

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي (دراسة حالة على المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق 2024م)

د. عبد اللطيف عمر محمد طه
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية - جامعة النيل الأزرق

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي للعاملين بالمصارف التجارية بإقليم النيل الأزرق، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، مشاركة العاملين في القرار) وهدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي بالمصارف التجارية، تستمد الدراسة أهميتها من خلال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على الأداء الإبداعي للعاملين بالمصارف التجارية، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي بالمصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية ووزعت (54) استبانة على أفراد الدراسة والعمل على معالجتها باستخدام برامج SPSS للوصول إلى النتائج وتحليلها، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الإبداعي للعاملين بالمصارف التجارية إذ أن توافر مستويات المناخ التنظيمي لدي عينة الدراسة ستؤدي إلى تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، أيضاً التأكيد على اعتماد المصارف التجارية على قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة لضمان تحقيق الأداء الإبداعي، استمرار المصارف في توفير البيئة الملائمة وتشجيع العاملين على الإبداع.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، مشاركة العاملين في القرار

**The Impact of Organizational Climate on Innovative performance.
(Case study on commercial Banks operating in the Blue Nile Region 2024AD)
Dr.Abd Altif Omar Mohammed**

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the organizational Climate on the creative performance of employees in commercial Blue Nile region, where were the elements of the organizational climate are (Leadership style, organizational structure, technology used, employee participation in the decision), the study also aimed to find out the extent to which there are statistically significant differences in the atti-

tudes of employees towards the elements of the organizational climate on the creative performance banks, the importance of the study lies in highlighting the basic concepts of organizational climate and their impact on creative performance, the problem of the study was represented in the main question: what is impact of the organizational climate on the creative performance of commercial banks? , the study used the analytical descriptive approach. And the questionnaire was a main tool for collecting data from a random sample. (45) Questionnaires were distributed to the study individuals and work on processing those using SPSS programs to access, and analyze the results. The results of the study showed appositve effect relationship with statistical significance. Between dimensions of organizational climate and creative performance of commercial bank employees, the study recommended the following emphasizing the bank reliance on rational leader with a clear vision to ensure the achievement of creative performance.

Key Words: Leadership style, organizational structure, technology used, employee participation in the decision

المقدمة:

يشهد العالم الحديث تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة نتيجة التطور المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، إن التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يستدعي النظرة المتجددة للأشياء، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، خاصة في تلك الدول التي تسعى للحاق بركب التقدم والتطور المعرفي والتقني، لذلك لابد من لجوء تلك الدول للإبداع في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات في العصر الحديث ومحدودية الموارد، يعتبر الإبداع الفردي أساساً في الإدارة. وبما أن الأفراد هم من يتولد من خلالهم الإبداع وهم جوهر العملية. لذا علي المؤسسات الحرص علي التميز والإبداع والتفوق وأن تسعى جاهدة لتنمية وتأهيل أفرادها ليصبحوا مبتكرين ومبدعين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين ظروف العمل، مما ينعكس إيجاباً علي الإبداع.

كما أن من الضروري إيجاد وخلق مناخ عمل إيجابي وصحي للأفراد بحيث يدفعهم للبحث عن الجديد، بحثاً عن مصلحتهم والمؤسسة علي حد سواء، من خلال تعريفهم بالمقومات والمفاهيم اللازمة للإبداع، ومعرفة المعوقات أيضاً وكيفية إزالتها، وتشجيع الحوار وتنمية الفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع، وتقبل الآراء المخالفة. إن الأداء الإبداعي من الأمور الهامة بالنسبة للمؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات تزداد أهمية

المناخ التنظيمي لما له من أثر كبير علي الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملين من طبيعة بيئة العمل، وما ينتج عنه من عوائد تعود عليهم إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً لذلك يعتبر المناخ التنظيمي بمثابة البيئة الداخلية التي يعمل الأفراد في إطارها، وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى في مجال التعامل مع الأفراد والبيئة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

باعتبار المصارف التجارية مؤسسة خدمية واقتصادية وجدت لتحقيق أهداف معينة إنطلاقاً من مجموعة من الافراد الذين يعملون بها، لذلك فقد يتعرض الأفراد إلي مجموعة من العوامل التي تؤثر علي إبدائهم الإبداعي. نجد أن كثيراً من الباحثين يرون أن المناخ التنظيمي هو المحرك لكثير من المشكلات الوظيفية وخاصة الأداء الإبداعي، وتعود اكثر مشكلات المنظمات إلي وجود مناخ وظيفي غير مناسب يؤدي إلي تكوين أنواع من الضغوط علي العاملين بالمنظمة يؤثر سلباً علي أداء العاملين. ونظراً لأن أهداف المصارف التجارية تنصب علي تحقيق رضا العاملين والمجتمع وتحقيق عوائد إقتصادية مناسبة تسمح بالتطوير المستمر من خلال تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين وتحسين دخولهم وإستخدام التكنولوجيا المتقدمة وإختيار نمط قيادي مناسب والمشاركة في التنمية علي المستوي الوطني.

وبناءً لما سبق تحاول الدراسة طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. هل هناك علاقة بين القيادة الإدارية والأداء الإبداعي؟
2. ما مدى تأثير التكنولوجيا المستخدمة في الأداء الإبداعي؟
3. ما هو دور الهيكل التنظيمي في الأداء الإبداعي؟
4. إلي أي مدى تؤثر مشاركة العاملين في القرار في الأداء الإبداعي؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع محوري يتسم بالحدثة ويمثل اهتمامات الإدارات العليا في المنظمات الحديثة ولأي دراسة أهميتان:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. محاولة إضافة حقيقة للمكتبة في مجال تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي في المصارف السودانية.
2. إفادة الباحثين وأصحاب منظمات الأعمال بأهمية تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي.
3. تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي يعتبر من الدراسات الحديثة بما يكسب هذه الدراسة أهمية علمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. إفادة الجهات التنفيذية والجهات ذات الصلة بتأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي.
2. إفادة الجهات التنفيذية لأخذ تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي كمنهج حديث في إدارة وبناء الدولة الحديثة.
3. تقديم آراء ومقترحات وأفكار يمكن أن تفيد في مجال العمل الإداري لمتخذي القرار.

أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التحقق من أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي في المصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق بمدينة الدمازين، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية علي النحو التالي:
1. بيان دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإبداعي.
 2. دراسة أثر التكنولوجيا علي الأداء الإبداعي.
 3. إبراز الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي علي الأداء الإبداعي.
 4. توضيح أثر مشاركة العاملين علي الأداء الإبداعي.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية بنيت الدراسة علي مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر معنوي للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة علي الأداء الإبداعي بالمصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق. وتنبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الإبداعي.
 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وبين الأداء الإبداعي.
 3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الأداء الإبداعي.
 4. تؤثر مشاركة العاملين تأثيراً ذو دلالة إحصائية علي الأداء الإبداعي.

حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة علي دراسة أثر المناخ التنظيمي علي الأداء الإبداعي.
2. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة علي البنوك التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (2021م حتي 2023م).
4. الحدود البشرية: طبقت الدراسة علي الموظفين العاملين بالبنوك التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق.

أدوات جمع البيانات:

1. المصادر الأولية: الإستبانة.

2. المصادر الثانوية: الكتب، والرسائل الجامعية والمجلات، المواقع الإلكترونية.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الأسئلة المطروحة وإختبار صحة الفرضيات، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الإحاطة بالجوانب النظرية لمتغيرات البحث من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع ذات الصلة، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة، فقد إعتمدت الدراسة علي منهج دراسة الحالة وذلك بإستخدام الإستبانة للحصول علي البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة علي مستوي المصارف محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من أربعة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة، المحور الثاني: المناخ التنظيمي، المحور الثالث: الأداء الإبداعي، المحور الرابع: الدراسة الميدانية.
المحور الأول: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الدراسات التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة، وعلي هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني من الأقدم إلي الأحدث.

