المعرفية، كما أن زيادة الرفع المعرفي للمنظمة يتسبب فيها مرونة الهيكل التنظيمي وقابليته لتلك الزيادة.
- 2- أن الهيكل التنظيمي المرن المبني على الرفع المعرفي يمثل نمطا من العلاقات التناسبية في المنظمة ذلك لأنه الأساس الذي تعمل المنظمة من خلاله إذ أن عدم وجود هيكل فلا وجود للمنظمة.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التبسيط ومستلزمات الرفع المعرفي في الجامعات والجامعات عينة الدراسة بدلالة متغيراتها، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك تأثيرا ذا دلالة معنوية لتأثير التبسيط في الرافعة المعرفية المتمثلة في (مستلزمات الرفع المعرفي- وظائف تحقيق الرفع المعرفي- رفع الموجودات المعرفية للإدراك قيمتها).

دراسة قصي إسماعيل مدب الخزرجي، 2016 بعنوان ، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات ببغداد، مذكر ماجستير في إدارة البلديات كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد. والتي هدفت إلى تحديد دور المرونة التنظيمية في تحقيق استدامة المنظمة من خلال اعتماد ممارسات الأداء العالي،تشخيص واقع المرونة التنظيمية والأداء العالي في المنظمة المبحوثة وأثرها في تحسين أداء المنظمة، معرفة دور المرونة التنظيمية للمنظمة المبحوثة في الاستجابة إلى متطلبات الأداء العالي. وتمثلت عينة مؤلفة من 88 فرد من مجتمع البحث باستخدام أداة المقابلات الشخصية و الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكانت أبرز نتائجها:

- تعد المرونة التنظيمية من الوسائل الفريدة القادرة على إجراء تطور إداري دون الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة في هياكل المنظمات حيث وصفها البعض أنها القدرة على التكيف وليس القدرة على التغيير.

- تعد أنظمة الأداء العالي عي أنظمة مكلفة لكن ما تحققة من إيرادات على المدى البعيد يفوق كثيرا تكاليفها كما أنها لا يمكن استنساخها من منظمة إلى أخرى لاختلافها حسب طبيعة العمل والعاملين في المنظمة.

- لم تظهر نتائج التحليل أي علاقة بين بعد الاستبدادية والأداء العالي بأبعاده (التوظيف، التدريب، التحيز، المشاركة) وأن هذه النتائج تعكس ضعف أهمية وتأثير الاستبدادية على متطلبات الأداء العالي.

دراسة مالكي محمد، 2020، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بالمنظمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجامعية بشار، أطروحة دكتوراة في المقاولاتية. التي هدفت إلى التعرف على واقع التشارك المعرفي والهيكل التنظيمي في المؤسسة الجامعية، التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية في تحقيق أهداف المنظمة، إبراز أهمية تصميم الهيكل التنظيمي متناغم الأبعاد يعزز عملية التشارك المعرفي. وتمثلت عينتها في 257 مفردة من مجتمع مكون من عاملين وأساتذة باستخدام أداة المقابلات الشخصية و الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، من أبرز نتائجها:

- بتعدد خلفيات الباحثين فإنه لا يوجد مفهوم محدد وموحد للهيكل التنظيمي، والتشارك في المواد المعرفية في المنظمات، وإنما هناك وجهات نظر ورؤى مختلفة من جانب الباحثين.

- كما أن تعدد وجهات النظر والرؤى المختلفة من جانب الباحثين أدت إلى تنوع واختلاف في كيفية قياس سلوك المعرفة التشاركية، وبالتالي ظهور أبعاد عديدة لها.

- النتائج التطبيقية أثبتت أن التخصص في الهيكل التنظيمي، موجود بصفة مرتفعة في المنظمة، لكن غير كاف لاتخاذ أحسن القرارات حسب عينة الدراسة.

دراسة أمال عبدي، مراد كواشي، 2021، بعنوان الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية، حالة بنوك لولاية تبسة (BADR، BEA، BNA، BDL، CPA)، مقال منشور فيمجلة مجاميع المعرفة،

المجلد (07)، العدد (01)، التي هدفت إلى إبراز إذا كان للهيكل التنظيمي علاقة بالتمكين الإداري من خلال معرفة طبيعة الهيكل التنظيمي الملائم للتمكين والميزة الأساسية التي يجب أن يتسم بها حتى يمكن للمنظمة تبني التمكين، تحديد سمات الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده داخل البنوك الجزائرية محل الدراسة، التي يمكن من خلالها أن يستخدم التمكين كأسلوب إداري، إبراز ما هو مستوى التمكين في هذه المنظمات للوصول إلى أهمية تجسيد بناء تنظيمي يتلاءم مع تطبيقه. وتمثلت عينتها في 100 استمارة وتمت الإجابة على 68 فقط باستخدام أداة كالأستبيان المقابلة والطرق الإحصائية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي الإحصائي. وكان أبرز نتائجها:

- تحتاج المنظمة لتطبيق التمكين هياكل تنظيمية بطبيعة خاصة وبشكل يتناسب معه هذا الأسلوب، فالمنظمة الهرمية تختلف اختلافاً كلياً عن المنظمة الممكنة وبالتالي فالهياكل الرأسية لا تناسب مع التمكين فهي قائمة على تمركز السلطة في يد الإدارة العليا وهذا الأمر يتناقض مع أسلوب التمكين.

- يتسم الهيكل التنظيمي في البنوك الجزائرية بالرسمية والمركزية المطلقة أي تحكم الإدارة العليا في زمام كل الأمور، وترك المجال للعامل لتأدية عمله فقط دون التدخل في أي شؤون خارج عمله وفرض عليه السيطرة من خلال اللوائح والقوانين المفرط فيها.

- يتصف هيكل البنوك الجزائرية بنطاق للإشراف غير محفز ومؤثر على التمكين فهو ضيق ويؤثر سلباً على حرية واستقلالية العاملين.

دراسة أميرة الشريف محمد عبد الرحمن، 2018، بعنوان العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. والتي هدفت إلى اختبار أثر السلوك الإبداعي على الميزة التنافسية، قياس أثر السلوك الإبداعي على الولاء التنظيمي، تأثير الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، اختبار الدور الوسيط للميزة التنافسية والسلوك الإبداعي والولاء التنظيمي. وتمثلت عينتها في 390 استمارة باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كان أبرز نتائجها:

. هنالك علاقة إيجابية بين الأصالة والولاء السلوكي.

. توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي واستدامة الميزة التنافسية.

- علاقة إيجابية بين الولاء الموقفي والتكلفة وأيضاً علاقة إيجابية بين الولاء السلوكي والتكلفة.

- علاقة إيجابية بين الولاء الموقفي والتسليم.

دراسة قوادري حنان، 2022 بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بميناء جنجن بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة زيان عاشور بالجلفة. والتي هدفت في محاولة قياس مستوى السلوك الإبداعي السائد في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتأثيرية بين كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، محاولة الخروج بتوصيات واقتراحات تأمل أن تمكن المؤسسة محل الدراسة وتطويراتها في البيئة الجزائرية من تحسين إستراتيجيتها المتعلقة بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال رفع مستويات جودة وكثافة إدارة المعرفة وتوجيهها لتنمية قدراتها الإبداعية. وتمثلت عينتها في 135 استبانة باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

. تمارس عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة بكثافة متوسطة حيث جاءت أبعادها الأربعة جميعها بمستويات متوسطة، وأشارت النتائج إلى أن مؤشر جمع والتنظيم المعرفة وفعالية نظام المعلومات للمؤسسة بمستوى مقبول، وجاء أضعف مؤشرات مؤشري الاتفاق على مشاريع البحث والتطوير وإجراء البحوث والدراسات في مجلها.

. سجلت جودة عمليات إدارة المعرفة مستوى متوسط، وجاءت أكثر مؤشرات إيجابية حرص المؤسسة بالاحتفاظ بكوادرها وموظفيها الأكفاء كما سجل مؤشري كفاية المعرفة المشاركة وسيولة استيعابها مستويات مقبولة لحد كبير، واحتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الأخيرة من حيث معيار الجودة من وجهة نظر المبحوثين وسجل مؤشري سيولة تطبيق المعرفة وسرعتها مستويات دون المستوى المطلوب.

دراسة بسايسة عبدالله، 2022، بعنوان أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة. والتي هدفت إلى توضيح مفهوم أسلوب فرق العمل وعلاقته بتنمية السلوك الإبداعي للأفراد، إبراز مفهوم الإبداع داخل المؤسسة على الوجه العام، ومفهوم السلوك الإبداعي وطرق تنميته على الوجه الخاص، محاولة الربط بين أسلوب فرق العمل كتنظيم من خلال مقارنة الموارد والكفاءات على المستوى الداخلي للمؤسسة واعتبار المنظمات المتعلمة والممكنة مدخل آخر لتفسير العلاقة لارتباطيه بينه وبين تنمية السلوك الإبداعي للأفراد ومن ثم محاولة تطبيق ذلك على مؤسسة جزائرية، اقتراح جملة من توصيات تساعد المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد في ظل تبنيها لأسلوب فرق العمل لديها. وتمثلت عينتها في 120 فرد استرجعنا منها 112 استبانة واستخدمت برنامج SPSS أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان أبرز نتائجها:

. تزخر المؤسسة بعدة موارد ملموسة وغير ملموسة وأن هذه الأخيرة تعتبر سلاح قوي وفعال يمكن استخدامه في حالة المنافسة الشديدة.

. اختلاف الموارد بين المؤسسات ليس هو السبب في تفوق مؤسسات عن مؤسسات أخرى لكن المزج الذكي لهاته الموارد باختلاف أنواعها هو ما يحقق الفروقات بينهم.

. عملية استغلال وتعبئة الموارد لا بد لها من كفاءات تقوم بها وتمتلك المعرفة الإستراتيجية لتحقيق ذلك.

دراسة محمد حمد العبادلة، 2020، بعنوان القيادة الإستراتيجية ودرها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة حالة؛ وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، ماجستير في القيادة والإدارة. التي هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، التعرف على واقع السلوك الإبداعي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، بيان العلاقة بين القيادة

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي

الإستراتيجية والسلوك الإبداعي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وتمثلت عينتها في 178 موظفا وموظفة وتم استرداد 162 استبياناً واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي SPSS لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي تحليلي وكان أبرز نتائجها:

. ضرورة الاهتمام بمستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في الوزارة والعمل على رفع مستوى هذه الممارسات، وذلك لأثر القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الوزارة.

. العمل على تعزيز مستوى الممارسات الأخلاقية لدى القادة في الوزارة، حيث أن محور الممارسات الأخلاقية قد كان الأخير في الترتيب بين محاور القيادة الإستراتيجية.

. العمل على تعزيز ممارسات السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تبني المبدعين وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة.

. ضرورة قيام المدراء في الوزارة بالتخلي عن الإجراءات الروتينية، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات، وتمكينهم وإعطائهم الصلاحيات اللازمة.

دراسة أشرف محمد ممش، 2019، بعنوان انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي، دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية بغزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الثالث. والتي هدفت إلى تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى الموظفين العاملين وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وصولاً إلى نموذج مقترح يبين ملامح هذا الدور، التأكد من أن مرونة خصائص الهيكل التنظيمي من حيث درجة الرسمية والتعقيد والمركزية ستساهم في دفع الأفراد وتحفيزهم باتجاه تنفيذ الأعمال بصورة إبداعية بدأ من تقديم الأفكار الإبداعية ومروراً بالتنفيذ غير التقليدي وانتهاء بإقبال العاملين على حل مشكلات العمل بطرق مبتكرة، التعرف على مدى توافر المرونة في هيكل الوزارة المستهدفة من الناحية الشكلية والإجرائية. وتمثلت عينتها في 300 موظفاً وموظفة وتم استرداد 267 استبياناً واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

. يعتبر الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة قليل المرونة إلى حد ما.

. جاءت ترتيب توافر خصائص الهيكل التنظيمي على التوالي (المركزية، الرسمية، التعقيد).

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة **Narjes khatun zeymaran Ehsan RazminiaHadiShafiee**، 2016، بعنوان العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين، دراسة ميدانية لشركات التأمين كيرمانوبرسمان، مقال منشور في المجلة الدولية للإدارة والمحاسبة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2. التي هدفت إلى ركزت الدراسة على المعرفة والتحقق في العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين في شركات التأمين كرممان، ترتيب عوامل الهياكل التنظيمية التي تكون فعالة في أداء الموظفين. وتمثلت عينتها في 80 موظف في شركات التأمين، استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق منهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

. الرسمية هي العامل الأكثر فعالية والتعقيد هو العامل الأقل فعالية في أداء الموظفين.

. يؤكد تصميم الهيكل التنظيمي على إغفال المهام المتكررة، وتجميع المهام المماثلة ونشر اقتصاد المقاييس، وتوجيه الإستراتيجيات وقدرات المنظمة التي لا تساهم من خلالها فقط زيادة الكفاءة في المنظمة ولكن تؤثر أيضا على تطوير القدرات في الوحدات التنظيمية.

. وجود علاقة إيجابية بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين من خلال الرسمية بشكل قوي أمام التعقيد بشكل ضعيف بين عوامل الهيكل التنظيمي.

دراسة **KHazem Khaled Shehadeh**، سنة 2016، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية عن عينة من المصادر فالتجارية العاملة في الأردن، والتي هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من خلال إجراء دراسة ميدانية العينة من المصادر فالتجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف، تم بناء وتطوير استبيان يتضمن 30 بندا، تم اختبار موثقيته وصدق الأداة، من اختيار الاستبانة المستخدمة على عينة من 250 موظفا في المصادر فالتجارية العاملة في الأردن عشوائيا، وقد تم ذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.

وهناك عدد من النتائج التي يتم العثور عليها في هذه الدراسة مايلي:

-زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية التي تشمل فرق العمل، والقدرة على التكيف، والقدرة على الابتكار حلا مشكلات، وتغيير قابلية التأثير والاتساع للاتصال، وتشير هذه النتائج إلى إجابات الموظف في مصارف التجارية العاملة في الأردن حولا لأبعاد المذكورة كانت ايجابية. ويعني ذلك أيضا أن مستوى تقييم هذه الأبعاد كان كبنا من وجهة نظرهم.

دراسة **Chang et AL2018** بعنوان آثار المكونات الإبداعية والسلوك الإبداعي على تصميم الإبداع، دراسة ميدانية باثنائية في تايوان. التي هدفت إلى استكشاف تأثيرات المكونات الإبداعية والسلوك الإبداعي على إبداع تصميم الطلاب. وتمثلت عينتها في 240 طالب باستخدام أداة نمذجة المعادلة الهيكلية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان أبرز نتائجها:

. تؤثر المكونات الإبداعية بشكل كبير على كل من إبداع الفكرة وإبداع المنتج، خاصة ما يتعلق بالتفكير الإبداعي.

. تؤثر مكونات السلوك المخطط بشكل كبير على كل من إبداع الفكرة وإبداع المنتج، خاصة فيما يتعلق بإبداع المنتج.