1.دراسة (محمد الطاهر، 2015):

تناولت الدراسة أثر أبعاد المناخ التنظيمي علي ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية وكلية الدراسات التجارية وكلية الفنون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلي إختبار العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الإتصال، مشاركة العاملين في القرارات، التكنولوجيا المستخدمة، والتحفيز) وضغوط العمل بثلاث كليات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي مامدي تأثير أبعاد المناخ التنظيمي علي مستوي ضغوط العمل؟ وتمثلت الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، تم توزيع عدد من الإستبانات وكان عددها(90) تم إستبعاد(13) إستبانة ليصبح العدد(73) بنسبة 81.1 %، أظهرت الدراسة عدة نتائج منها أن هناك علاقة عكسية بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة تحسين وضع الأستاذ الجامعي.

2/ دراسة: زكري رحيمة (2016م):

تناولت الدراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مطاحن الزيدات، القنطرة، بسكرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة

مطاحن الزيادات القنطرة بسكرة، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيادات القنطرة، بسكرة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيادات القنطرة، ويقدر عددهم بـ «144» العينة التي أخذت قوامها «80» عامل، فرضية الدراسة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيادات، النتائج التي توصلت لها الدراسة يوجد مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيادات القنطرة، بسكرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ومراجعتها من وقت لآخر.

3. دراسة (عبدالله غنتيوي، الحسن بوزيان، 2020م):

تناولت المناخ التنظيمي وأثره على إلتزام العاملين، هدفت الدراسة معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد، دراسة المؤسسة الاقتصادية لبريد الجزائر، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي هل المناخ التنظيمي يؤثر على إلتزام العاملين بمكاتب بريد الجزائر بالمقاطعة الإدارية تيميون؟ وكانت الفرضية الرئيسية يؤثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ولاية أم البواقي على أداء العاملين سلباً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (64) إستبانة تم إستبعاد (3) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي تم تحليل (61) إستبانة بنسبة (95.35) %، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تأثير الظروف المناخية على إلتزام العاملين، أوصت الدراسة بتوضيح القوانين واللوائح التنظيمية للعاملين والإطلاع عليها وتحفيزهم على معرفة واجباتهم وحقوقهم ومعرفة أهداف المنظمة من أجل تحفيزهم على تحقيقها.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي:

دراسة (ابراهيم عبدالمحسن، 2017م):

تناولت الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني، هدفت الدراسة التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المصارف السودانية، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي ما أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري؟ وتمثلت فرضية الدراسة بالآتي هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وزعت (135) إستبانة وكانت نسبة إسترداد الإستبانات (96.2) %، أظهرت النتائج وجود علاقة بين المستلزمات المادية والمرونة في المصارف، أوصت الدراسة على إيجاد دوائر متخصصة في المصارف تسهم في إعداد برامج للإبداع والمبدعين العاملين فيها.

دراسة (الهادي حامد، 2020 م):

تناولت الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء الإبداعي دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإبداعي، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس إلى أي مدى يؤثر الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء الإبداعي في مجموعة شركات جياذ الصناعية؟

فرضية الدراسة تفترض وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي والاداء الإبداعي، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (384) إستبانة، تمكن الباحث من إسترداد(341) إستبانة ولم تسترد عدد(43) إستبانة بنسبة بلغت (88.8%) أستبعد منها (24) لتصبح الإستبانات الصالحة للتحليل (317) بنسبة بلغت (82.5%)، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الإبداعي، وأوصت الدراسة بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل.

المحور الثاني: المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة إلا أن تجديد مفهومه مازال من النقاط التي إختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وفي هذا المبحث تم التطرق إلي مختلف تعاريف المناخ التنظيمي وإستنتاج خصائصه وأهميته وعناصره.

مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر وإشتمل علي العديد من التعريف التي جاء بها الباحثين تبعاً لإختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها: عرفه (الذنيبات) علي أنه: «تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة علي مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي التشريعات المعمول بها، الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم» (محمد الذنيبات، 1999م، ص34).

كما عرفه الكتبي بأنه: «يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمات والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها، والبيئة المحيطة بها» «علي الكتبي، 2005م، ص97».

كما عرفه كل من: «المدهون، الجزراوي» على أنه: يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي «المدهون، الجزراوي، 1999م، ص397» وعرفه القريوتي: المناخ التنظيم هو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون، ويدركونها، مما يعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم «محمد القريوتي، 1993م، ص205». وعرفه العميان: المناخ التنظيمي هو: «البيئة الاجتماعية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والاقليم والعادات والتقاليد والأعراف، والأنمط السلوكية والمعتقدات السلوكية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الأنشطة داخل المنظمة» «سليمان العميان، 2002م، ص305»

خصائص المناخ التنظيمي:

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح المناخ التنظيمي يمكن إستخلاص الخصائص التالية (فليه فاروق، وعبد المجيد، 2005م، ص 295):

1. مناخ أي مؤسسة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
2. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
3. يعبر المناخ التنظيمي علي مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن الأخرى.
4. المناخ نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، والوصول إلي مرحلة الدمج بين الذاتي والموضوعي للخروج بالواقع المدرك.
5. إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.
6. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
7. المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم وتوقعاتهم بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
8. المناخ التنظيمي من نسيج واحد لايتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
9. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كماهي دائماً.
10. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
11. للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
12. المناخ المحدد للسلوك يعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.
13. المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الإستقرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة، وفي ذلك إشارة إلي أن المناخ التنظيمي الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه علي خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.

أهمية المناخ التنظيمي:

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره علي المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة، والتي ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً. كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الإيجابية لدي أعضاء المنظمة مما يدفعهم لبذل اقصي الجهود لتحقيق أهداف رسالتها، وإما أن يكون مثبطاً بما يقلل دافعيتهم لتعزيد المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها (محمدالوزان، 2006م، ص14).

بالإضافة إلي أنه يؤثر علي المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي، والأخلاقي للعاملين في المنظمات نت حيث تشكيل

وتعديل القيم والإتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد علي مدي قدرة المنظمات في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (منار القطامنة، 2000م، ص27). ويرى (الطيب) أن للمناخ التنظيمي علاقة بالصحة البدنية والنفسية للأفراد، حيث لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدني مستوي رضا العاملين، وتنخفض دافعيتهم للعمل مما يؤدي إلي اللامبالاة في تادية العمل، والقصور في إنجازه، وبالتالي إنخفاض مستوي أداء المنظمة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وإزدياد ساعات العمل المهدورة مما يؤدي حتماً إلي عدم تمكن المنظمة في تحقيق أهدافها (محمود الطيب، 2008م، ص14). للمناخ التنظيمي دوره الهام في عملية التطوير التنظيمي ن فالمناخ التنظيمي يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدي رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة علي أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل (منار القطامنة، 2000م، ص28).

ففي المنظمات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً ومشجعاً لهم يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوي عال من الإبداع، لذلك يعتبر الإهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف علي مستوياته والعمل علي تحسينه أمراً في غاية الضرورة ويساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية إضافة إلي أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (أبوسمره عابدين، 2001م، ص279).

تبرز أهميته من خلال دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يحقق الرضا والإستقرار النفسي ويدفع إلي الإبداع في العمل (إسماعيل الصفار، 2009م، ص72). ويجمل (المغربي) أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، كونه يعبر عمايلي (عبد الحميد المغربي، 2007م، ص17):

1. جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير علي الأفراد.
2. تدعيم ومساندة الأفراد علي تحسين مستوي أدائهم الوظيفي.
3. المساعدة علي فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .
4. حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
5. وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلي حلول المشكلات ومواجهة المتغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوي الأداء بشكل متكامل.
6. قدرة الإدارة في التأثير علي العنصر البشري داخل المنظمة.
7. إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم

غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.