دراسة **Yeh & Huan ، 2018**، فبعنوان تقييم تأثير عوامل بيئة العمل على الأداء الإبداعي للموظف في المطاعم الراقية، دراسة ميدانية بمطابخ فنادق الأربع والخمس نجوم في تايوان. التي هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على إبداع موظفي المطعم، وقد افترضت الدراسة أن بيئة العمل، وخاصة الدعم الاجتماعي داخل المنظمة والموارد والحرية واللوائح، تؤثر بقوة على إبداع الموظفين من حيث قدرتهم على إنشاء أطباق جديدة. وتمثلت عينتها في 304 موظفا باستخدام أداة نمذجة المعادلة الهيكلية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، أبرز نتائجها:

. أن الدعم الاجتماعي يؤثر إيجابيا على كل جودة الأداء الإبداعي لموظفي المطاعم الراقية.

. أن الحرية تؤثر إيجابيا على كمية الموظفين ونوعية الأداء الإبداعي.

. أن الدعم الاجتماعي يؤثر بشكل متساوية تقريبا على كل من كمية الإبداع ونوعيته.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المرن.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وتصنيفاته.

الفرع الأول؛ مفهوم الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، فكل له نظرة من حيث الشمولية والعمق ولكنهم يتفقون على أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن بين التعاريف ما يلي:

تعريف 01: عرف **Max Weber** الهيكل التنظيمي بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة (بلال، 1999).

تعريف 02: يرى Lawrence أن "هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام ولإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام" (بلال، 1999).

تعريف 03: قد عرفه Henry Mintzberg على أنه " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات" (mintzberg، 2005).

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي هو إطار عام للعملية التنظيمية في المؤسسة في تحدد من لديه السلطة وعلى من، ومن المسؤول وأمام من، يحتوي على مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات مهام محددة ومتناسقة فيما بينهما من خلال خطوط اتصال واضحة واتجاهات للعلاقات محددة تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وأهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن إيضاح أبعاد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- ✓ **الرسمية:** وتعني مدى تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات و الإجراءات التي تنظم عمل الأفراد، وتختلف درجة الرسمية من تنظيم لأخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري (منصوري، 2014).
- ✓ **المركزية واللامركزية:** تعني المركزية تجميع السلطات كافة، وحق السلطات وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى، بينما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا (مساعدة، 2013).
- ✓ **التعقيد:** يقصد بالتعقيد درجة التمايز الموجودة في المؤسسة أي مدى درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، وهناك تمايز أفقي، تمايز عمودي وتمايز جغرافي، كلما زادت زاد معها التعقيد (حلوة، 2007).
- ✓ **التخصص:** عرف التخصص بأنه: "الطريقة التي يجري بها تقسيم العمل وتوزيع الأعمال في المؤسسة، بحيث يمكن تقسيم التنظيم على عدة أقسام على أساس الوظيفة، السلعة المنتجة أو المراحل التي تمر بها الخدمة أو المنتج، ويعد التخصص مجموعة الخيارات لمديري المؤسسات حول تقسيم العمل، لما لها من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية، وبالتالي فالتخصص يعبر عن مدى تجزئة أنشطة المؤسسة إلى أعمال تسند للأفراد (العلاق، 2008).

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي

✓ نطاق الإشراف: يتصل نطاق الإشراف بمفاهيم اللامركزية وتفويض السلطة ويشير إلى عدد المشرفين الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة ويعتمد لتحديد نطاق الإشراف المناسب على عدة عوامل منها (القيوتي، 2004):

- طبيعة العمل، فكلما كان العمل روتينيا زاد نطاق الإشراف والعكس إذا كان العمل فكريا أو تخطيطيا.
- كفاءة الرئيس والمرؤوسين، فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الإشراف.
- كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي، إذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت أماكن العمل زاد نطاق الإشراف.

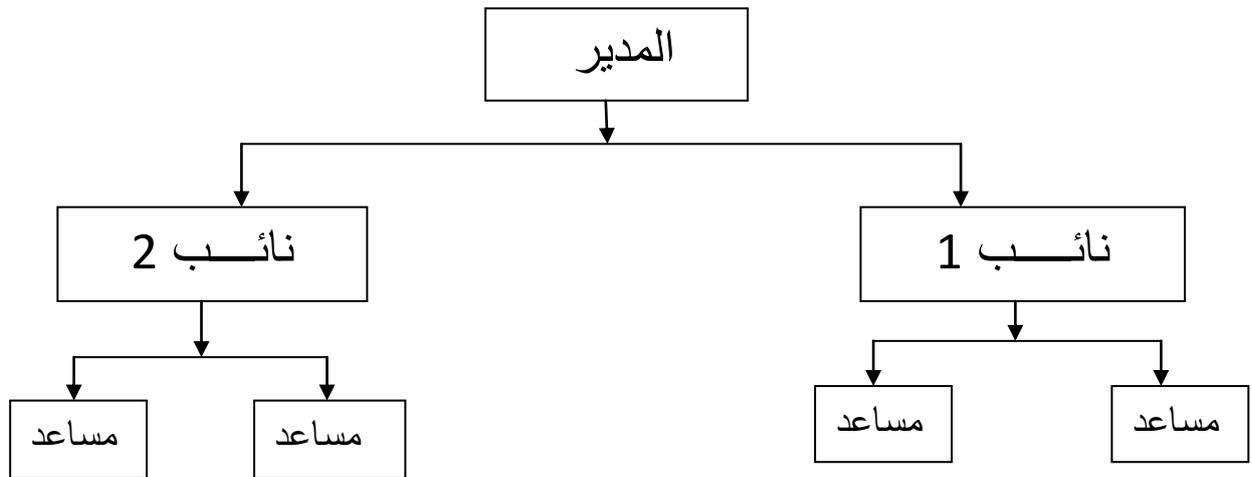
الفرع الثاني؛ تصنيفات الهياكل التنظيمية:

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

1. نماذج تقليدية:

أ. الهيكل التنفيذي: ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر (وآخرون، 2003). ومن خلال الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

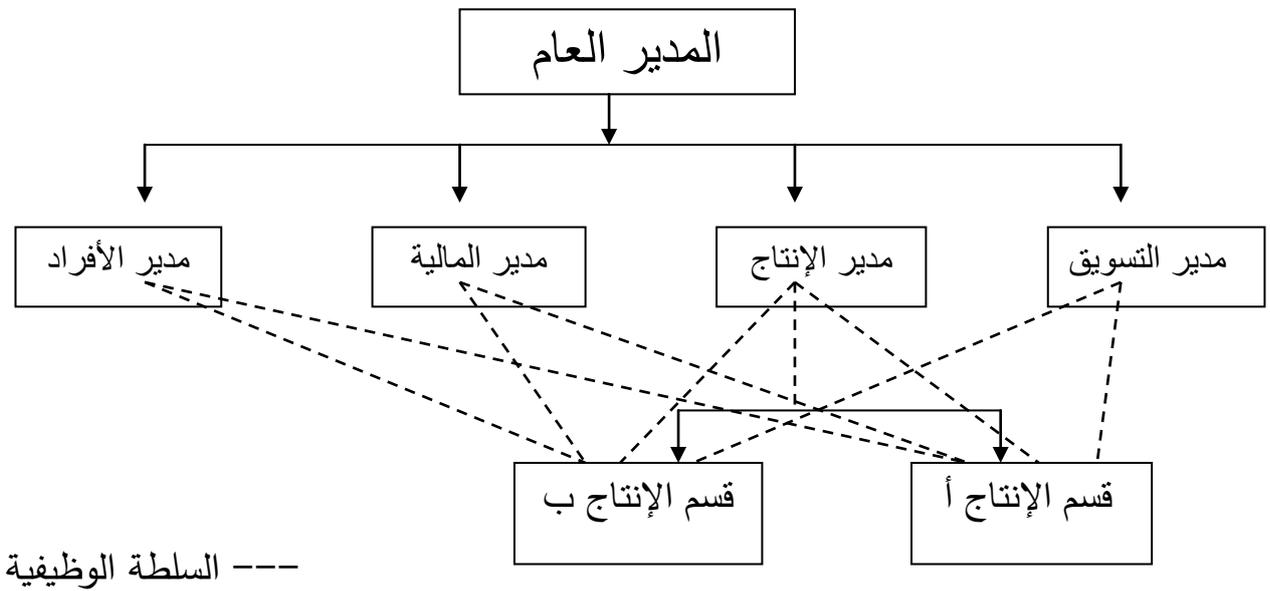
الشكل (01): الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص34، 2002.

ب . الهيكل الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه(عزيزي، 2003)، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

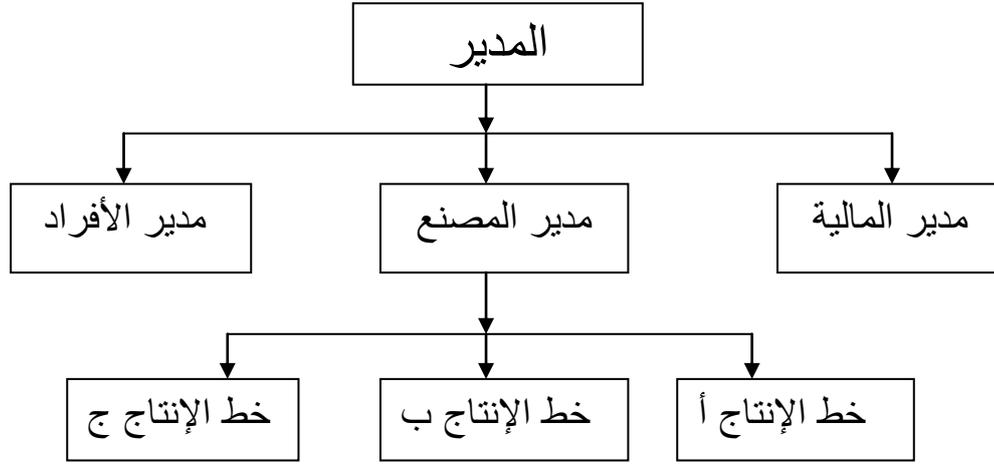
الشكل(02): الهيكل الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص35.

ج . الهيكل التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا في المنظمات(العميان، 2004)، ومن خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:

الشكل (03): الهيكل التنفيذي الاستشاري



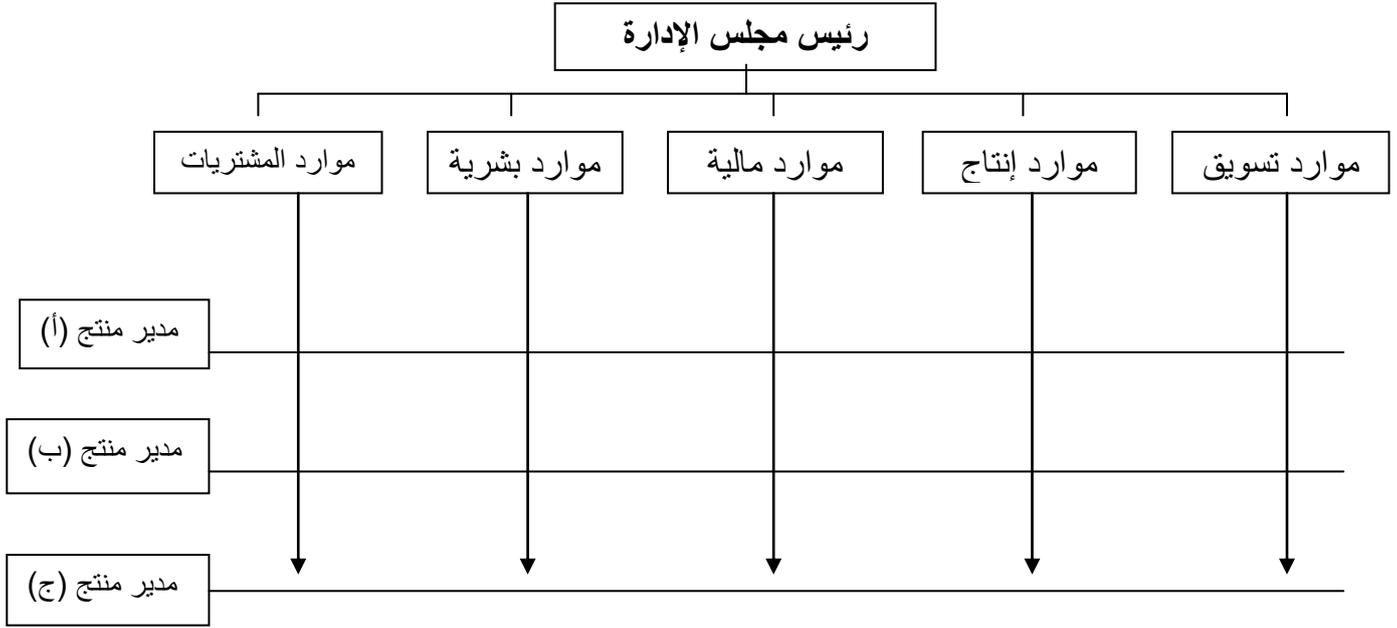
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص169.

ح- هيكل المصفوفة:

حيث يتم في هذا النموذج تقسيم العاملين حسب الوظائف في الهيكل الوظيفي، واختيار مسؤول عن كل منتج ويكون أيضا مدير على عاملين في الوظائف المختلفة، حيث تمارس السلطة الوظيفية التنفيذية من الأسفل إلى الأعلى، وسلطات فنية تمارس أفقيا بين المدير والمشروع، ويكون لكل مدير مشروع ميزانية خاصة وله سلطة على الوحدة التي يعمل فيها، ويستعين بأفراد عاملين من إدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم، وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية.

ويتميز هذا النموذج بالاستخدام الأفضل للموارد المادية، والبشرية الموجودة في الوحدات التنظيمية، وتنوع خبرات الموظفين نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع، يسهل الرقابة على الأداء والنتائج(عريقات، 2019). والشكل التالي يوضح هيكل المصفوفة في المؤسسة:

الشكل (04): هيكل المصفوفة



المصدر: ناصر جرادات، أحمد عريقات، "مدخل إلى علم الإدارة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2019، الصفحة 167.

2. نماذج هيكلية:

Henry Mintzberg اقترح 5 نماذج هيكلية، في كتابه "The structuring of Organization" بناء على المكونات التنظيمية التي قدمها للهيكل التنظيمي وآليات التنسيق، بينها و أوضح أن حجم هذه المكونات يختلف من مؤسسة لأخرى، وأن الاختلاف في الحجم النسبي لهذه المكونات يضيف على الهيكل خاصية معينة لا تتوافر في غيره من الأنواع الأخرى من الهياكل، ثم أضاف بعد ذلك نموذجين لتصبح 7 هياكل لأنواع المنظمات (minztberg, 1979).