المحور الثالث: الأداء الإبداعي:

مفهوم الأداء:

الأداء لغة يقابلها اللفظ اللاتيني (Performa) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أشتقت منها اللفظة الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه إن الأداء يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (أمال جلال، 4102م، ص601). ورد في المعجم الوسيط أدي الشيء قام به، وأدي الدين قضا، وأدي الصلاة قام بها في وقتها، وأدي الشهادة أدلي بها، وأدي إليه الشيء أوصله إليه (مصطفى، 7991م، ص03).

أما في الشرع هو فعل الواجب مستوفياً أركانه وشروطه في وقته المقدر له شرعاً مثل أداء صلاة الظهر في وقتها (المصري، 1997م، ص58).

كما عرف أيضاً بأنه: « إيقاع العبادة في وقتها المقدر شرعاً » (نورين، 2009م، ص77). تعريف شامل للأداء: « هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز علي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة » (عبد الكريم سناء، 2005م، ص35). علي الرغم من الإختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كمايلي (أدم مبارك أحمد، 2018م، ص18):

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم وإتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: وهو ماتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية.

مفهوم الإبداع:

عرف (Simon Richir-Henry, 2004.p30) الإبداع بأنه: « تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما(جميلة بوشو، 1202م، ص24). كما عرفه (Cham psur, 2005) الإبداع علي أنه « إدخال شيء جديد أو مختلف في النشاط، وهذا الشيء الجديد يتمثل في منتجات أو تجهيزات جديدة أو طرق صنع جديدة أوخدمات جديدة، أو كفيات إتصال أو أشكال تنظيم جديدة (جميلة بوشو، 1202م، ص24). ويعرف أيضاً علي أنه « عملية تعتمدها المؤسسات لتتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين أنظمة لإنتاج وتشغيل للإستجابة لأفضل حاجات زبائنها وتحقيق أهدافها (عبدالله علي، ووزير بوسهولة، 2013). ويقول Chitin إن الإبداع « عملية ينتج منها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله علي أنه مفيد » (محمد الصيرفي، 9002م، ص952). في حين نجد OLILA يري أن الإبداع هو « القدرة علي إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد » (علي خالد، 8002م، ص8).

مفهوم الأداء الإبداعي:

يعرف الأداء الإبداعي بأنه: « مزيج القدرات، الإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلي نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو خبرات المؤسسة، المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوي الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية » (نبيل بسعيد، 7102م، ص833). ذكر كل من (Hagedoorn,&Cloudt,2003,p1366) بأن الأداء الإبداعي للمنظمة هو « إنجازها في مجال الإبتكار والتخطيط والطرق والوسائل الجديدة والمنتجات والخدمات والعمليات » (بن عياش، وبلغيط عواطف، 2202م ص61).

أيضا عرفه (Wang&Ahmed,p305) بأنه « ميل المنظمة إلي دعم أفكار جديدة إدارية حديثة يستمر الإبداع في تكوين شئ لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق (عبد المعطي الخفاق، 9002م والتجارب الجديدة وإيجاد الحلول الإبتكارية » (بن عياش، وبلغيط عواطف، 2202م ص61). يعرف أيضاً: « أفكار جديدة، مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة ترتيب » (مام عاطف، حلاب خضرة، 6102م، ص62).

يعرف كذلك: « إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه » (نبيل حليو، 5102م، ص39). كما يعرف: « العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجئ إستجابته مختلفة عن إستجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات، خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة » (درويش مروان، 6002م).

خصائص الأداء الإبداعي:

يعد الأداء الإبداعي ظاهرة فردية وجماعية وأنه ليس حكراً علي فرد أو جماعة فحسب، إذ يتم ممارسته عن طريق المنظمات والجماعات، ويمكن القول أن الإبداع المنظمي والجماعي يكون ممكناً ومتاحاً بشكل كبير وسيما في المرحلة المعاصرة، إذ أصبحت التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمة أكثر تعقيداً وإمكانيات ضخمة في التعامل معها بهدف الوصول إلي نتائج إبداعية (العجلة، 9002م، ص91).

ركزت أبحاث الأداء الإبداعي علي مرالسنين في تحديد السمات والخصائص الشخصية علي المستوي الفردي وذكر (همد) وجود العديد من الخصائص التي ترتبط بالأداء الإبداعي للعاملين وهي كالآتي (همد، 6102م، ص72):

1. أن الأداء الإبداعي ظاهرة خاصة بالفرد والمجموعة: وأن الأداء الإبداعي لا يقتصر فقط علي فرد أو مجموعة أفراد، حيث يتم تطبيقها وممارستها في المنظمات المختلفة، وأن العمل الجماعي المنظمي يمكن أن يكون أكثر سيما في المراحل المعاصرة.
2. التفكير الشمولي المتعمق: دراسة المشكلة من كافة جوانبها لغرض وضع الحلول المناسبة.

3. الأداء الإبداعي ظاهرة إنسانية: الأداء الإبداعي هو عام وليس خاص بأحد ولكنه قد يختلف من فرد إلى آخر ووفقاً للظروف التي يعيشها ويتعامل بها.
 4. يرتبط الأداء الإبداعي بالعوامل الموروثة والتي بالإمكان تطويرها.
- هذا وأشارت (مريم) أن الشخص المبدع يتميز بالعديد من الخصائص التي تميزه عن الآخرين ومن بين تلك الخصائص هي (مريم، 6002م، ص94):
1. يتمتع الشخص المبدع بخيال خصب وله القدرة العالية علي التصور الذهني.
 2. أن الشخص المبدع يمتلك خلفية معرفية عميقة وواسعة.
 3. المثابرة والعمل الجاد والإلتزام العالي والإهتمام بالعمل بكل دافعية ونشاط.
 4. يحاول الشخص المبدع أن ينجذب دائماً إلي العمل الجيد .
 5. له القدرة العالية علي التحليل والتقييم وترتيب الافكار وإتخاذ القرارات.
 6. قد يميل الشخص المبدع للإنعزالية والإنطواء.
 7. يتمتع الشخص المبدع بالفكاهة.

كما حدد DRUEKER خمسة خصائص للإبداع وهي (حبش صلاح، 7102م، ص34):

1. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، ويتطلب من الفرد قدرات خاصة في البحث والملاحظة.
2. لكي يكون الإبداع فعالاً لابد أن يكون موجهاً لإشباع رغبات معينة.
3. يبدأ الإبداع بالتحليل النظامي للفرص وإستغلالها وتحويلها لإمكانيات إبداعية.
4. يبدأ الإبداع الفاعل صغيراً دوماً ولكنه يتطور مرحلياً تبعاً للنتائج.
5. تنتقل العمليات الإبداعية الفعالة للصدارة والريادة لتحقيق نتيجة إبداعية.

إن خصائص الأداء الإبداعي للعاملين تتجلي بالعديد من السمات التي تمكن المنظمات من أن تجعلها في المقدمة مقارنة بمنافسيها، وهذه الخصائص تحتاج إلي دعم متواصل ودافع معنوي ومادي لكي تكون مستدامة في مواجهة أخطر ما يحيط بالمنظمة من تحديات خارجية كبيرة.

أهمية الأداء الإبداعي:

تتجلي أهمية الأداء الإبداعي من خلال الدور البارز الذي تؤديه المنظمات وهذا ما أشار إليه العديد من الباحثين وتتمثل أهمية الأداء الإبداعي فيما يلي (ميا علي، وعزت كيج، 2016م، ص210):

1. يعتبر الأداء الإبداعي جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلي النجاح.
2. الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة علي تطوير منتجات لإشباع حاجات العملاء من جهة، والقدرة علي تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
3. يساعد المنظمة علي التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والإرتقاء بمستوي أدائها وأداء العاملين فيها.
4. يؤدي إلي تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الإستمرار ومواصلة عملها

- وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلي إحداث تغيرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
5. يساعد المنظمة في العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
6. يعمل علي إيجاد اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه وبروز برامج وخدمات خارج أنشطة المظمة الرسمية الرئيسية.
7. يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.
8. يعتبر عامل أساسي في زيادة الأنتاج والمنتجات والمبيعات ونسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الإستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح اسواق جديدة.
9. يعتبر حافظ أساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المظمات المبدعة.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبعته لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الآتي: من موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة الدمازين.