2-1- الهيكل البسيط:

قل كل شيء هيكل عضوي، بمعنى يتجنب استخدام جميع الأجهزة الهيكلية الرسمية، يتميز هذا الهيكل بتسلسل هرمي إداري صغير، ويستخدم الحد الأدنى من أدوات التدريب والتخطيط والاتصال، ويعتبر بسيطاً لا يحتوي على البنية التقنية تكون إما قليلة أو معدومة، ويتكيف مع تغير البيئة الدينامية، ويتم التنسيق في هذا الهيكل البسيط عن طريق الإشراف المباشر، واستخدام أساليب اتصال شفوية وغير رسمية، و سلطة القرارات تكون مركزية في يد الرئيس التنفيذي. وبالتالي القمة الإستراتيجية تبرز باعتبارها الجزء الرئيسي في الهيكل البسيط وتمركز قرارات المؤسسة وتملي ما يجب القيام به (minztberg, 1979).

2-2- هيك آلية البيروقراطية:

البيروقراطية الآلية في غالب الأحيان هي المرحلة الثانية من التطوير الهيكلي، هذا التكوين الهيكلي يميز معظم المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم، والمكون الرئيسي في هذا الهيكل البنية التقنية، حيث يلعب المحللون الفنيون (المخططون والمهندسون ومحللو أساليب العمل والمحاسبون وخبراء التحكم الإداري وما إلى ذلك) دورا رئيسي في الواقع، عملهم هو الذي يضمن التنسيق بين المنظمة، ويعملون على توحيد عمليات العمل واستخدام المكثف للميكنة وأجهزة الكمبيوتر لأن عملها موحد، وإضافة الطابع الرسمي على العلاقات، والقواعد، والإجراءات (minztberg، 1979).

2-3- البيروقراطية المهنية:

من مزايا هذا الهيكل أنه يسمح بشكل جيد للغاية بتطبيق المعرفة الموجودة لكنها تقتصر إلى ذلك الإبداع والابتكار لأن المهنيين لا يعملون معا. مثال: المستشفيات، الجامعات، والمكتبات العامة، والشركات المالية الكبرى... الخ (minztberg، 1979).

2-4- هيك متعدد الأقسام:

يتكون من مجموعة وحدات مستقلة تقريبا، وتميز المؤسسات الكبيرة التي تتنوع أنشطتها، وتتكون من مجموعة أقسام تعمل باستقلال عن بعضها البعض تحت الجهة المركزية، أي المركز الرئيسي يقوم بالرقابة على أداء الأقسام، آلية التنسيق المستخدمة في هذا الهيكل تتميط المخرجات، ومن اختصاصات المركز الرئيسي وضع السياسات، والاستراتيجيات العامة، ويتولى تحريك الأموال من قسم لآخر حسب الحاجة. ويقوم المركز الرئيسي من خلال الوحدات الاستشارية المركزية بتصميم وتطبيق نظم الرقابة على الأداء في الأقسام الفرعية، وكما يقدم ما تحتاجه الأقسام المختلفة من خدمات عامة مثل: شؤون العلاقات العامة، وتخطيط وغيرها... الخ (minztberg، 1979).

2-5- التنظيم المؤقت:

تسمية الأدهوقراطية ترجع ل Alvin Toffler 1970 والتي تعكس البيروقراطية بالنسبة لمينتزبرغ الإبداع الجد متطور، يتطلب توليفة هيكلية خامسة تختلف عن سابقتها. هيكل عضوي للغاية رغم تعقيد مجال عمل هذا الهيكل. وإضافة الطابع الرسمي بالنسبة لسلوكيات الأفراد، التخصيص الأفقي للعمل، تجميع المتخصصين داخل وحدات توظيف لتسهي عملية تسيير الموارد البشرية، ومن ثم تكوين وحدات أصغر أو ما يسمى بمجموعة مشروع لإنجاز العمل، يتم استخدام آلية الربط التكييف أو التعديل المتبادل من أجل الربط بين فرق العمل، اللامركزية الأفقية، والمكون الرئيسي لهذا هو جهاز المساند (minztberg، 1979).

إن: حسب H.Mintzberg مراحل تطور المنظمات عبر الزمن من خلال تطور الهياكل التنظيمية وهي:



2-6- التنظيم السياسي:

هو تنظيم يتم تحديده من خلال مجموعات، وليس هناك آلية تنسيق مميزة، لكن يمكن التنسيق من خلال الصراعات والنزاعات، ويمكن أن نجد أشكالاً مختلفة من المركزية أو اللامركزية، مثل الأحزاب السياسية، عمليات الاندماج والاستحواذ... الخ (minzberg، 1979).

2-7- التنظيم لمهمة:

مكون الرئيسي هو الإيديولوجي، وآلية التنسيق المستخدمة في هذا التنظيم توحيد المعايير، يتميز باللامركزية، تقسيم العمل، وتخصيص منخفض المهام، الرسمية منخفضة، ما يحكم هذا الهيكل القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، مثلاً: يطبق هذا النهج في المزارع الجماعية التعاونية، الأوامر الدينية، وطبق من قبل المؤسسات اليابانية التي سعت لتطبيق مبادئ معينة خاصة بالتنظيم المهمة (minzberg، 1979).

3- النماذج الحديثة:

نتيجة التعقيد التنظيمي العالي من جهة، والتغير البيئي الذي تعمل فيه المؤسسات، فقد أصبح التوجه نحو تجريب هياكل تنظيمية أكثر حداثة تستوعب المتغيرات السريعة التي يصعب التنبؤ بها (minzberg، 1979).

3-1 الهيكل التنظيمي الشبكي:

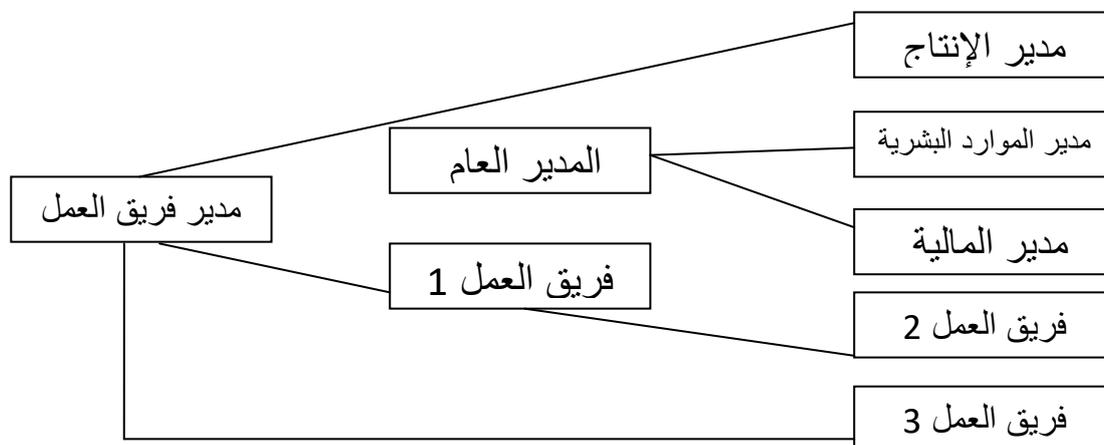
يعتمد هذا الهيكل على إقامة شركة الأم (كتنظيم مركزي) وتكون موجودة في دولة ما، مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج، البحث والتطوير، النقل، والتوزيع وتكون موجودة في دول أخرى، وتجري كافة العمليات لحسابها الخاص، وفقاً لتعاقد رسمي، واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة (العنزي، 2016).

3-2- تنظيم الفريق (هيكل بالجان):

يتميز هذا التنظيم بأنه يخفف الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة، يتيح للأفراد معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، يقوي الروح المعنوية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار. أما المآخذ على تنظيم الفريق هو أنه يتطلب اللامركزية مما يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا

جزءاً من صلاحيتهم، وشعور أفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات الفريق (minztberg، 1979).

الشكل (05): هيكل تنظيم الفريق



المصدر: سعد علي العنزي، نظرية المنظمة السلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2016، ص 26.

3-3- الهيكل اللاحدود (الافتراضي):

أصبح حديث اليوم عن المؤسسات الافتراضية، وهي الموجودة في الفضاء الافتراضي التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت في عملياتها، وتنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المؤسسة و مع البيئة الخارجية، كمرحلة أولية تقود على إزالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المؤسسة تعمل في فضاء إلكتروني (محسن، 2013).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المرن.

إن المرونة التنظيمية مطلب مهم لمنظمة الأعمال، نظراً لقدرتها على رفع مستوى أدائها وترشيد النفقات واختصار الوقت والجهد والمال، إضافة إلى إكسابها القدرة على تحسين عملياتها، وتمثل المرونة في ظل وجود بيئة متسارعة عاملاً أساسياً في القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهتها، وتعتبر مهمة في المحافظة على الموائمة مع المتغيرات بدون فقدان هوية المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم المرونة التنظيمية:

يقصد بالمرونة القدرة على تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة (سالم، 2017)، وفي ما يتعلق بالمرونة التنظيمية فقد تنوعت آراء الباحثين حول مفهومها، حيث اختلفت المجالات الأكاديمية التي تناولتها، ومع هذا فقد اتفق معظمها على معناها الرئيسي والمتمثل في القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ومن ضمن هذه التعاريف أنها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة وتكوين القدرات الديناميكية، التي تساعد على تطويع الموارد للتكيف مع التقلبات المفاجئة وغير المتوقعة (حسن، 2021)، وتمثل المرونة التنظيمية سمة تجعل المنظمات أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو يجعلها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لها (مصطفى، 2020)، فهي تشير إلى مجموعة الإمكانيات والقدرات التي تستخدم لمواكبة التغيرات الداخلية والتلاؤم مع المستجدات الخارجية التي لها أثر ملموس على المنظمة، وذلك إما بإعادة تصميم البناء التنظيمي أو الوظائف الإدارية لتحقيق استجابة عالية وتوجيه المنظمات نحو أداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية (الشريف، 2020).

الفرع الثاني؛ خصائص المرونة التنظيمية:

تتضمن المرونة التنظيمية ثلاثة خصائص تتمثل في (الشريف، 2020):

- خاصية الاستباقية: تمثل قدرة المنظمة على الفحص والتنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية.
- خاصية التكيفية: تمثل القابلية على الاستجابة بشكل فعال للأحداث عندما تظهر للعيان.
- خاصية الطواعية: تشير إلى قابلية المنظمة على إعادة نفسها أو التشافي من الاضطرابات البيئية.

الفرع الثالث؛ أهمية المرونة التنظيمية:

تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي المرن في عدة مهام، وهي كالتالي (مصطفى، 2020):

أ. تحديد المهام الرئيسية وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في انجاز أهداف المنظمة، مع تخصيص ما تحتاجه تلك الأنشطة والمهام من موارد متنوعة لتؤدي الدور المرسوم لها.

ب. يزيد الهيكل التنظيمي المرن من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة المورد البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وأخيرا فإن هناك وعيا متزايدا بأن المورد البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل.

ت. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، فالهيكل التنظيمي المرن يعتبر صيغة أوسع من كونها مخطط أو خارطة بين ارتباطات تنسيق جهود الموظفين.

المطلب الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية و متطلباتها.

الفرع الأول؛ أبعاد المرونة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد للمرونة التنظيمية بالدراسة في محاولة للتعرف على جوانب التأثير فيها وأهم مكوناتها الواجب أخذها بين الاعتبار، حيث تتمثل أبعاد المرونة التنظيمية فيما يأتي (حسن، 2021):

أ. **المرونة الإستراتيجية:** تمثل المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة في تحديد التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، فهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ إجراءات ملائمة للتنفيذ في وقت قياسي، من خلال تبني الخيار الإستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير باستثمار الفرص البيئية في مجال أعمالها مع إمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين، حيث يعكس مفهوم المرونة من المنظور الاستراتيجي قدرة المنظمات على إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها، بما يضمن لها النجاح والتميز، فهي ضرورية للمنظمات كونها تظهر القابليات الديناميكية التي تمكنها من إنجاز ميزة تنافسية وزيادة قدرتها على التصدي للتهديدات واغتنام الفرص، كما تتضمن المرونة الإستراتيجية كلا من المرونة الإنتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات.

ب. **المرونة الإدارية:** يقصد بها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل تقنياتها وعمليات صنع القرار في الوقت المناسب وبحكمة من أجل دمج التغييرات في البيئة في إطار رؤية إستراتيجية موجهة نحو الموارد، وتعتمد هذه القدرة على إدارة مجموعات من المهارات الفردية والجماعية مما يولد المرونة التشغيلية والإستراتيجية، كما تشمل مرونة القرارات المتعلقة بتطور الممارسات التعاقدية والرواتب ومرونة التخصص حيث يتوافق مع نظام الاستهلاك والإنتاج.

ت. **المرونة التشغيلية:** ترتبط المرونة على المستوى التشغيلي بنطاق الخدمات وبمناطق التغيير التكنولوجي، وتعكس القدرة على تغيير حجم ومزيج أنشطة أعمال المنظمة، كما يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية من حيث التكلفة للتقلبات في الطلب.

الفرع الثاني؛ متطلبات المرونة التنظيمية:

لتنتمتع المنظمة بمرونة تنظيمية لابد من عدة متطلبات هي(حسن، 2021):

- **التوافق ألقيمي:** يعد البعد ألقيمي من أهم عناصر نجاح المرونة ويقصد به مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم الدراسات أن توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، يجعله يعمل في بيئة محفزة ترفع روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه العام.
- **التنفيذ:** إجراء عملي أو خطة أو نموذج، فعند معرفة الأهداف التنظيمية يكون تنفيذها أسهل.
- **ترتيب الأولويات:** يقصد بها المهارة التي يتم عن طريقها ترتيب النشاطات حسب أهميتها، حيث تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيمًا معينًا يأخذ في الحسبان العوامل والمعلومات والأنشطة المتنوعة، حيث تقوم المنظمة بترتيب المهام وفق أهميتها، فيسهل تنفيذها.
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** تعد عملية تحديدها وتوضيحها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف، وتمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف والتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات.

- **التفاعل والتآزر:** يمثل التعاون وتبادل والخبرات، مما يعكس الشعور بالمسؤولية العامة عن المنظمة.
- **القدرات القيادية:** مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي اكتسبها القائد بالممارسة العملية، فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد على تحسين قدراتهم خدمة لأهداف المنظمة.

لتصبح المرونة نظاما متكاملًا، تتطلب توفر شرط هي(سالم، 2017):

- **الزمن:** يعبر عن الوقت الذي تحتاجه المنظمة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغييرات في البيئة.

- **النطاق:** يرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المنظمات للتغييرات في البيئة.

- **التوجه:** يتعلق باختبار الوسيلة الملائمة للاستعانة وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني الاستجابة.

- **التركيز:** اختيار مجال التأثير للتكيف في المنظمة (استراتيجي، إداري، تشغيلي).

المطلب الرابع: العوامل الموقفية المؤثرة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.

يخضع الهيكل التنظيمي بأبعاده وخصائصه كمكون من مكونات تصميم المنظمة، إلى تأثير جملة من العوامل الموقفية لعل من أبرزها ما يلي(محسن، 2013 الصفحات 141-166):

1. تأثير البيئة على أبعاد الهيكل وخصائصه:

بصدد استجابة الهيكل التنظيمي كأبعاد وخصائص لطبيعة البيئة فهي تعتمد على مستوى إدراك إدارة المنظمة ووعيها لحركية بيئة عمل المنظمة وتعقيدها وغناها.

لقد أسهم مجموعة من رواد النظرية الموقفية في تقديم دراسات تساعد إدارة المنظمة في التعامل مع مكونات البيئة وطبيعتها وانعكاس ذلك على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه.

وتعتبر دراسة كل من (Burns, Stalker, 1961) و (Lawrence, Lorsh 1967) و (Duncan, 1972) من الدراسات الرائدة والمؤسسة لفكرة الربط ما بين بيئة المنظمة وهيكلها التنظيمي، وهو ما يمثل القاسم المشترك لتلك الدراسات في فهم البيئة، لن لا يفترض اعتبار نتائج تلك الدراسات وما قدمته من نتائج وافتراسات مسلمات نهائية لا تستطيع دارة المنظمة من تجاوزها وفق اعتبارات ترتبط بنوع الترابط والتداخل ما بين العديد من المحددات الموقفية الأخرى.

2. تأثير العوامل الداخلية على أبعاد الهيكل وخصائصه:

أ). دورة حياة المنظمة وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه:

الجدول (01): دورة الحياة على أبعاد الهيكل وخصائصه

| 4 مرحلة التراجع والانحدار | 3 مرحلة النضوج | 2 مرحلة التوسع | 1 مرحلة الولادة والنشأة | دورة حياة |
|---|---|--|---|--|
| | | | | المنظمة هيكل المنظمة |
| <ul style="list-style-type: none"> • تعقيد وسط • رسمية عالية • معيارية وسط • عودة للمركزية • انخفاض الهرمية | <ul style="list-style-type: none"> • تعقيد عالي • رسمية عالية • معيارية عالية • اتجاه للمركزية • استقرار الهرمية | <ul style="list-style-type: none"> • زيادة التعقيد • ارتفاع الرسمية • ارتفاع المعيارية • تفويض للصلاحيات • نمو الهرمية | <ul style="list-style-type: none"> • قليل جدا • منخفضة • قليلة جدا • عالية جدا • محدودة | <p>الأبعاد</p> <ul style="list-style-type: none"> • التعقيد • الرسمية • المعيارية • المركزية • الهرمية |
| <ul style="list-style-type: none"> • مرونة عالية • مع ثبات أقل • اهتمام محدود بالتنوع والتكامل • آليات التنسيق للتكيف مع الوضع • اتصالات عمودية • وسط إلى ضيق | <ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على التوازن • بروز الاختلاف والتنوع • تعدد طرق وآليات التنسيق • متنوعة • وسط • المحافظة | <ul style="list-style-type: none"> • توازن بين الثبات والمرونة • توازن بين التكامل والاختلاف • تنوع بآليات التنسيق • متعددة الاتجاه • ضيق | <ul style="list-style-type: none"> • مرونة عالية • تكامل عالي • آليات تنسيق بسيطة • عمودية • ضيق بسبب صغر الحجم • قليلة | <p>الخصائص</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثبات مرونة • تكامل/اختلاف • آليات التنسيق • الاتصالات • نطاق الإشراف • عدد المستويات • التخصص |

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي

| | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|------------------------|------------|--|
| • انحصار عدد المستويات بالترج | • التخصيص احترافي (مهني) | • زيادة عدد المستويات | • غير واضح | |
| • تخصص واسع | | • وضوح بالتخصص الوظيفي | | |

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمات - مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، الصفحة 147.

يتضح من الجدول (5) أن هنالك تأثير لدورة تأثير لدورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل وخصائصه، حيث نلاحظ وجود اختلاف في طبيعة ونوعية كل بعد وخاصة من مرحلة الولادة والنشأة حتى مرحلة التراجع والانحدار.

ب) - الحجم وتأثيره على أبعاد الهيكل وخصائصه:

تتمثل جوانب تأثير الحجم في النقاط الآتية:

- تعتمد منظمات صغيرة الحجم هيكل تنظيمي بسيط، مرن وعضوي كاتجاه عام لغرض التعامل مع حالة التغيير وعدم التأكد البيئي، إلا أن ذلك لا يلغي وجود حالات خاصة لبعض المنظمات صغيرة الحجم تعتمد فلسفة اللامركزية في العمل والتوسع من قاعدة المشاركة، وتكون فيها الاتصالات شاملة لجميع الأنواع وبمختلف الاتجاهات والوسائل وشفافة وتعتمد آليات تنسيق متنوعة.
- أن الاتجاه العام الذي يميز المنظمات كبيرة الحجم هو اعتمادها لهياكل تنظيمية معقدة يغلب عليها طابع الرسمية، وتعدد المستويات الإدارية، والتخصصات، والهرمية، وتتنوع في آليات التنسيق والميل نحو الاستقرار في تقاليد العمل، إلا أن هذا الأمر لا يلغي وجود منظمات كبيرة تعتمد هياكل تنظيمية مرنة تقل فيها المستويات الإدارية، وتميل لتحقيق التكامل، وتعتمد المركزية أحيانا وتنميط الأعمال والعمليات واعتماد الاتصال المباشر. ويلاحظ وجود منظمات كبيرة تعتمد التخصص الاجتماعي الواسع بدلا من التخصص المهني الوظيفي الضيق.

ج) - التكنولوجيا وتأثيرها على أبعاد الهيكل وخصائصه:

يعتمد تشخيص مدى تأثير التكنولوجيا على أبعاد الهيكل وخصائصه على إدراك التكنولوجيا وأصناف من خلال تحديد ماهيتها ونماذجها، ويشكل ذلك أساس تفسير تأثير الاختلاف بدرجة التعقيد التكنولوجي على اختيار أبعاد

الهيكل وخصائصه الملائمة لدرجة التعقيد، فالتكنولوجيا يمكن وصفها من خلال توليفة المهارات، والمعرفة، والقدرات، والأساليب، والمواد، والمكائن، والحاسبات، والأدوات ومعدات أخرى كذلك التي يستخدمها الأفراد لإجراء عمليات تحويل أو تغيير المواد الأولية إلى سلع وخدمات ذات قيمة، ويعني هذا إمكانية فهم التكنولوجيا من منظور شامل ومتنوع يصلح للمقارنة ما بين الاختلافات من منظور شامل ومتنوع يصلح للمقارنة ما بين الاختلافات لأنماط تكنولوجيا التصنيع.

3- تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل التنظيمي:

ترسم إستراتيجية المنظمة توجهات عملياتها المستقبلية معتمدا على تشخيص الأهداف بعيدة الأمد وتخصيص الموارد المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. وهنا تلعب إدارة المنظمة دورا حيويا في تكوين الإستراتيجية من خلال إدراكها لنتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وهذا يعني أن تأثير البيئة كمتغير موقفي على هيكل المنظمة (الأبعاد والخصائص) يمر من خلال إدراك الإدارة لها بالتالي اعتماد نمط معين من السلوك الإستراتيجي يتلائم مع مستوى ذلك الإدراك.

وفي إطار تأثير الإستراتيجية على أبعاد الهيكل وخصائصه تظهر ثلاثة اتجاهات، وهي:

- ✓ اتجاه يرى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة تعتمدها المنظمة لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية.
- ✓ اتجاه يرى أن الإستراتيجية تولد في رحم الهيكل التنظيمي وبالتالي فإنه يفرض قيود ومحددات هيكلية عليها.
- ✓ اتجاه يرى أن العلاقة ما بين الإستراتيجية وهيكل المنظمة هي علاقة ذات طبيعة تبادلية في التأثير والتوجه.

المبحث الثالث: السلوك الإبداعي.

إن عملية تنمية الإبداع وتطويره من أكثر الأمور أهمية لدى المنظمة، ولا بد تلك المنظمات المميزة في أداءها وإنجازاتها ويمكن للمؤسسة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية.

المطلب الأول: مفاهيم حول السلوك الإبداعي.

الفرع الأول؛ مفهوم الإبداع: عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع: " أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (الصيفي، 2007). ويعرف الإبداع أيضا على أنه: " ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديد" (القريوتي، 2011). ويعرف الإبداع على أنه: " توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حولا للمشكلة

القائمة وبشكل جديد فريد" (سلامة، 2016). ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإبداع هو " تلك الفكرة التي تطورت وتجسدت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف."

الفرع الثاني؛ مفهوم السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي هو مصطلح يحتوي على أمر مهم، وهو السلوك الذي يكون أمراً سابقاً لأي عمل إبداعي إذ انه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر، ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة وتمرس ومهنية. لذلك السلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم، إذ يمكن الحديث من منطقة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات والسلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها، وإلا تصبح المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة زمنية تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي والتطور و التقدم والحدثة حسب المتغيرات والظروف التي تطرأ على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه.

السلوك الإبداعي هو ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة (القيوتي، 2011).

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه السلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة (دحروج، 2008).

نستنتج مما سبق أن السلوك الإبداعي هو الحالة السائدة التي يكون عليه الفرد داخل المجتمع الذي يكون فيه، ويعتبر السلوك الإبداعي هو ثمرة التجربة والخبرة التي من خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوكاً في حياة هذا الفرد وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء كم خلال هذا السلوك.

كما يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة و إمكانية التطوير" (عساف، 1999).

وتعرف دراسة (Eline & Al, 2007) السلوك الإبداعي على أنه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو التوليد، وتقديم وتطبيق أشياء جديدة مفيدة في أي مستوى تنظيمي" (بطانية، 2008). كذلك، السلوك الإبداعي يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات الذي يتخذها، والتي تبدأ بادراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع. من خلال التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من

مستويات المؤسسة. يعرف السلوك الإبداعي بأنه يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، ومن ثم يمكن القول بأن " السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور والتصرف المميز الذي يتم إدراكه جيدا وتتم ممارسته داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وإن لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة".

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية(الطراونة، 2011):

- القدرة على التغيير: وتعتبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي يحدث في إطار العمل.
- العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث هو كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت الصواب وذات منفعة عليها برأي الأغلبية.
- حل المشكلات: ويظهر مدى قيمة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات التي تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة قدرة المعلومات والمتوفرة.

ومن هذا المنطلق نقول أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد من نقطتين أساسيتين هما(جوال، 2015):

_ أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي

_ ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي و الناتج الإبداعي.

المطلب الثاني: مقومات وأنواع السلوك الإبداعي.

الفرع الأول؛ مقومات السلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة (النمر، 1990) وتلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العناصر وهي: (الذكاء، الانفعالية، الدافعية، التعلم، الاجتماعية، الزمن).

كما تؤكد دراسة (الأعرس، 2000) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي نلخصها في ما يلي(الأعرس، 2000):

▪ السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة،

▪ السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية،

▪ السلوك الإبداعي ظاهرة صحية،

▪ السلوك الإبداعي ممتع.

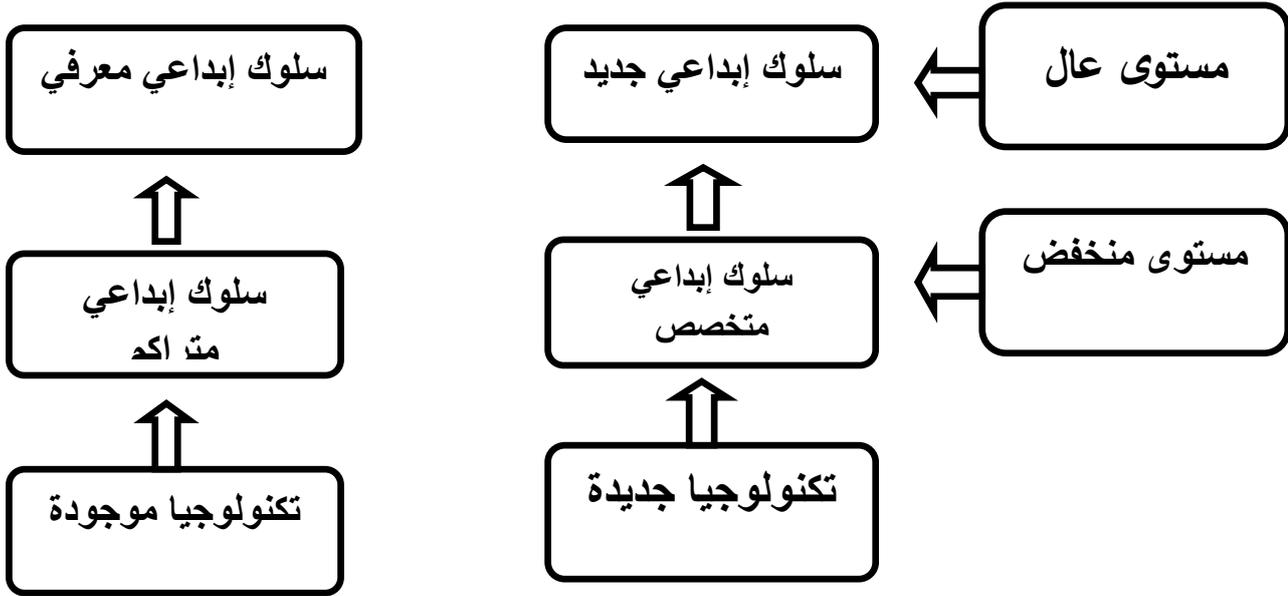
الفرع الثاني؛ أنواع السلوك الإبداعي:

نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (wickham, 2001) إذ أنها قسمت السلوك الإبداعي إلى أربعة

أنواع تحت ما يسمى التوجه ما يسمى التوجه الإبداعي، من خلال البعدين:

- مستوى السلوك الإبداعي.
- نوع التكنولوجيا.

الشكل (06): أنواع السلوك الإبداعي



المصدر: المرجع الأصلي: Wichkam, P, **StrtegicEntrepreneueship**, 4th Ed, USA: prentice-Hall, 2006, P:233

المطلب الثالث: عناصر ومراحل السلوك الإبداعي.

الفرع الأول؛ عناصر السلوك الإبداعي:

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، والتي تتمثل: بالأصالة، الطلاقة، المرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل كيرتون **Kirton** الإبداع استناداً إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت **Hurt** نموذجاً للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع.

تتمثل أبعاد السلوك الإبداعي في ما يلي:

1. الأصالة: وهي المقدرة على التوليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وحسب دراسة (الخطيب، 1995) فإن الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية (الخطيب، 1995)، وهي:

✓ الاستجابة غير الشائعة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

✓ الاستجابة البعيدة: وتتمثل في القدرة على استحضار التدايعات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة.

✓ الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجوانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشيع وحده كمحدد للأصالة.

2. المرونة: وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، (مرونة التكيف، والمرونة التلقائية).