أما عينة الدراسة فقد أختار الباحث العينة بطريقة عشوائية حيث قام الباحث بتوزيع عدد (45) أستمارة إستبيان على المستهدفين من موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة الدمازين في مجتمع الدراسة وإستجاب (45) فرداً أي ما نسبته (100 %)، حيث أعادوا الإستبيان بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة، وللخروج بنتائج دقيقة حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي: الأفراد حسب العمر (25) وأقل من 30 سنة، 30 وأقل من 40 سنة، 40 وأقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي).

الأفراد من مختلف التخصصات (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد، دراسات مصرفية).

الأفراد حسب المسمى الوظيفي (مدير إدارة، رئيس قسم، موظف، أخرى)
الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، من 10 وأقل من 15 سنة، من 15 سنة فما فوق).

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين)

1- العمر:

يوضح الجدول (4/1) والشكل (4/1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر.
جدول (4/1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
25 وأقل من 30 سنة	2	4.4 %
30 وأقل من 40 سنة	20	44.4 %
40 وأقل من 50 سنة	17	37.8 %
من 50 سنة فأكثر	6	13.4 %
Total	45	100.0

شكل (4/1): لتوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2024.

يتبين من الجدول (1/4) والشكل (1/4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (من 03 سنة وأقل من 04 سنة)، حيث بلغ عددهم (02) فرداً ويمثلون ما نسبته (7.44%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (71) فرداً ونسبة (8.73%) أعمارهم ما بين (من 04 سنة وأقل من 05 سنة). كما تضمنت العينة على (6) أفراد ونسبة (4.31%) أعمارهم (من 05 سنة فأكثر)، مما تقدم يلاحظ أن أغلبية المبحوثين أعمارهم أعلى من 03 سنة، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين يمكن الاعتماد عليها.

2- المؤهل العلمي:

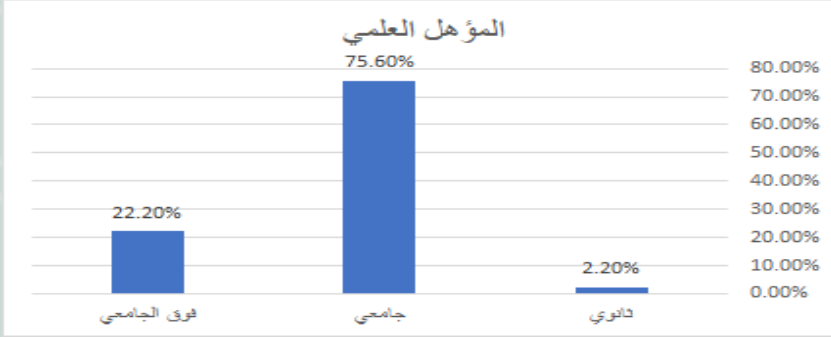
يوضح الجدول (4/2) والشكل (4/2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول (4/2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	1	% 2.2
جامعي	34	% 75.6
فوق الجامعي	10	% 22.2
Total	45	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

شكل (4/2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 4202

يتبين من الجدول (4/2) والشكل (4/2)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الجامعيين، حيث بلغ عددهم (34) فرداً ويمثلون ما نسبته (75.6%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (10) فرداً وبنسبة (22.2%) من حملة الشهادات فوق الجامعية. وتضمنت العينة على (1) فرداً وبنسبة (2.2%) من حملة الشهادة الثانوية، مما تقدم يلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الجامعيين (حملة البكالوريوس) وفوق الجامعة يدل على أن إجابات المبحوثين يمكن الاعتماد عليها.

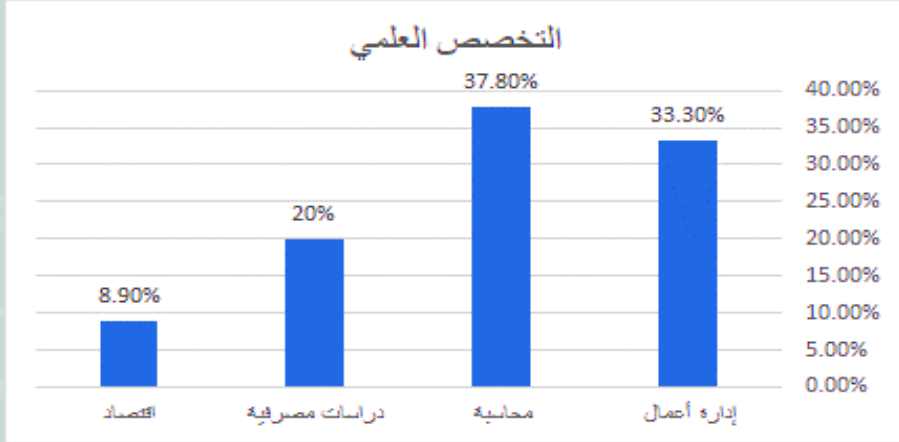
3- التخصص العلمي:

يوضح الجدول (4/3) والشكل (4/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول (4/3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
إدارة أعمال	15	% 33.3
محاسبة	17	% 37.8
دراسات مصرفية	9	% 20
اقتصاد	4	% 8.9
Total	45	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024



شكل (4/3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2024

وجد من خلال الجدول (4/3) والشكل (4/3) أن التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة هو تخصصات المحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد ونظم المعلومات الإدارية وبالتالي من الممكن الحصول على معلومات مفيدة إذ أن أغلبية المبحوثين كانوا من تخصصات المحاسبة وإدارة الأعمال والاقتصاد وبالتالي يمكن الحصول على معلومات مفيدة.

4- المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (4/4) والشكل (4/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير

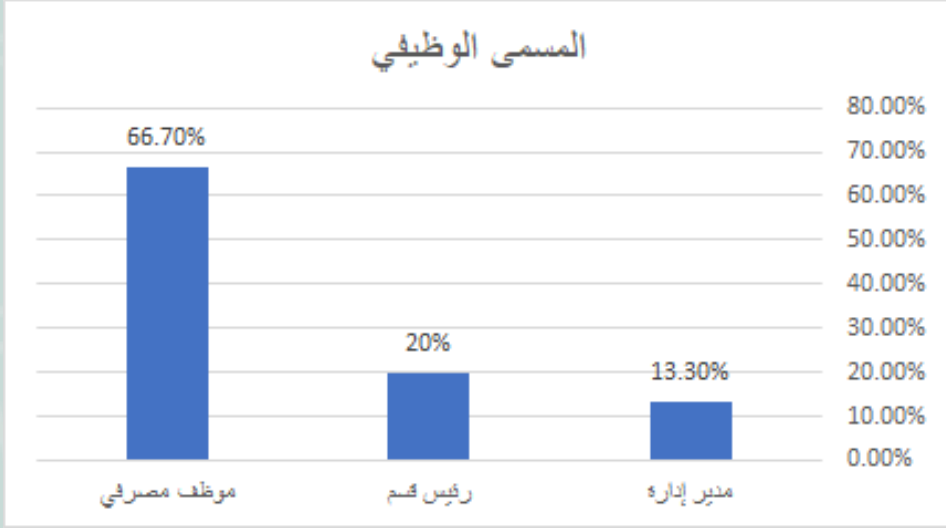
المسمى الوظيفي.