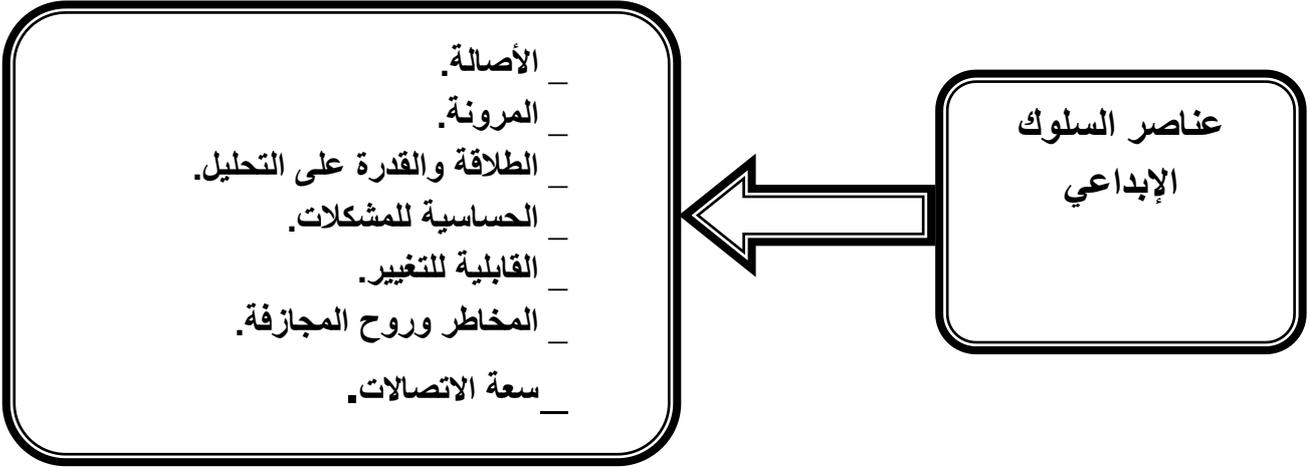
3. الطلاقة والقدرة على التحليل: وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.

4. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (جول، 2015).

وتعتبر العناصر الأربعة السابقة هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدت العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء. وهناك عناصر أخرى لا تقل شأنًا على العناصر السابقة وهي بمثابة قياسات مهمة جد في تحديد مستقبل المؤسسات لا سيما في ظل منظمات الأعمال المعاصرة وهي:

- القابلية للتغيير: وتتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، والتي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.
- المخاطرة وروح المجازفة: اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.
- سعة الاتصالات: بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة.

الشكل (07): عناصر السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني؛ مراحل السلوك الإبداعي:

تصف العملية الإبداعية على أنها مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر. وسوف نعرض فيما يلي لأبرز الاتجاهات والباحثين الذي كان لهم نظريات واضحة بالنسبة للعملية الإبداعية ومراحلها:

نظرية روسمان Rossman

قام روسمان بدراسة موسعة للتفكير المنتج للمخترعين، وتوصل إلى وجود سبع مراحل أو خطوات في العملية الإبداعية (Rossman, J, 1931)، هي:

1. ملاحظة وجود حاجة أو مشكلة.
2. تحليل الحاجة أو المشكلة وصياغتها وتعريفها.
3. مسح جميع المعلومات المتوفرة حول المشكلة، واحتمال اختزانها في اللاشعور وذلك اعتماد على مستوى التعقيد فيها.
4. صياغة عدة حلول موضوعية ممكنة للمشكلة.
5. التحليل النقدي والفحص الدقيق لهذه الحلول من حيث ايجابيتها وسلبياتها واحتمال الإبقاء على اختزان المشكلة في اللاشعور وخاصة إذا كانت على درجة كبيرة التعقيد.
6. بروز وصياغة أفكار جديدة أو ابتكار أو حل للمشكلة.
7. اختيار الحل الواعد بأكبر احتمالات النجاح واكتمال التضمينات النهائية للحل، وتقبل الحل بعد مراجعته بصورة مبدئية أو نهائية.

نظرية أوسبورن Osborn

يعتبر أوسبورن من أوائل الباحثين الذين عملوا على تطوير منهجية " الحل الإبداعي للمشكلات" خلال عمله في قطار الإعلان التجاري في مدينة نيويورك. ثم انتقل إلى جامعة نيويورك في مدينة بافلو Buffalo، حيث أنشأ مؤسسة التربية الإبداعية لتسهيل نشر أفكاره وتشجيع الدراسات إلى استنتاج مفاده أن الإبداع عملية تتألف من ثلاث مراحل رئيسية، وأن كل مرحلة من هذه المراحل تضم مرحلتين فرعيتين (Osborn.A, 1963). وحدد هذه المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى؛ إيجاد الحقائق:

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

أ. تعريف المشكلة بعد التثبت من وجودها، وتحديدتها بصورة واضحة.

ب. الإعداد والتحضير بجمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها.

المرحلة الثانية؛ إيجاد الأفكار:

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

أ. توليد الأفكار أو البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة.

ب. تطوير الأفكار باختيار بعضها وإضافة أفكار جديدة وتعديلها ودمجها ومراجعتها.

المرحلة الثالثة؛ إيجاد الحل:

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

أ. التقييم ويعني التحقق من الحلول المبدئية بالفحص والاختبارات.

ب. اختيار الحل النهائي واتخاذ قرار بتنفيذه.

نظرية شتاين stein

عرض الباحث موروس شتاين نظريته في العملية الإبداعية ووصف فيها مراحلها بصورة تفصيلية، وقسمها إلى ثلاث مراحل رئيسية هي :

1. وضع الفرضيات.

2. فحص الفرضيات.

3. عرض النتائج ونقلها.

ولكنه أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجز الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها، وتشمل جميع المداخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة، والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع والابتكار، كما أن علاقات الفرد مع المعلمين والرفاق وأعضاء الأسرة في هذه المرحلة تقوم بدور حيوي في تعزيز سلوكياته الإبداعية أو تقييدها ومعاقبته، وبالتالي تشكيل ديناميات إطاره الاجتماعي الذي يؤثر بلا شك في توجيه علاقاته مع الآخرين في مرحلة الرشد (Stein, 1967).

تؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة و المتتالية التي تعتمد على بعض. أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من أكبر النماذج وأهمها تداولاً بين الباحثين، حيث أنه يفسر صيرورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

◀ **مرحلة الإعداد والتحضير:** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها (جول، 2015).

◀ **مرحلة الاختمار أو التفرغ:** وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها.

◀ **مرحلة البزوغ أو الإشرار:** وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فرداً آخراً يلقيه إياها.

◀ **مرحلة التحقيق:** المهم في هذه المرحلة هو الوقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية (الهويدي، 2003).

المطلب الرابع: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي ومعوقاته.

الفرع الأول؛ متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

تتمثل في الآتي (مجدية، 2016):

- ✓ الانتماء والولاء التنظيمي: يعتد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى العمل وتتوفر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- ✓ إدراك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية: بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي

- ✓ إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ الإيمان بالرأي الآخر: تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- ✓ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا يزيد من شأنه من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في مجال عملهم.

الفرع الثاني؛ معوقات السلوك الإبداعي:

- وبما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، و تتمثل في الآتي (الأخضر، 2011):
- معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم الإدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراكهم بعد العلاقات المتضمنة فيها.
 - معوقات وجدانية وشخصية: والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في خطأ، وجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
 - معوقات ثقافية والاجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما شائع.
 - العقبات التنظيمية: مثل الحرفة في تطبيق القوانين واللوائح، وتسلسل هرمي صارم، وخلل في عملية الاتصال وغيرها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، الذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات المتمثلة في الهدف من دراسة الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها.

أما المبحثين الآخرين فتناولا مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من المرونة الهيكلية (التنظيمية) و السلوك الإبداعي، بحيث أن المرونة الهيكلية هي التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي، حيث أن للمرونة الهيكلية بدورها تحفز وتغرس روح المبادرة في نفوسهم ويوصل بهم إلى مجال الثقة والافتتاح بأهداف المؤسسة كلما كان هناك سلوك الإبداعي لديهم وهذا ما يعمل ويسعى إلى تقدم وتطور المؤسسة ونجاحها واستمراريتها.



الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أساسيات حول المرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي سيتم في هذا الفصل معرفة أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع الجامعة.

وسنحاول في هذا الفصل تقديم بطاقة تعريفية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، وإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة ودراسة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والمصداقية. وسنختم هذا الفصل بخاتمة عامة نستعرض فيها لأهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: نظرة عامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.

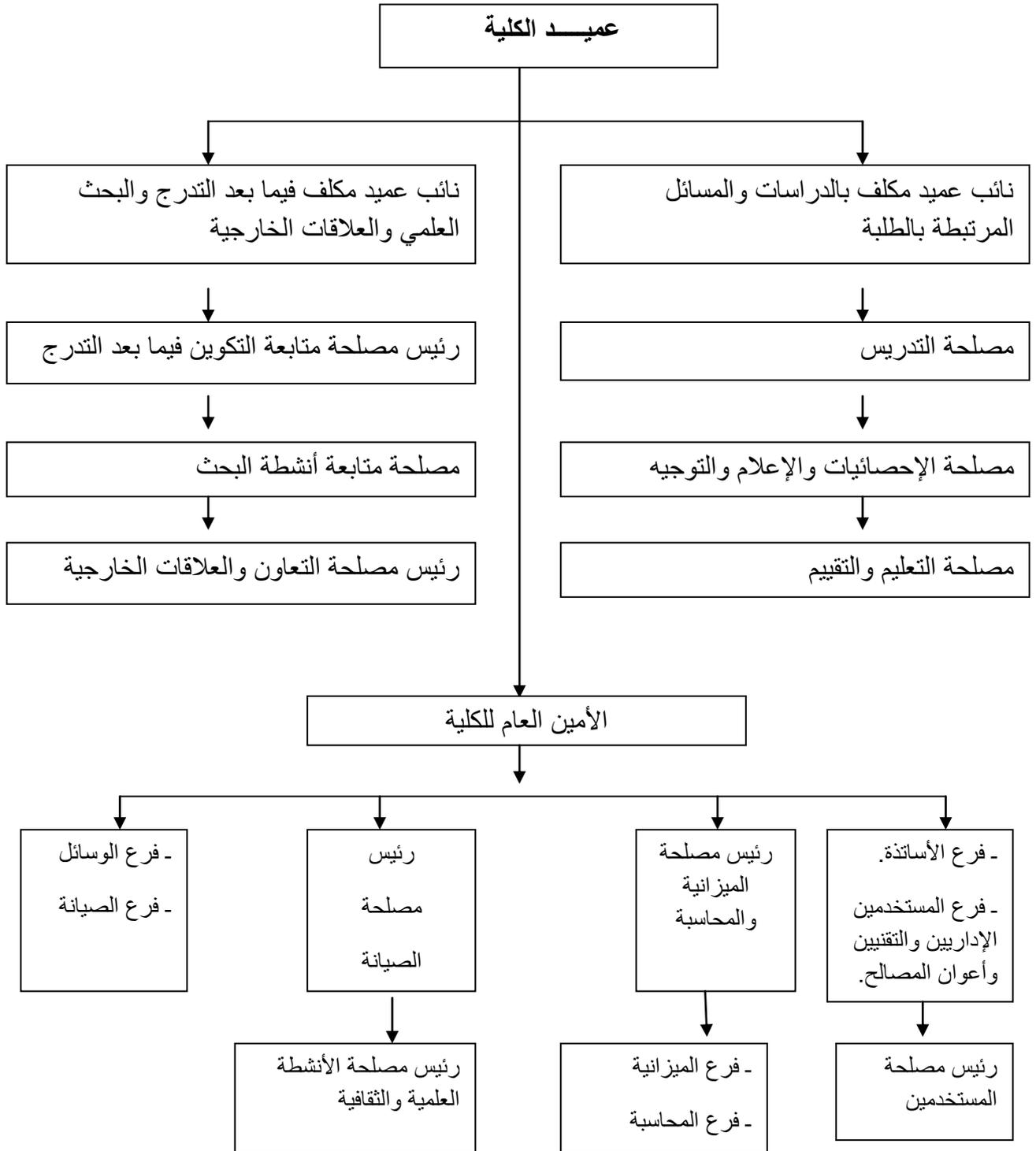
أولاً؛ نبذة عن الكلية:

أنشئت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بموجب مرسوم تنفيذي رقم 09-10 مؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009.

إن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعتبر من الأقطاب المتميزة على مستوى جامعة د.مولاي طاهر بجامعة سعيدة. لقد جرى تعليم تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة بفتح قسم العلوم التجارية بعدد لا يزيد عن 300 طالب عام 2001، بعد عام من ذلك تم فتح قسم العلوم الاقتصادية كقسم تابع لمعهد العلوم القانونية والإدارية، وبالنظر إلى تميز القسمين في أدائهما تم تجميعهما في معهد خاص العام 2005 هو معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً؛ الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل (08): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

أولاً؛ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الأساتذة بالكلية، تم استهداف عينة مكونة من 54 أستاذ من مجموع عدد الأساتذة، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول(02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

| الرتبة | أفراد العينة |
|----------------------|--------------|
| أستاذ مساعد | 5 |
| أستاذ محاضر | 31 |
| أستاذ التعليم العالي | 18 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد وثائق الكلية.

ثانياً؛ الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية ما بين شهر جانفي 2023 وشهر جوان 2023، حيث طبقت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي طاهر -سعيدة-.

ثالثاً؛ طبيعة ونوعية الدراسة:

إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول دور الجامعة في تأثير المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبجوثين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج التحليلي والإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعة سابقا.

رابعاً؛ أدوات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة تأثير المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي، بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى كلية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بسعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة مجموعة من الأساتذة بالكلية، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، الرتبة، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يضم هذا العنصر مجمل محاور الدراسة التي شكلت أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان:

المجال الأول: الهيكل التنظيمي المرن، ويتكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: المركزية (05 عبارات).

المحور الثاني: التعقيد (04 عبارات).

المحور الثالث: الرسمية (04 عبارات).

المحور الرابع: التخصص (04 عبارات).

المحور الخامس: نطاق الإشراف (04 عبارات).

المجال الثاني: السلوك الإبداعي.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | متوسط | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| المتوسط الحسابي | 1.80-1 | 2.60-1.81 | 2.61-3.40 | 4.20-3.41 | 5-4.21 |
| الاتجاهات | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامسا؛ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

❖ **مصادر جمع البيانات:**

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال المصدرين:

أ. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

ب. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع.

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة Statistical Package for the Social Sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة . (Alpha de Cronbach).

- التكرارات، النسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات - (Pearson).

- اختبار آستودنت.

- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.

- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات.

اعتمدنا في هذه الدراسة على بناء استمارة شملت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة بالكلية حيث تم توزيع هذه الأسئلة على (02) محورين رئيسيين وهما:

- ✓ المحور الأول: الهيكل التنظيمي المرن والذي يتضمن (21) سؤال.
- ✓ المحور الثاني: السلوك الإبداعي لدى الأساتذة والذي يتضمن (15) سؤال.