جدول (4/4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
13.3 %	6	مدير إدارة
20 %	9	رئيس قسم
66.7 %	30	موظف مصرفي
100.0	45	Total

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

شكل (4/4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2024

يظهر الجدول (4/4) والشكل (4/4) أن عينة الدراسة تتمثل في جميع وظائف في المصارف من صرافين ومراقبي صالات وخدمات عملاء وموظفي الاستثمار وموظفي الخزينة ونواب المدراء والمدراء وغيرهم ممن لهم علاقة العمل المصرفي وبالتالي يمكن الحصول على معلومات مفيدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

5- سنوات الخبرة:

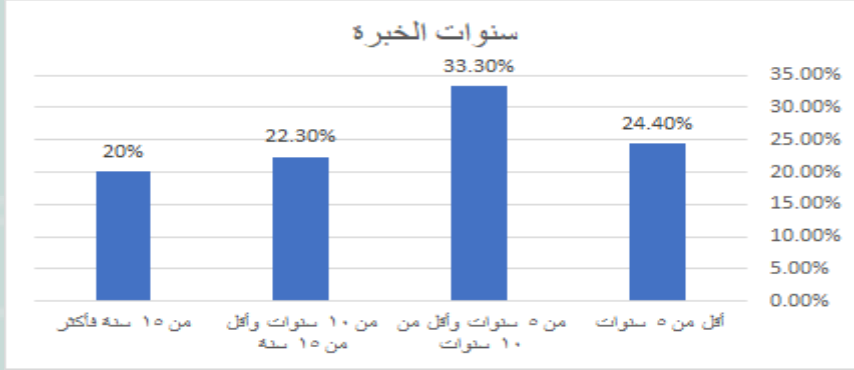
يوضح الجدول (4/5) والشكل (4/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول (4/5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
24.4 %	11	أقل من 5 سنوات
33.3 %	15	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
22.3 %	10	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
20 %	9	من 15 سنة فأكثر
100.0	45	Total

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

شكل (4/5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2024، يتبين من الجدول (5/4) والشكل (5/4) أن هناك (9) فرداً وبنسبة (20%) لهم خبرة (من 51 سنة فأكثر)، وهناك (10) فرداً وبنسبة (22.3%) لهم خبرة ما بين (من 01 سنوات وأقل من 51 سنة)، وهناك (15) فرداً وبنسبة (33.3%) لهم خبرة ما بين (من 5 سنوات وأقل من 01 سنوات)، وهناك (11) فرداً وبنسبة (24.4%) لهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، فيما ان غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 5 سنوات فأكثر، هذا يعني أن إجابات المبحوثين يمكن الاعتماد عليها.

ثانياً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة:

وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة. وأحتوت الاستبانة على قسمين رئيسين: (راجع الملحق رقم (1)).
القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (20) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاثة،

يحتوي المحور الأول، البعد الأول على (5) عبارات.

يحتوي المحور الأول، البعد الثاني على (5) عبارات.

- يحتوي المحور الأول، البعد الثالث على (5) عبارات.
- يحتوي المحور الأول، البعد الرابع على (5) عبارات.
- يحتوي المحور الثاني، البعد الأول على (4) عبارات.
- يحتوي المحور الثاني، البعد الثاني على (4) عبارات.
- يحتوي المحور الثاني، البعد الثالث على (4) عبارات.
- يحتوي المحور الثاني، البعد الرابع على (4) عبارات.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
الأشكال البيانية.
التوزيع التكراري للإجابات.
الانحراف المعياري.
الوسط الحسابي والوسيط
اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين الإجابات.
إختبار معامل الارتباط (معامل الارتباط) لقياس الصدق والثبات الداخلي.
وللحصول على نتائج دقيقة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

رابعاً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة إلى توزيعها على عينة الدراسة المقررة (54) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الإسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة
خامساً: الثبات والصدق الداخلي لأداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح هناك طريقتين:

1/ الصدق الظاهري للأداة:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين. وبعد استعادات الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها، راجع الملحق رقم (2).

2/ صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة على عينة الدراسة البالغ حجمها (45) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الأول: « مُط القيادة »

جدول (4/6): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الأول: « مُط القيادة »

المحور الأول، البعد الأول	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
مُط القيادة	0.888	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/6) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الأول، البعد الأول أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا» من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (88.8%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول، البعد الأول تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الثاني: « التكنولوجيا المستخدمة »

جدول (4/7): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الثاني: « التكنولوجيا المستخدمة »

المحور الأول، البعد الثاني	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
التكنولوجيا المستخدمة	0.886	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/2/7) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الأول، البعد الثاني أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا» من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (88.6%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول، البعد الثاني تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الثالث: « الهيكل التنظيمي. »

جدول (4/8): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول، البعد الثالث: « الهيكل التنظيمي. »

البيان	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
الهيكل التنظيمي	0.776	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/8) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الأول، البعد الثالث أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا» من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات

المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (77.6%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول، البعد الثالث تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الصدق الداخلى لعبارات المحور الأول، البعد الرابع: « مشاركة العاملين في القرار.»

جدول (4/9): الصدق الداخلى لعبارات المحور الأول، البعد الرابع: « مشاركة العاملين في القرار.»

البيان	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
مشاركة العاملين في القرار	0.873	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/9) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الأول، البعد الرابع اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (87.3%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الأول، البعد الرابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الأول: « الأصالة »

جدول (4/10): الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الأول: « الأصالة »

المحور الثاني، البعد الأول	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
الأصالة	0.662	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (4/10) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الثاني، البعد الأول أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (66.2%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني، البعد الأول تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الثاني: « الطلاقة »

جدول (4/11): الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الثاني: « الطلاقة »

المحور الثاني، البعد الثاني	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
الطلاقة	0.759	0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (4/11) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الثاني، البعد الثاني أكبر من (60 %) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (75.9 %) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقياس الذى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني، البعد الثاني تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها

الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الثالث: « المرونة.»

جدول (4/12): الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الثالث: « المرونة.»

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثاني، البعد الثالث
0.000	0.793	المرونة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/12) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الثاني، البعد الثالث أكبر من (60 %) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (79.3 %) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقياس الذى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني، البعد الثالث تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الرابع: « الحساسية للمشكلات.»

جدول (4/13): الصدق الداخلى لعبارات المحور الثاني، البعد الرابع: « الحساسية للمشكلات.»

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثاني، البعد الرابع
0.000	0.721	الحساسية للمشكلات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول (4/13) نتائج اختبار الثبات أن قيم معامل الارتباط لجميع عبارات متغيرات المحور الثاني، البعد الرابع أكبر من (60 %) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمقياس الكلى (72.1 %) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقياس الذى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات المحور الثاني، البعد الرابع تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات فى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحاور:

المحور الأول، البعد الأول: نمط القيادة.

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي:

جدول (4/14) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الأول، البعد الأول

التكرار النسبة					العبارة
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
3	3	5	16	18	1/ لدي المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة
% 6.6	% 6.6	% 11.1	% 35.6	% 40	
1	3	6	15	20	2/ تشرك القيادة بالمصرف العاملين في اتخاذ القرارات
% 2.2	% 6.6	% 13.3	% 33.3	% 44.4	
3	3	6	13	20	3/ تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة
% 6.6	% 6.6	% 13.3	% 28.9	% 44.4	
3	3	5	12	22	4/ تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع
% 6.6	% 6.6	% 11.1	% 26.7	% 48.6	
1	2	9	14	19	5/ لدى ادارة المصرف قناعة بأهمية تحفيز العاملين
% 2.2	% 4.4	% 20	% 31.1	% 42.2	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من خلال بيانات الجدول (4/14) يتضح الآتي:

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى (لدي المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة) حيث بلغت نسبتهم (40%) والموافقون بشدة (35.6%) وان المحايدون نسبتهم (11.1%)، إما غير الموافقين (6.6%)، وغير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (6.6%)
 أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية (تشرك القيادة بالمصرف العاملين في اتخاذ القرارات) حيث بلغت نسبتهم (44.4%)، اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (33.3%)، وان المحايدون نسبتهم (13.3%)، إما غير الموافقين (6.6%)، وغير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة (تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة) حيث بلغت نسبتهم (44.4%)، والموافقون بشدة من أفراد العينة بلغت نسبتهم (28.9%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (13.3%)، إما غير الموافقين (6.6%)، وغير الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم (6.6%).

أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الرابعة (تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع) حيث بلغت نسبتهم (48.6%) اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (26.7%) والمحايدون بلغت نسبتهم (11.1%)، وغير الموافقين فبلغت نسبتهم (6.6%) وغير الموافقين بشدة بنسبة بلغت (6.6%).

أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الخامسة (لدى ادارة المصرف قناعة بأهمية تحفيز العاملين) حيث بلغت نسبتهم (42.2%) اما الموافقون بشدة فبلغت نسبتهم (31.1%) والمحايدون بلغت نسبتهم (20%)، وغير الموافقين فبلغت نسبتهم (4.4%) وغير الموافقين بشدة بنسبة بلغت (2.2%).

ثانياً «الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الأول البعد الأول، فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والوسيط والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (4/15)

الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الأول البعد الأول

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الدلالة	الأهمية النسبية
1/ لدى المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة.	3.85	1.228	4	أوافق	الأولى
2/ تشرك القيادة بالمصرف العاملين في اتخاذ القرارات.	3.24	1.183	4	أوافق	الرابعة
3/ تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة.	3.15	1.176	4	أوافق	الخامسة
4/ تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع.	3.37	1.164	4	أوافق	الثانية
5/ لدى ادارة المصرف قناعة بأهمية تحفيز العاملين.	3.32	1.282	4	أوافق	الثالثة
الإجمالي	3.386	1.207	4	أوافق	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

يتضح من الجدول رقم جدول رقم (4/15) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات (المحور الأول، البعد الأول) وسيطها (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، البعد الأول.
2. أهم عبارة من حيث مستوى الموافقة من عبارات (المحور الأول، البعد الأول) هي العبارة (لدي المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة) حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (58.3) بانحراف معياري (1.228) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.37) بانحراف معياري (1.164).
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الأول، البعد الأول هي العبارة (تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة) حيث بلغ متوسط العبارة (51.3) بانحراف معياري (1.176) كما بلغ متوسط جميع العبارات (83.3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور محور الدراسة الأول الذي ينص على (نمط القيادة).

ثالثاً: استخدام إختبار (كاي تربيع لدلالة الفروق):

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة المحور الأول، البعد الأول وفيما يلي نتائج الإختبار:
جدول رقم (4/16)

نتائج إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لإجابات المحور الأول، البعد الأول

المحور	قيمة (كاي تربيع)	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1/ لدي المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة.	44.833	4	0.000
2/ تشرك القيادة بالمصرف العاملين في اتخاذ القرارات.	15.833	4	0.000
3/ تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة.	32.500	4	0.000
4/ تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع.	27.333	4	0.000
5/ لدى ادارة المصرف قناعة بأهمية تحفيز العاملين.	26.833	4	0.000
إجمالي عبارات المحور	29.47		0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (4/16):

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (44.833) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

- بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على ان لدي المصرف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (15.833) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه تشرك القيادة بالمصرف العاملين في اتخاذ القرارات.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (32.500) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه تحرك ادارة المصرف علي توفير البيئة الملائمة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (27.333) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أنه تقوم الادارة بتشجيع العاملين علي الابداع.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (26.833) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن لدى ادارة المصرف قناعة بأهمية تحفيز العاملين.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول (74.92) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على عبارات المحور الأول، البعد الأول. ومما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الأول والذي نص على: (تمط القيادة) تم التحقق من صحته في جميع العبارات.
- تحليل واثبات المحور الأول، البعد الثاني:
التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الثاني:
المحور الأول، البعد الثاني: التكنولوجيا المستخدمة:
التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير

التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي:

جدول (4/17): التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الأول، البعد الثاني

التكرار النسبة					العبارة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1 % 2.2	2 % 4.4	6 % 13.3	11 % 24.4	25 % 55.6	1/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوي جودة الخدمات المصرفية
2 % 4.4	2 % 4.4	7 % 15.6	14 % 31.1	20 % 44.4	2/ يحرص المصرف علي مواكبة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
1 % 2.2	3 % 6.6	6 % 13.3	13 % 28.9	22 % 48.9	3/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في سرعة انجاز العمل
1 % 2.2	2 % 4.4	6 % 13.3	17 % 37.8	19 % 42.2	4/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوي الاداء الابداعي
2 % 4.4	2 % 4.4	3 % 6.6	15 % 33.3	13 % 51.1	5/ تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من خلال الجدول (4/17) يتضح الآتي:

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الأولى (تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوي جودة الخدمات المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (55.6%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.4%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (13.3%)، أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة الموافقون على العبارة الثانية (يحرص المصرف علي مواكبة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة) حيث بلغت نسبتهم (44.4%)، الموافقون بشدة (31.1%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (15.6%)، أما غير الموافقين فبلغت نسبتهم (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (4.4%).

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة (تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في سرعة انجاز العمل) حيث بلغت نسبتهم (48.9%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.9%) والمحايدون بلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (6.6%)، وغير الموافقين (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة (تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوى الاداء الابداعي) حيث بلغت نسبتهم (42.2%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (37.8%) والمحايدون بلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة (تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام) حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (33.3%) والمحايدون بلغت نسبتهم (6.6%)، إما أفراد العينة غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (4.4%).

الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الثاني:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والوسيط والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (4/18)

الأحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الثاني

الأهمية النسبية	الدلالة	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
الخامسة	أوافق	4	1.260	3.20	1/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.
الرابعة	أوافق	4	1.247	3.27	2/ يحرص المصرف علي مواكبة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
الثالثة	أوافق	4	1.112	3.52	3/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في سرعة انجاز العمل.
الأولى	أوافق	4	1.125	3.77	4/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوى الاداء الابداعي.
الثانية	أوافق	4	.976	3.72	5/ تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام
	أوافق	4	1.14	3.49	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (81/4) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات (المحور الأول، البعد الثاني) وسيطها (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، البعد الثاني.
2. أهم عبارة من عبارات (المحور الأول، البعد الثاني) من حيث الموافقة هي العبارة (تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوى الاداء الإبداعي) حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (77.3) بانحراف معياري (1.125) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام) حيث بلغ متوسط العبارة (27.3) بانحراف معياري (976).
3. أقل عبارة من عبارات المحور الأول، البعد الثاني من حيث الموافقة هي العبارة (تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث بلغ متوسط العبارة (02.3) بانحراف معياري (1.260).
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (94.3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الدراسة الثاني الذي ينص على (التكنولوجيا المستخدمة).

استخدام اختبار (كاي تربيع لدلالة الفروق)

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة المحور الأول، البعد الثاني وفيما يلي نتائج الإختبار:

جدول رقم (4/19): نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لاجابات المحور الأول، البعد الثاني

المحور	قيمة (كاي تربيع)	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1/ تساهم التكنولوجيا في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.	15.333	4	0.000
2/ يحرص المصرف علي مواكبة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	15.167	4	0.000
3/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في سرعة انجاز العمل.	25.167	4	0.000
4/ تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوى الاداء الإبداعي.	24.333	4	0.000
5/ تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام	40.000	4	0.000
إجمالي عبارات المحور	24		0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (4/19):

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (15.333) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (15.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه يحرص المصرف علي مواكبة اخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (25.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في سرعة انجاز العمل.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (24.333) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه تساهم التكنولوجيا المستخدمة بمصرفكم في رفع مستوى الاداء الابداعي.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (40.000) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بمصرفكم بسهولة الاستخدام.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول، البعد الثاني (42) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على عبارات المحور الأول، البعد الثاني. ومما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثاني والذي ينص على: (التكنولوجيا المستخدمة) تم التحقق من صحته في جميع عباراته.