نتائج عينة الدراسة:

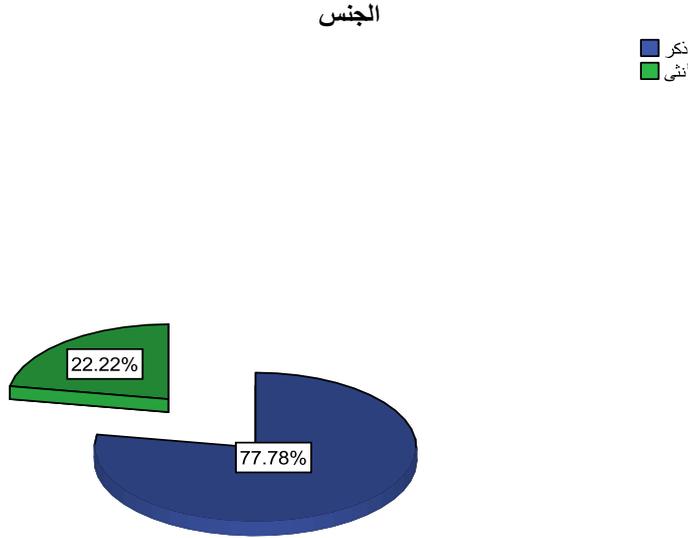
1. الجنس:

الجدول (04): عينة الدراسة حسب الجنس

| Valide | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر | 42 | 77.8 | 77.8 | 77.8 |
| أنثى | 12 | 22.2 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة ذكور، حيث بلغت نسبتهم 77.8% في حين بلغت نسبة الإناث 22.2% .

الشكل (09): عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وعلى حسب رأي الطلبة لسبب نسبة الذكور أكثر من الإناث ربما راجع للأسباب التالية:

- أغلبية أساتذة الجامعة من مختلف الولايات لذلك يتعذر على النساء أن يتنقلن من ولاية لأخرى لظروف عائلية.
- ربما في فترة التربص لم تتصادف مع الأستاذات.

2. الرتبة:

الجدول (05): يبين الرتبة المهنية لعينة الدراسة

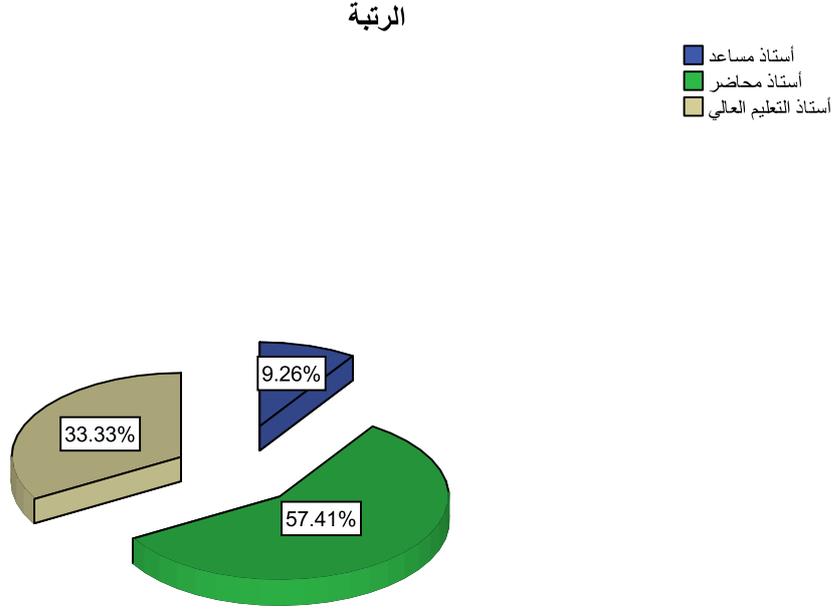
| Valide | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أستاذ مساعد | 5 | 9.3 | 9.3 | 9.3 |
| أستاذ محاضر | 31 | 57.4 | 57.4 | 66.7 |
| أستاذ التعليم العالي | 18 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نصف أفراد العينة لديهم رتبة أستاذ محاضر، حيث بلغت نسبتهم 57.4% في حين بلغت نسبة الذين لديهم رتبة أستاذ التعليم العالي 33.3%، أما باقي أفراد العينة لديهم رتبة أستاذ مساعد وبلغت نسبتهم 9.3%.

الشكل (10): يبين الرتبة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. الخبرة المهنية:

الجدول (06): يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة

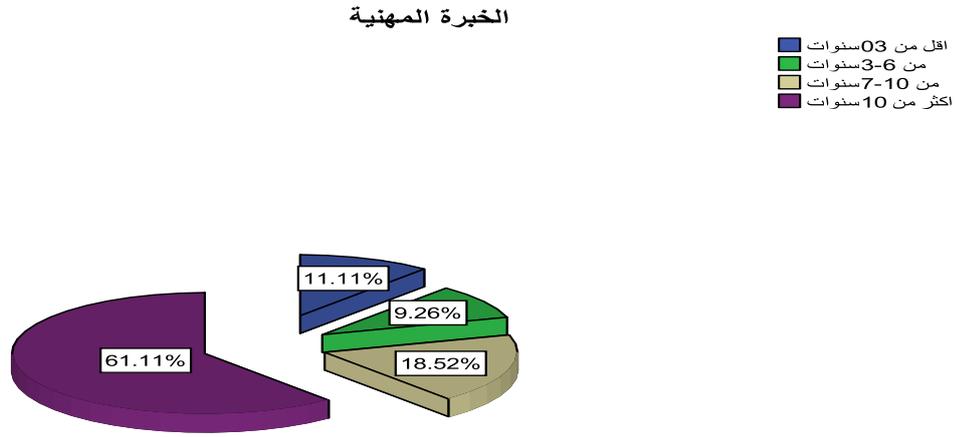
| Valide | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| اقل من 03 سنوات | 6 | 11.1 | 11.1 | 11.1 |
| من 3-6 سنوات | 5 | 9.3 | 9.3 | 20.4 |
| من 7-10 سنوات | 10 | 18.5 | 18.5 | 38.9 |
| اكثر من 10 سنوات | 33 | 61.1 | 61.1 | 100.0 |
| Total | 54 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الخبرة المهنية (أكثر من 10 سنوات) احتلت أعلى نسبة و التي بلغت 61% تليها الفئة العمرية (من 7 إلى 10 سنة) في المرتبة الثانية و بنسبة 18.2% ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 03 سنوات) و بنسبة 11.1% وفي الأخير نجد الفئة العمرية (من 03 إلى 6 سنوات) بنسبة 9.3%، وهذا ما يدل على أن معظم الأستاذة لديهم أقدمييه مهنية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه لهم.

الشكل (11): يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

فحص صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه بمعنى أن تكون أسئلة الاستبيان ملائمة لأهداف الدراسة.

2. ثبات الاستبيان؛ تم التحقق منه باستعمال طريقة ألفا كرونباخ والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (07): يبين نتائج معامل الثبات الفاكرونباخ لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .831 | 36 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم اختبار صدق أداة القياس و ثباتها حيث حصلنا على نتيجة (0.831) ، وهي قيمة مرتفعة جدا ، حيث تدل على ثبات أداة القياس للاستمارة ككل وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، وأن الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة.

الجدول (08): يبين معامل الصدق لأداة الدراسة

| عدد الفقرات | معامل الصدق |
|-------------|-------------|
| 36 | 0.911 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق يساوي 0.911 وهذا ما يدل على صدق الأداة لم وضعت من أجله.

المحور الأول؛ الهيكل التنظيمي المرن:

البعد الأول؛ المركزية:

الجدول (09): تحليل فقرات البعد الأول المركزية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|------------------------|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 01 | تتخذ الإدارة العليا جميع قرارات دون الرجوع إليكم كهيئة تدريس | 3.46 | 1.224 | موافق | 5 |
| 02 | تعتمد مؤسستكم على وسائل الاتصال الرسمية بشكل كبير | 4.15 | 0.763 | موافق | 1 |
| 03 | تتمتع مؤسستكم بهيكل تنظيمي ملائم لانجاز المهام بسهولة | 3.54 | 0.946 | موافق | 3 |
| 04 | توجد مستويات متعددة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم | 3.48 | 1.059 | موافق | 4 |
| 05 | يتقيد المسؤولون في الإدارة بالترج الهرمي للسلطة | 3.85 | 0.878 | موافق | 2 |
| الاتجاه العام للمركزية | | 3.69 | 0.968 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (المركزية) مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.69 والانحراف المعياري قدر بـ 0.968 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن المؤسسة تعتمد على وسائل الاتصال الرسمية بشكل كبير وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 02 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.763 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 01 جاءت في آخر الترتيب بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.46 وانحراف معياري قدر بـ 1.224 والتي صرح فيها المستجوبين بأن تتخذ الإدارة العليا جميع قرارات دون الرجوع إليكم كهيئة.

اتضح من إجابة الأساتذة أن الكلية تعتمد على وسائل اتصال رسمية بشكل كبير وهذا راجع لحسن جودة الاتصال لدى الكلية وأنها تستخدم وسائل وأساليب متطورة للاتصال السريع بين المرؤوسين والأساتذة.

البعد الثاني؛ التعقيد:

الجدول (10): تحليل فقرات البعد الثاني التعقيد

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|-----------------------|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 06 | يوجد كثير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم | 3.78 | 1.058 | موافق | 2 |
| 07 | يتسم الطاقم الإداري لكلينكم مرونة عالية | 3.83 | 0.795 | موافق | 1 |
| 08 | يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة الصلاحيات والواجبات والمسؤولية لكل فرد | 3.33 | 0.971 | محايد | 3 |
| 09 | هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوي إلى الإدارة العليا بسبب تعقد الإجراءات | 3.30 | 1.110 | محايد | 4 |
| الاتجاه العام للتعقيد | | 3.56 | 0.514 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (التعقيد) مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.56 والانحراف المعياري قدر بـ 0.514 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن الطاقم الإداري للكلية يتسم بمرونة عالية وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 07 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.795 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 09 جاءت في آخر الترتيب بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري قدر بـ 1.110 والتي صرح فيها المستجوبين بأن هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوي إلى الإدارة العليا بسبب تعقد الإجراءات.

يرى أساتذة الكلية أن الطاقم الإداري للكلية يتسم بالمرونة العالية هذا ما يدل على أنه الطاقم الإداري بالكلية له القدرة على توقع التغيير الذي يمكن أن يواجهه الكلية ويعرقل أدائهم ومدى استعدادهم لهذه المتغيرات والتكيف معها.

البعد الثالث؛ الرسمية:

الجدول (11): تحليل فقرات البعد الثالث الرسمية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|-----------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 10 | يتم التعامل معكم بالوثائق الرسمية فقط | 3.17 | 1.161 | محايد | 3 |
| 11 | تسعى المنظمة لتوضيح المهام والإجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها | 3.59 | 0.922 | موافق | 1 |
| 12 | تطبق إجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات وتداولها | 3.26 | 0.975 | محايد | 2 |
| 13 | تعتمد إدارة الكلية على وسائل الرقابة الرسمية | 3.02 | 0.961 | محايد | 4 |
| الاتجاه العام للرسمية | | 3.26 | 0.673 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (الرسمية) متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.26 والانحراف المعياري قدر بـ 0.673 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن تسعى المنظمة لتوضيح المهام والإجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 11 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.922 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 09 جاءت في آخر الترتيب بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.02 وانحراف معياري قدر بـ 0.961 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه تعتمد إدارة الكلية على وسائل الرقابة الرسمية.

من خلال أجوبة الأساتذة اتضح لنا أن المنظمة تسعى لتوضيح المهام وإجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها ربما هذا راجع لوضوح أساليب الطاقم الإداري في العمل واستخدام طرق ملائمة لعرض المهام بطريقة منهجية مكتوبة.

البعد الرابع؛ التخصص:

الجدول (12): تحليل فقرات البعد الرابع التخصص

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 14 | يتم إسناد المهام البيداغوجية لكم وفقا لتخصصكم العلمي | 3.20 | 1.265 | محايد | 4 |
| 15 | توضح لكم الإدارة حدود علمكم والمهام الموكلة إليكم | 3.81 | 0.779 | موافق | 2 |
| 16 | تطلب منكم الإدارة لانجاز الأعمال حسب التعليمات المكتوبة | 3.76 | 0.950 | موافق | 3 |
| 17 | تحرص المنظمة على عدم مخالفة القواعد والإجراءات المحددة في انجاز المهام | 4.02 | 0.835 | موافق | 1 |
| الاتجاه العام للتخصص | | 3.70 | 0.753 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (التخصص) مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.70 والانحراف المعياري قدر بـ 0.753 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أن تحرص المنظمة على عدم مخالفة القواعد والإجراءات المحددة في انجاز المهام وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 17 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.835 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 14 جاءت في آخر الترتيب بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وانحراف معياري قدر بـ 1.265 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه يتم إسناد المهام البيداغوجية لهم وفقا لتخصصكم العلمي.

نرى أن درجة التخصص جاءت بدرجة مرتفع من خلال أجوبة الأساتذة واتضح لنا أن الكلية تحرص على عدم مخالفة القواعد والإجراءات المحددة في انجاز المهام ربما هذا يدل على أن تنوع الوظائف التخصصية بالكلية وكذلك الأنشطة فيها بحيث يكون كل شخص مسؤولا عن مهمته.

البعد الخامس؛ نطاق الإشراف:

الجدول (13): تحليل فقرات البعد الخامس نطاق الإشراف

| الترتيب | درجة الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1 | موافق | 0.795 | 4.17 | لديك رئيس مباشر في العمل | 18 |
| 2 | موافق | 0.917 | 3.91 | تتعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات | 19 |
| 3 | موافق | 0.950 | 3.76 | توجد العديد من جهات الاتصال مع إدارة الكلية. | 20 |
| 4 | محايد | 0.950 | 3.24 | ترى أن رؤسائك في العمل مبدأ المنظمة و المسؤولية | 21 |
| مرتفع | | 0.644 | 3.77 | الاتجاه العام لنطاق الإشراف | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات البعد الأول (نطاق الإشراف) مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.77 والانحراف المعياري قدر بـ 0.644 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا على أنه هناك رئيس مباشر في العمل وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 18 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.759 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 21 جاءت في آخر الترتيب بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.24 وانحراف معياري قدر بـ 0.950 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه يرو أن رؤسائهم في العمل مبدأ للسلطة و المسؤولية.

جاء في الجدول أعلاه أن درجة نطاق الإشراف جاءت بدرجة مرتفع وأن الأسانذة استجمعوا على أنه هناك رئيس مباشر في العمل ربما هذا راجع لكفاءة الرئيس والمرؤوسين بالكلية.

المحور الثاني؛ السلوك الإبداعي:

الجدول (14): تحليل فقرات المتغير التابع السلوك الإبداعي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 22 | ترى أن تؤدي مهامك البيداغوجية والعلمية بأسلوب متجدد دوما | 4.09 | 0.734 | موافق | 1 |
| 23 | ترى أن أساتذة الكلية يقدمون دوما أفكارا جديدة في فترات زمنية قصيرة | 3.11 | 0.965 | محايد | 15 |
| 24 | تستطيع التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بأسلوب واضح | 3.52 | 1.112 | موافق | 10 |
| 25 | تحرص دوما على استخدام تقنيات حديثة في تأدية مهامك | 3.96 | 0.931 | موافق | 5 |
| 26 | يقدم أساتذة الكلية حولا سريعة في حال حدوث مشاكل | 3.35 | 1.084 | محايد | 13 |
| 27 | ترى أنك تستطيع الاستفادة من الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف | 3.98 | 0.812 | موافق | 4 |
| 28 | ترى أن هيئة التدريس في الكلية تتمتع بالقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها من أجل مواجهتها | 3.17 | 1.194 | محايد | 14 |
| 29 | كأستاذ تقوم دوما بتقييم أدائك بنفسك لمعرفة جوانب القصور و تسعى لتصحيحها | 4.04 | 0.800 | موافق | 3 |
| 30 | ترى أن أساتذة الكلية يمتلكون الحجة القوية والقدرة على الإقناع | 3.63 | 0.896 | موافق | 7 |
| 31 | ترى أن أساتذة الكلية يمتلكون القدرة على الربط | 3.54 | 0.926 | موافق | 9 |

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

| | | | | بين الأفكار المختلفة وإدراك العلاقات بينها | |
|----|-------|-------|------|---|----|
| 8 | موافق | 0.793 | 3.56 | ترى أنه دوما ما يتم حل مشاكل بطريقة مختلفة من قبل الإدارة وأعضاء هيئة التدريس | 32 |
| 11 | موافق | 1.112 | 3.50 | ترى أنه دوما ما يتم اخذ أرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار | 33 |
| 2 | موافق | 0.696 | 4.07 | كأستاذ تحب وتشجع العمل الجماعي | 34 |
| 6 | موافق | 0.898 | 3.80 | ترى أن الأساتذة يسعون دوما لتطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديدة | 35 |
| 12 | موافق | 1.112 | 3.48 | بشكل عام ترى أن الأساتذة في الكلية يمتلكون مقومات السلوك الإبداعي | 36 |
| | مرتفع | 0.539 | 3.65 | الاتجاه العام للسلوك الإبداعي | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات المحور الأول (السلوك الإبداعي) مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 3.65 والانحراف المعياري قدر بـ 0.539 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة ايجابية و منسجمة ، حيث أن جميع المستجوبين أجمعوا بالموافقة على العبارة التي تقول ترى أن تؤدي مهامك الابداعية والعلمية بأسلوب متجدد دوما وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم 22 حيث أن جل الآراء مالت إلى الموافقة بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.734 وهو ما جعلها تحتل المرتبة الأولى.

كما نلاحظ بأن الفقرة رقم 23 جاءت في آخر الترتيب بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.11 وانحراف معياري قدر بـ 0.965 والتي صرح فيها المستجوبين بأنه يرو أن أساتذة الكلية يقدمون دوما أفكارا جديدة في فترات زمنية قصيرة.

قد يعود السبب في ارتفاع درجة السلوك الإبداعي لدى الأساتذة بأن الكلية تتصف بشكل من الليونة التي تسهل للأستاذ القدرة والرغبة في الإبداع وإقبال جدي وجريء في أداء المهمات بشكل متقن بهدف إضافة قيمة جديدة لعمله.

تحليل ومناقشة الفرضيات:

تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ أن الهيكل التنظيمي للكلية يتمتع بالمرونة اللازمة.

H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ أن الهيكل التنظيمي للكلية يتمتع بالمرونة اللازمة.

الجدول (15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينية لدرجات الإجابة على الهيكل التنظيمي المرن.

| مستوى المعنوية Sig | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
|-----------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 0,172 | 53 | 0,888 | 4,495 | مرونة هيكل التنظيمي اللازمة |

المصدر: من الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لمرونة الهيكل التنظيمي للكلية (4,495) بانحراف قدره (0,888). كما جاءت القيمة المعنوية Sig تساوي (0,172) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ونقبل الفرضية الصفرية أن الهيكل التنظيمي للكلية لا يتمتع بالمرونة اللازمة حسب آراء العينة المبحوثة وهذا ما أظهرته نتائج تحليل إجاباتهم بخصوص درجة المركزية، الرسمية، التخصص، الاتجاه العام نحو التعقيد وكذلك تحديد نطاق الإشراف حيث كانت إجابات أفراد العينة حول العبارات المكونة لهذه المحاور تقترب إلى حد كبير من الموافقة مما يعني أنهم يرون أن هيكل الكلية يتمتع بنوع من الآلية والميكانيكية والالتزام بدرجة نوعا ما عالية من المركزية والتعقيد وقد يعود هذا إلى أن الأساتذة يرون أن الإدارة تميل إلى استخدام الوسائل الرسمية في توجيههم وكذلك في إصدار الأوامر، كما يمكن أن الأساتذة يعتقدون أن الإداريون في الكلية يحرصون على استخدام مهام المفوضة إليهم ويفرقون بين الأستاذ الإداري و الأستاذ الذي يؤدي المهام الإدارية، في حين نجد أن إجابات أفراد العينة المبحوثة حول الرسمية جاءت بنسبة متوسطة وهذا ما قد يوحي أن الهيكل التنظيمي للكلية يتمتع بميكانيكية نسبية وليست مطلقة

تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ أن الأساتذة في كلية يتمتعون بسلوك الإبداعي.

H_1 : توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ أن الأساتذة في كلية يتمتعون بسلوك الإبداعي.

الجدول (16): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينية لدرجات الإجابة على السلوك الإبداعي.

| مستوى المعنوية Sig | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
|-----------------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 0,000 | 53 | 0,539 | 3,65 | السلوك الإبداعي |

المصدر: من الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي (3,65) بانحراف قدره (0,539). كما وجاءت القيمة المعنوية Sig تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبناءً على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ أن الأساتذة في كلية يتمتعون بسلوك الإبداعي.

يرى أستاذة كلية علوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سعيدة أنهم يتمتعون بسلوك إبداعي وهذا ما يمكن أن نفسره بمستوى البحث العلمي و الأعمال العلمية من قبل الأساتذة ،حيث يوجد العديد من الأساتذة قاموا بنشر أعمال بحثية في مجالات علمية مرموقة وذات معامل تأثير مرتفع ،ونجد أيضا مشاركاتهم في العديد من التظاهرات العلمية المقامة داخل الوطن وخارج الوطن ،وتنظيمهم لتظاهرات علمية على مستوى الكلية كالأيام الدراسية والندوات التي نظمت مؤخرا في الكلية .كما نجد أن العديد من الأساتذة في الكلية اجتازوا اختبارات الترقية بكل جدارة سواء التأهيل الجامعي أو الأستاذية . كما يحرص أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير دوما على تطوير وتنويع مهاراتهم في التدريس و التواصل مع الطلبة وهذا ما نشهده من نشاط متواصل للأساتذة على منصة مودل كمثال جيد على تطور التدريس في جامعة سعيدة ككل .

كما يوجد أساتذة على مستوى الكلية يؤطرون مشاريع تعاون دولية في مجال البحث العلمي وتبادل الطلبة كبرنامج إيراسموس، وكذلك العضوية في منظمات وهيئات بحثية دولية .

تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوك الإبداعي والهيكل التنظيمي المرن.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوك الإبداعي والهيكل التنظيمي المرن.

جدول (17): اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| الهيكل التنظيمي المرن | السلوك الإبداعي | 0.661 | 0.446 | 0.199 | 3.595 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي المرن) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.595 وقيمة احتمالية (sig) = 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.446 وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين ، حيث فسر متغير الهيكل التنظيمي المرن 19 % من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوك الإبداعي و الهيكل التنظيمي المرن، واستنادا إلى هذا التحليل يتضح وجود علاقة تأثيرية حيث الهيكل التنظيمي المرن له دور معنوي في تحفيز كبح السلوك الإبداعي لدى الأساتذة.

تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المركزية و السلوك الإبداعي.

H_1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المركزية و السلوك الإبداعي.

جدول (18): اختبار العلاقة بين المركزية والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------|--------------------|---------------------------|
| المركزية | السلوك الإبداعي | 0.009 | 0.006 | 0.000 | 0.060 | 0.952 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لا يوجد أثر بين المتغير المستقل (المركزية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.060 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.952 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.006 وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وبناءاً على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المركزية و السلوك الإبداعي.

هذا يدل على أنه كلما قلت درجة المركزية في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة من ممارسة السلوكيات الإبداعية بالكلية.

تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التعقيد و السلوك الإبداعي.

H_1 :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التعقيد و السلوك الإبداعي.

جدول (19): اختبار العلاقة بين التعقيد والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------|--------------------|---------------------------|
| التعقيد | السلوك الإبداعي | 0.107 | 0.102 | 0.010 | 0.737 | 0.464 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لا يوجد أثر بين المتغير المستقل (التعقيد) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.737 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.464 وهي أكبر من مستوى

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.102 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين ، وبناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التعقيد و السلوك الإبداعي.

هذا يدل على أنه كلما قلت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة من ممارسة السلوكيات الإبداعية بالكلية.

تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرسمية و السلوك الإبداعي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرسمية و السلوك الإبداعي.

جدول (20): اختبار العلاقة بين الرسمية والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| الرسمية | السلوك الإبداعي | 0.209 | 0.261 | 0.068 | 1.951 | 0.056 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن لا يوجد أثر بين المتغير المستقل (الرسمية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.951 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.056 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.261 و هو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، وبناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرسمية و السلوك الإبداعي.

هذا يدل على أنه كلما قلت درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة من ممارسة السلوكيات الإبداعية بالكلية.

تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخصص و السلوك الإبداعي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخصص و السلوك الإبداعي.

جدول (21): اختبار العلاقة بين التخصص والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| التخصص | السلوك الإبداعي | 0.351 | 0.490 | 0.240 | 4.053 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين المتغير المستقل (التخصص) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 4.053 وقيمة احتمالية (sig) = 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.49 و هو ما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين، حيث فسر متغير التخصص 24% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي، وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخصص و السلوك الإبداعي.

هذا يدل على أنه كلما زادت درجة التخصص في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة من ممارسة السلوكيات الإبداعية بالكلية.

تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نطاق الإشراف والسلوك الإبداعي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نطاق الإشراف و السلوك الإبداعي.

جدول (22): اختبار العلاقة بين نطاق الإشراف والسلوك الإبداعي

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة (sig) |
|-----------------|-----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| نطاق الانحراف | السلوك الإبداعي | 0.351 | 0.320 | 0.274 | 2.492 | 0.016 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين المتغير المستقل (نطاق الإشراف) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.492 وبقيمة احتمالية (sig) = 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.32 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين ، حيث فسر متغير نطاق الانحراف 27% من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي ، وبناءا على ذلك فإننا نقبل الفرضية التي مفادها أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نطاق الإشراف و السلوك الإبداعي.

هذا يدل على أنه كلما زادت درجة نطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى قلت السلوكيات الإبداعية بالكلية.

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1.950 | .708 | | 2.753 | .008 |
| المركزية1 | -.067 | .132 | -.064 | -.508 | .614 |
| التعقيد2 | -.039 | .135 | -.037 | -.285 | .777 |
| الرسمية3 | .134 | .104 | .167 | 1.292 | .203 |
| التخصص4 | .277 | .096 | .386 | 2.877 | .006 |
| نطاق_الإشراف5 | .167 | .116 | .199 | 1.442 | .156 |

a. Variable dépendante : الإبداعي_السلوك_التابع :

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$$Y=b+A x_1+A x_2+A x_3+A x_4+A x_5$$

حيث b ثابت و A متغير :

$$Y=1.950+(-0.067x_1)+(-0.039x_2)+(0.134x_3)+(0.277x_4)+(0.167x_5)$$

Y: السلوك الإبداعي (المتغير التابع)

X₁: المركزية (متغير مستقل)

X₂: التعقيد (متغير مستقل)

X₃: الرسمية (متغير مستقل)

X₄: التخصص (متغير مستقل)

X₅: نطاق الإشراف (متغير مستقل)

عرض ومناقشة النتائج:

أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- يعتبر الهيكل التنظيمي لدى الكلية قليل المرونة إلى حد ما نتيجة ارتفاع طابع المركزية والرسمية وأيضاً ارتفاع في مستوى التعقيد ونطاق الإشراف.

- مستوى ممارسة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة، هذا ما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي.

- هناك أثر بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المرن والمتغير التابع السلوك الإبداعي بمعامل ارتباط 0.446، مما لا شك فيه أن الهيكل التنظيمي لدى الكلية له تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المرونة الهيكلية (المركزية، التعقيد، الرسمية) و ممارسة السلوك الإبداعي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المرونة الهيكلية (التخصص، نطاق الإشراف) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرضاً للإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والتي تهدف أساساً إلى إبراز أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وما تم الوصول إليه وجود أثر للمرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة وهذا لا ينفي أن للجامعة جهوداً معتبرة بشكل نسبي.



الخاتمة العامة



الخاتمة

في بيئة اقتصادية تتميز بحدة المنافسة وتهديدات المنافسين، يعتبر الإبداع من الخيارات التي يجب أن تتبناها أي مؤسسة راغبة في البقاء والاستمرار، وهذا الاتجاه يفترض على المؤسسات أن تشجع عمالها على التجديد وتقديم الأفكار والمبادرات من خلال تنمية سلوكهم الإبداعي وتحفيزه. هذا الأخير عبارة عن استعدادات وقدرات كامنة في العمال لا يمكن أن تتحول إلى سلوكيات يأتي من وراءها إبداعات ما لم تجد في بيئة المؤسسة الداخلية ما يتقبلها ويشجعها ويساعدها على التطور، ولعل هذا مرهون بتفاعل مجموعة من العوامل منها ما هي شخصية مرتبطة بالعمال، ومنها ما هي تنظيمية مرتبطة بشخصية المؤسسة وثقافتها، والتي يبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة على رأس هذه العوامل التنظيمية وأكثرها تأثيرا.

وفي هذا السياق، اهتمت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال بحث إشكالية أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة، وتناول الدراسة الهيكل التنظيمي من خمسة أبعاد رئيسية هي: المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص و نطاق الإشراف. كما انطلقت من فرضية رئيسية مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوك الإبداعي والهيكل التنظيمي المرن، كما اعتمد أسلوب التحليل لاختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار خمس فرضيات فرعية.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية أجريناها على الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة ومن خلال المدة التي قضيناها في الكلية تم وضع استبيان بين أيدي الأساتذة وبعد الحصول على المعلومات والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة عليهم بعد ما قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V20 الذي مكنتنا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج بشأن الموضوع.