تحليل واثبات المحور الأول، البعد الثالث:

التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الثالث:

المحور الأول، البعد الثالث: الهيكل التنظيمي.

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي:

جدول (4/20): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول، البعد الثالث

التكرار النسبة					العبارة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1 % 2.2	2 % 4.4	3 % 6.7	17 % 37.8	22 % 48.9	1/ لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام
2 % 4.4	2 % 4.4	3 % 6.6	13 % 28.9	25 % 55.6	2/ الهيكل المتبع يسهل من انجاز الاعمال بطريقة ابداعية
1 % 2.2	2 % 4.4	3 % 6.6	19 % 42.2	20 % 44.4	3/ يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة
1 % 2.2	2 % 4.4	2 % 4.4	17 % 37.8	23 % 51.1	4/ يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية
١ % ٢,٢	٢ % ٤,٤	2 % ٤,٤	16 % 35.6	24 % 53.3	5/ يمكن الهيكل التنظيمي المتبع من تحقيق اهداف المصرف

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/20) اتضح الآتي:

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى (لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام) حيث بلغت نسبتهم (38.9%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (37.8%)، وان المحايدون بلغت نسبتهم (6.7%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).
أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية (الهيكل المتبع يسهل من انجاز الاعمال بطريقة ابداعية) حيث بلغت نسبتهم (55.6%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.9%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6.6%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (4.4%).

أن غالبية أفراد العينة الموافقين والموافقون على العبارة الثالثة (يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة) حيث بلغت نسبتهم (44.4%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم

(42.2%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (6.6%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة (يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية) حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (37.8%)، والمحايدون فبلغت نسبتهم (4.4%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة (يمكن الهيكل التنظيمي المتبع من تحقيق أهداف المصرف) حيث بلغت نسبتهم (53.3%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (35.6%)، والمحايدون فبلغت نسبتهم (4.4%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة (2.2%).

ثانياً: الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الثالث

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والوسيط والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (4/21): الأحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الثالث

الأهمية النسبية	الدلالة	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
الأولى	أوافق	4	1.049	3.53	1/ لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام
الثالثة	أوافق	4	1.124	3.42	2/ الهيكل المتبع يسهل من انجاز الاعمال بطريقة ابداعية.
الثانية	أوافق	4	930.	3.48	3/ يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.
الخامسة	أوافق	4	1.211	3.08	4/ يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية.
الرابعة	أوافق	4	1.308	3.32	5/ يمكن الهيكل التنظيمي المتبع من تحقيق اهداف المصرف.
	أوافق	4	442.1	73.3	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (12/4) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات (المحور الأول، البعد الثالث) وسيطها (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، البعد الثالث.

2. أهم عبارة من عبارات (المحور الأول، البعد الثالث) من حيث الموافقة هي العبارة (لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام) حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (35.3) وبانحراف معياري (1.049) تليها في المرتبة الثانية العبارة (يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة) حيث بلغ متوسط العبارة (84.3) بانحراف معياري (930).
3. أقل عبارة من عبارات المحور الأول، البعد الثالث من حيث الموافقة هي العبارة (يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية) حيث بلغ متوسط العبارة (80.3) وبانحراف معياري (1.211).
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.37) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور محور الدراسة الثالث الذي ينص على (الهيكل التنظيمي).

ثانياً: استخدام اختبار (كاي تربيع لدلالة الفروق) :

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة المحور الأول، البعد الثالث وفيما يلي نتائج الاختبار:

جدول رقم (4/22)

نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لاجابات المحور الأول، البعد الثالث

المحور	قيمة (كاي تربيع)	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1/ لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام ملل له من تأثير متشابهك لأبعاد الاقتصاد الوطني	27.833	4	0.000
2/ الهيكل المتبع يسهل من انجاز الاعمال بطريقة ابداعية.	24.167	4	0.000
3/ يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.	37.167	4	0.000
4/ يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية.	27.167	4	0.000
5/ يمكن الهيكل التنظيمي المتبع من تحقيق اهداف المصرف.	23.333	4	0.000
إجمالي عبارات المحور	٣٩,٧٢		0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (4/22):

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (27.833) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه لدي المصرف هيكل تنظيمي واضح المهام.
 2. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (24.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على الهيكل المتبع يسهل من انجاز الاعمال بطريقة ابداعية.
 3. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (37.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه يقوم المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.
 4. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (27.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أنه يساعد الهيكل التنظيمي المتبع في تقديم الخدمات المصرفية.
 5. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (23.333) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يمكن الهيكل التنظيمي المتبع من تحقيق اهداف المصرف.
 6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول، البعد الثالث (39.72) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5%) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على عبارات المحور الأول، البعد الثالث.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثالث والذي ينص على: (الهيكل التنظيمي) تم التحقق من صحته في جميع العبارات.

التوزيع التكراري لعبارات محور الدراسة الأول، البعد الرابع:

المحور الأول، البعد الرابع: مشاركة العاملين في القرار.
التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي:
جدول (4/23): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول، البعد الرابع

التكرار النسبة					العبارة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
3 % 6.6	3 % 6.6	3 % 6.6	17 % 37.8	19 % 42.2	1/ يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
2 % 4.4	2 % 4.4	6 % 13.3	10 % 22.2	25 % 55.6	2/ يمكن المصرف العاملين من حل المشكلات التي تواجههم.
2 % 4.4	2 % 4.4	6 % 13.3	11 % 24.4	24 % 51.1	3/ يحرص المصرف علي قبول مقترحات العاملين
2 % 4.4	2 % 4.4	3 % 6.6	18 % 40	20 % 44.4	4/ لدي ادارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط
3 % 6.6	3 % 6.6	6 % 2.31	01 % 2.22	32 % 1.15	5/ يحرص المصرف علي تدريب العاملين بصورة دورية لرفع قدراتهم الابداعية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

من الجدول (4/23) اتضح الآتي:

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى (يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) حيث بلغت نسبتهم (42.2%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (37.8%)، وان المحايدين بلغت نسبتهم (6.6%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (6.6%)، وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6.6%).

أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية (يمكن المصرف العاملين من حل المشكلات التي تواجههم) حيث بلغت نسبتهم (55.6%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.2%)، إما أفراد العينة المحايدين فقد بلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (4.4%).

أن غالبية أفراد العينة الموافقون والموافقون على العبارة الثالثة (يحرص المصرف علي قبول مقترحات العاملين) حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (24.4%)، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (4.4%).

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة (لدي ادارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط) حيث بلغت نسبتهم (44.4%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (40%)، والمحايدون فبلغت نسبتهم (6.6%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (4.4%)، وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (4.4%).

أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة (يحرص المصرف علي تدريب العاملين بصورة دورية لرفع قدراتهم الابداعية) حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.2%)، والمحايدون فبلغت نسبتهم (13.3%)، إما أفراد العينة غير الموافقين (6.6%)، وغير الموافقين بشدة بلغت نسبتهم (6.6%).

الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الرابع

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والوسيط والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

جدول رقم (4/24): الأحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول، البعد الرابع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الدلالة	الترتيب
1/ يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.68	983.	4	أوافق	الأولى
2/ يمكن المصرف العاملين من حل المشكلات التي تواجههم	3.63	1.008	4	أوافق	الرابعة
3/ يحرص المصرف علي قبول مقترحات العاملين	3.68	1.033	4	أوافق	الثانية
4/ لدي ادارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط.	3.58	1.030	4	أوافق	الخامسة
5/ يحرص المصرف علي تدريب العاملين بصورة دورية لرفع قدراتهم الابداعية.	3.65	954.	4	أوافق	الثالثة
الإجمالي	3.64	1.001	4	أوافق	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (42/4) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات (المحور الأول، البعد الرابع) وسيطها (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، البعد الرابع.
2. أهم عبارة من عبارات (المحور الأول، البعد الرابع) من حيث الموافقة هي العبارة (يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) حيث متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.68) وانحراف معياري (983.) تليها في المرتبة الثانية العبارة (يحرص المصرف على قبول مقترحات العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.68) وانحراف معياري (1.033).
3. أقل عبارة من عبارات المحور الأول، البعد الرابع من حيث الموافقة هي العبارة (لدي إدارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط) حيث بلغ متوسط العبارة (85.3) وانحراف معياري (1.030).
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (46.3) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات المحور الرابع الذي ينص على (مشاركة العاملين في القرار).