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الدراسات المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وفي ما يخص الهيكل التنظيمي ركزت أغلب هذه الدراسات على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي وكيفية تأثيرها على مختلف المجالات، حيث اتفقت معظم على أن الرسمية، المركزية، التعقيد هي أبعاد الهيكل التنظيمي، وهناك بعض دراسات أضافت التخصص والاتصال أبعاد أخرى للهيكل التنظيمي. و تمت دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومتغيرات أخرى في عدد من المنظمات المختلفة في مجالات متعددة.

كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكل من الإبداع، والسلوك الإبداعي. وتتفق هذه الدراسة بشكل عام مع أغلب الدراسات المشار لها في متغير الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي فهي تدور حول العوامل المؤثرة في عملية الإبداعية.

وبعد استعراض هذه الدراسات المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي والسلوك الإبداعي التي رؤى أنها اقرب الدراسات إلى أن هناك اختلاف كبير في هذه الدراسة وذلك من حيث أنها تهدف إلى معرفة أثر المرونة الهيكلية التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيذة.

وهذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع المرونة الهيكلية والسلوك الإبداعي وكذلك بناء أداة بناء دراسة بشكل جيد.

ومن النتائج السابقة يمكن نفي أو تأكيد فرضيات الدراسة بالشكل التالي:

- تم نفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى، لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ أن الهيكل التنظيمي للكلية يتمتع بالمرونة اللازمة حيث قدرت مستوى الدلالة (0,172) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية، توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ أن الأساتذة بالكلية يتمتعون بالسلوك الإبداعي حيث قدرت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05.
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين السلوك الإبداعي والهيكل التنظيمي المرن حيث قدرت قيمة $t_{3.595}$ ومستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05.

الخاتمة

- نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين المركزية والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة $t_{0.060}$ ومستوى الدلالة 0.952 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 .
- نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التعقيد والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة $t_{0.739}$ ومستوى الدلالة 0.464 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 .
- نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الرسمية والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة $t_{1.951}$ ومستوى الدلالة 0.056 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 .
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين التخصص والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة $t_{4.053}$ ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 .
- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين نطاق الإشراف والسلوك الإبداعي حيث بلغت قيمة $t_{2.492}$ ومستوى الدلالة 0.016 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 .

أفضت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى جملة من النتائج:

- يوجد أثر للمرونة الهيكلية في تحقيق السلوك الإبداعي بالكلية محل الدراسة حسب آراء العينة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين درجة التخصص ونطاق الإشراف بينما تبين أن درجة الرسمية والمركزية والتعقيد غير مؤثرة من وجهة نظر الأساتذة.
- ضرورة الوعي بأهمية المرونة الهيكلية في تعزيز السلوك الإبداعي وجعله فعالية ومنهجية، حيث أن ذلك من شأنه أن يجعل السلوك الإبداعي موجها لتطوير الكلية وتحقيق أهدافها.
- إن المرونة التنظيمية لا تشتمل على مرونة الجهاز الإداري للكلية فحسب وإنما تشتمل مرونة الموارد البشرية العاملة في الكلية من إمكانيات وخبرات ومهارات.
- يعتبر الإبداع مطلب من المتطلبات الرئيسية الذي يحظى باهتمام كبير من طرف مسؤولي المؤسسات الحديثة.
- تعتبر الجامعة إحدى مؤسسات التعليم العالي القادرة على إبراز تلك الطاقة العملية الخلاقة المبدعة التي تساهم في تنمية الإبداع وتعزيزه.
- الإبداع كتنكير يتميز بالأصالة والإحساس بمشكلات وقدرة على حلها.
- توفر الكلية محل الدراسة المناخ المناسب للأساتذة الذين تتوفر فيهم الصفات المبدعة.

- دعم الكلية في تبني استراتيجيات بناء هيكل تنظيمي مرن داعم للسلوك الإبداعي من خلال توفير وسائل وظروف ملائمة.

وفي أخير يعتبر موضوع أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي موضوعا هاما وواسعا لمن أرادا أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

آفاق الدراسة:

إن الدراسة الحالية لديها قيود معينة على سبيل المثال تم إجراء نطاق البحث فقط في ولاية سعيدة، باستخدام طريقة اخذ العينة الملائمة لذا قدمت نتائج على المدى القصير، يمكن للبحوث الإضافية أن توسع نطاق المسح في المكان والزمان وزيادة حجم عينة البحث لمزيد من الدقة والشمول. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، ونظرا لأهمية الموضوع واتساعه، يحتاج إلى دراسة أعمق ووقت أطول، وبهذا يفتح مجال واسع لبحوث قادمة تساهم أكثر في إثراء البحث العلمي، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- ✓ إجراء بحوث تدرس نماذج الهياكل التنظيمية ومدى ملائمتها مع نوع المؤسسات.
- ✓ دراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في الإبداع والابتكار.
- ✓ أثر التدريب والتعليم على السلوك الإبداعي لدى الأساتذة.
- ✓ دور السلوك الإبداعي في تطوير الجامعات الجزائرية.



قائمة المراجع و المصادر



قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة الأجنبية:

henry mintzberg .2005 .structure et dynamiques de l'organisation. paris .
edition d'organisation ، 2005 . صفحة 18 p 18 .émeédition 18

henry minztberg .1979 .the structuring of organizations. paris : اسم غير معروف،
1979 .الصفحات 303-304 .page

Osborn.A. 1963.*Applied Imagination (3rd rev .ed).* New York : Scribners,
1963.

Rossman.J. 1931.*The Psychology of inventor.* Washington : Inventors
Publishing Co, 1931.

Stein, M.I. 1967.*Exploration In Creativity.* New York : In R.L. Mooney & T.A
Razik , 1967.

المراجع باللغة العربية:

- النعاس، سعيد علي. وبن عودة، مصطفى. 2020. أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة. الجلفة-الجزائر : مقال منشور في مجلة مجاميع المعرفة، 2020. صفحة 564. المجلد 06، العدد 04.
- الهام منصور، وكمال منصوري. 2014. مواءمة الإستراتيجية مع الهيكل التنظيمي. بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكر، 2014. صفحة 317.
- بشير العلق. 2008. مبادئ الإدارة. عمان : دار اليازوري العلمية، 2008. صفحة 164.
- بوخضرة، مريم. وبوفاس، الشريف. 2020. أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة. سوق أهراس-الجزائر : مقال منشور في العلوم الإنسانية، 2020. صفحة 602. المجلد 07، العدد 02.
- جرغون، عصام رفعت. والديرأوي، أيمن حسن. 2021. دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بشركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية. ألمانيا : مقال منشور في مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارت و إدارة الفرص، 2021. صفحة 106. المجلد 3، العدد 12.
- خراز الأخضر. 2011. دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. تلمسان : جامعة أبي بكر بالقائد ، 2011. صفحة ص 65.
- سعد علي العنزي. 2016. نظرية المنظمة السلوك التنظيمي. بغداد : الذاكرة للنشر والتوزيع، 2016. صفحة 260.
- سلامة " محمد وليد" سالم سلامة. 2016. أثر أبعاد التمكين الإداري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. فلسطين : اسم غير معروف، 2016. صفحة ص 23.
- صديق محمد عزيزي. 2003. إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. القاهرة : مكتبة عين الشمس والمكتبات الأخرى، 2003. صفحة 29.
- صفاء الأعرس. 2000. الإبداع في حل المشكلات . مصر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000. صفحة 12.
- عبد الرحمان دحروج. 2008. أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال. دمشق : جامعة دمشق، 2008. صفحة ص 05.
- عبد المعطي محمد عساف. 1999. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. الاردن : مكتبة المحتسب، 1999. صفحة ص 268.
- علي الخطيب. 1995. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار الأفكار. مكان غير معروف : منشورات دار التربية، 1995. صفحة 137.

- عمر السعدي وآخرون. 2003. مبادئ الإدارة الحديثة. عمان : مكتبة دار الثقافة الحديثة للنشر والتوزيع، 2003. صفحة 75.
- عمر جهاد، عبد الرحيم محمية محمية. 2016. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين . الأردن : جامعة الشارقة الأوسط، 2016. صفحة ص 32_ 33 .
- غزوان مصطفى. 2020. الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء العينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. العراق : مقال منشور في مجلة جامعة كركور للعلوم الاقتصادية، 2020. صفحة 12. المجلد 10.
- كوين، عبد الكاظم محسن. الكعبي، حميد سالم. 2017. الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. العراق : مقال منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، 2017. صفحة 208. المجلد 12، العدد 40.
- لوى فواز محمد بطانية. 2008. رسالة ماجستير في الادارة العامة اثر التمكين و العمل التنظيمي في السلوك الابداعي للعاملين في القطاع العام الاردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في اقليم الشمال. الاردن : غير منشورة، 2008. صفحة ص 21.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. 2013. إدارة المنظمات المنطور الكلي. عمان : دار المسيرة، 2013. صفحة 173.
- محمد اسماعيل بلال. 1999. مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 1999. صفحة 293.
- محمد الصيفي. 2007. القيادة الإدارية والإبداعية. إسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2007. صفحة ص 259.
- محمد جما وزيد الهويدي. 2003. أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع. الامارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجانعي، 2003. صفحة ص 96.
- محمد ذيب المبيضين ؛ محمد أحمد الطراونة. 2011. أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية. الأردن : الجامعة الأردنية، 2011. صفحة ص 486. المجلد 38، العدد 02.
- محمد سعيد جوال. 2015. التمكين واثره على التنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة. ولاية الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015. صفحة ص 178.
- محمد سعيد جول. 2015. التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة. ولاية الشلف : جامعو حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015.
- محمد قاسم القريوتي. 2011. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011. صفحة ص 51.

— 2004. مبادئ الإدارة العامة. عمان : دار وائل، 2004. صفحة 264.

محمود سليمان العميان. 2004. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004. صفحة 215.

محمود فوزي حلوة. 2007. مبادئ الإدارة. عمان : مكتبة المجتمع العربي ودار أجندين، 2007. صفحة 84.

ناصر جرادات؛ أحمد عريقات. 2019. مدخل إلى علم الإدارة. عمان-الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019. الصفحات 167-168.

نعمة عباس الخفاجي طاهر محسن. 2013. نظرية المنظمة مدخل للتصميم. عمان-الأردن : دار اليازوري، 2013. الصفحات 132-133.



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

إِستبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص -إدارة الإنتاج والتمويل- بعنوان: أثر المرونة الهيكلية على السلوك الإبداعي، بجامعة مولاي الطاهر بسعيدة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة.

المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

| | |
|--|------|
| | ذكر |
| | أنثى |

2. الرتبة:

| | |
|--|----------------------|
| | أستاذ مساعد |
| | أستاذ محاضر |
| | أستاذ التعليم العالي |

3. الخبرة المهنية:

| | |
|--|------------------|
| | أقل من 3 سنوات |
| | من 3 - 6 سنوات |
| | من 7 - 10 سنوات |
| | أكثر من 10 سنوات |

المحور المستقل: الهيكل التنظيمي المرن

| الرقم | العبارات | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|-----------------|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| المركزية | | | | | | |
| 01 | تتخذ الإدارة العليا جميع القرارات دون الرجوع إليكم كهيئة تدريس | | | | | |
| 02 | تعتمد مؤسستكم على وسائل الاتصال الرسمية بشكل كبير | | | | | |
| 03 | تتمتع مؤسستكم بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة | | | | | |
| 04 | توجد مستويات متعددة لاتخاذ القرارات في مؤسستكم | | | | | |
| 05 | يتقيد المسؤولون في الإدارة بالترج الهرمي للسلطة | | | | | |
| التعقيد | | | | | | |
| 06 | يوجد الكثير من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم | | | | | |
| 07 | يتسم الطاقم الإداري لكليتكم بمرونة عالية | | | | | |
| 08 | يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة الصلاحيات والواجبات والمسؤولية لكل فرد | | | | | |
| 09 | هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوى إلى الإدارة العليا بسبب تعقد الإجراءات | | | | | |
| الرسمية | | | | | | |
| 10 | يتم التعامل معكم بالوثائق الرسمية فقط | | | | | |
| 11 | تسعى الإدارة العليا لتوضيح المهام وإجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها | | | | | |
| 12 | تطبق إجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم | | | | | |
| 13 | تعتمد إدارة الكلية على وسائل الرقابة | | | | | |

الملاحق

| الرسمية | | | | | |
|--------------|--|--|--|----|---|
| التخصص | | | | | |
| | | | | 14 | يتم إسناد المهام البيداغوجية لكم وفقا لتخصصكم العلمي |
| | | | | 15 | توضح لكم الإدارة حدود عملكم والمهام الموكلة إليكم |
| | | | | 16 | تطلب منكم الإدارة لإنجاز الأعمال حسب التعليمات المكتوبة |
| | | | | 17 | تحرص الإدارة العليا على عدم مخالفة القواعد والإجراءات المحددة في انجاز المهام |
| نطاق الإشراف | | | | | |
| | | | | 18 | لديك رئيس مباشر في العمل |
| | | | | 19 | تتعاون مع رؤسائك للمشاركة بالمعلومات |
| | | | | 20 | توجد العديد من جهات الاتصال مع إدارة الكلية |
| | | | | 21 | ترى أن رؤسائك مبدأ للسلطة والمسؤولية |

المحور المتغير: السلوك الإبداعي

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|---|
| | | | | 22 | ترى أن تؤدي مهامك البيداغوجية و العلمية بأسلوب متجدد دوما |
| | | | | 23 | ترى أن أساتذة الكلية يقدمون دوما أفكار جديدة في فترات زمنية قصيرة . |
| | | | | 24 | تستطيع التعبير عن أفكارك بطلاقة وصياغتها بأسلوب واضح. |
| | | | | 25 | تحرص دوما على استخدام تقنيات حديثة في تأدية مهامك |
| | | | | 26 | يقدم أساتذة الكلية حولا سريعة في حال حدوث مشاكل |
| | | | | 27 | ترى انك تستطيع الاستفادة من الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف. |

الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 28 ترى أن هيئة التدريس في الكلية تتمتع بالقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها من أجل مواجهتها. |
| | | | | | 29 كأستاذ تقوم دوما بتقييم أدائك بنفسك لمعرفة جوانب القصور و تسعى لتصحيحها |
| | | | | | 30 ترى أن أساتذة الكلية يمتلكون الحجة القوية والقدرة على الإقناع. |
| | | | | | 31 ترى أن الأساتذة يمتلكون القدرة على الربط بين الأفكار المختلفة وإدراك العلاقات بينها. |
| | | | | | 32 ترى انه دوما ما يتم حل المشاكل بطريقة مختلفة من قبل الإدارة وأعضاء هيئة التدريس |
| | | | | | 33 ترى انه دوما ما يتم اخذ آرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار. |
| | | | | | 34 كأستاذ تحب وتشجع العمل الجماعي |
| | | | | | 35 ترى أن الأساتذة يسعون دوما لتطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديد |
| | | | | | 36 بشكل عام ترى أن الأساتذة في الكلية يمتلكون مقومات السلوك الإبداعي |