استخدام إختبار (كاي تربيع لدلالة الفروق)

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم إستخدام إختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق بين الإجابات على عبارة المحور الأول، البعد الرابع وفيما يلي نتائج الاختبار:

جدول رقم (4/25): نتائج اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لإجابات المحور الأول، البعد الرابع

المحور	قيمة (كاي تربيع)	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1/ يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	49.667	4	0.000
2/ يمكن المصرف العاملين من حل المشكلات التي تواجههم	42.167	4	0.000
3/ يحرص المصرف على قبول مقترحات العاملين	38.000	4	0.000
4/ لدي إدارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط.	35.500	4	0.000
5/ يحرص المصرف على تدريب العاملين بصورة دورية لرفع قدراتهم الإبداعية.	34.833	4	0.000
إجمالي عبارات المحور	30.04		0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024

يتضح من الجدول رقم (4/25):

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (49.667) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 2. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (42.167) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يمكن المصرف العاملين من حل المشكلات التي تواجههم.
 3. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (38.000) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يحرص المصرف علي قبول مقترحات العاملين.
 4. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (35.500) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن لدي ادارة المصرف قناعة بأهمية مشاركة العاملين في وضع الخطط.
 5. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (34.833) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يحرص المصرف علي تدريب العاملين بصورة دورية لرفع قدراتهم الابداعية.
 6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول، البعد الرابع (30.04) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أكبر من كاي الجدولية (21) عند مستوى الدلالة (5 %) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على عبارات المحور الأول، البعد الرابع.
- ومما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الرابع والذي ينص على: (مشاركة العاملين في القرار) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات.

النتائج:

- قام الدارس بدراسة أثر المناخ التنظيمي علي الاداء الإبداعي بالمصارف التجارية العاملة بإقليم النيل الأزرق والتي كانت مجال الدراسة وتوصل الدارس إلي النتائج التالية:
1. أظهرت النتائج التحليلية والإحصائية أن متغير (المناخ التنظيمي) قد حاز علي درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات عينة الدراسة، مما يدل علي أن المصارف تسعى إلي الإهتمام بالمناخ التنظيمي بكل ما يحمل من نقاط إيجابية سيما فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرارات، والتكنولوجيا المستخدمة، والإهتمام بالهيكل التنظيمي.
 2. أظهرت النتائج التحليلية والإحصائية أن بعد المناخ التنظيمي (المشاركة في القرار) قد حاز علي المرتبة الأولى من حيث الأهمية علي مستوي المصارف التجارية، من عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات علي هذا البعد (3.64) بإنحراف معياري (1.001)، مما يؤكد إهتمام المصارف بمشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات.
 3. أظهرت النتائج التحليلية والإحصائية أن بعد المناخ التنظيمي (التكنولوجيا) قد حاز علي المرتبة الثانية من حيث الأهمية علي مستوي المصارف التجارية، من عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.49) بإنحراف معياري (1.14)، وهذا يؤكد أن التكنولوجيا المستخدمة بالمصارف تساهم في رفع مستوي الأداء الإبداعي.
 4. أظهرت النتائج التحليلية والإحصائية أن بعد المناخ التنظيمي (مُط القيادة) قد حاز علي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية علي مستوي المصارف التجارية، من عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.38) بانحراف معياري (1.27)، وهذا يؤكد أن لدي المصارف قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة.

التوصيات:

- بناءً علي ما توصلت إليه الدراسة من نتائج لخصت مجموعة من التوصيات وجاءت علي النحو التالي:
1. تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ يعتبر المناخ التنظيمي مطلباً أساسياً في تبني السلوك الإبداعي.
 1. التأكيد علي اعتماد المصارف التجارية علي قيادة رشيدة ذات رؤية واضحة لضمان تحقيق الأداء الإبداعي.
 2. استمرار المصارف في توفير البيئة الملائمة وتشجيع العاملين علي الإبداع.
 3. تعزيز المصارف عملية إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجههم.
 4. تدعيم إدارة المصارف في قبول مقترحات العاملين ومشاركتهم في وضع الخطط.

المصادر والمراجع:

ثانيا: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- (1) خضير كاظم حمود، (2011م)، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن.
- (2) _____، وآخرون، (2009م)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.
- (3) الخفاق عبدالمعطي، (2009م)، « مبادئ الإدارة »، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان.
- (4) رسمي محمد حسن، (2004م)، « السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية »، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، مصر.
- (5) زاهد محمد ديري، (2011م)، « السلوك التنظيمي »، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- (6) زاهر عبدالرحيم عاطف، (2011م)، « الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة »، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- (7) زاهر محمد ديري، (2011م)، « السلوك التنظيمي »، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان.
- (8) سليمان محمود العميان، (2002م)، « السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- (9) الصيرفي محمد، (2009م)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل علي مستوي المنظمات، « 4، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- (10) الطجم عبدالله، السواط طارق، (2000م)، « السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات التطبيقية »، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط3، جدة، المملكة العربية السعودية.
- (11) الطويل هاني، (2009م)، « الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم »، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (12) فاروق عبده فليه، ومحمد عبد المجيد، (2005م)، « السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية »، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- (13) القريوتي محمد، (1993م)، « السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية »
- (14) كامل محمد المغربي، (2010م)، « السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس لسلوك الفرد والجماعة في التنظيم »، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط4.
- (15) الكبيسي عامر، (1998م)، «التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة »، دار الشرق، الدوحة.
- (16) لوكيا الهاشمي بومنقار، (2014م)، « المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي »، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.

- (17) المصري أحمد، (1997م)، الحكم الشرعي ومصادره، دار الجيل، بيروت.
- (18) مصطفى إبراهيم، (1997م)، المعجم الوسيط، ب ط، دار الدعوة، القاهرة.
- (19) المغربي عبدالفتاح عبدالحميد، (2007م)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر.
- (20) نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد (2013م)، « الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية » دار الياورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (21) نجم نجم عبود، (2017م)، « إدارة الابتكارات المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة » دار وائل للنشر، ط2، عمان.

(ب) الرسائل والأطروحات:

- (1) أحمد زياد يوسف، (2018م)، « أثر إدارة المعرفة علي الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن » (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- (2) إكساس نرمان، (2012م)، « المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل علي الرضا الوظيفي » (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (3) إلهام بويدي، (2015م)، « التفكير الإبداعي » (رسالة ماجستير في اللغة العربية كلية الآداب واللغات، جامعة العربي بن مهدي).
- (4) أمال عبيد جلال، (2014م)، « أثر تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الإداري »، دراسة بعض شركات المقاولات والبناء السوداني، (رسالة ماجستير في نظم المعلومات المحوسبة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم).
- (5) إياد إبراهيم خليل المدهون، (2012م)، « العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدي الموظفين الإداريين، (رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر).
- (6) باسم علي عبيدة، (2003م)، « أثر المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدي القادة التربويين في الأردن »، (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن).
- (7) بوشو جميلة، (2021م)، « دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي »، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة، (أطروحة دكتوراة تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، الجزائر).
- (8) بولخوط سلوي، زويش لبنى، (2022م)، « دور المناخ التنظيمي في تطوير مهارات الموارد البشرية»، دراسة حالة المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف، (رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر).
- (9) توفيق العجلة، (2009م)، « الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام » (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارية، غزة).

- (10) جهيدة بن عياش، عواطف بلغياط، (2022م)، «دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأداء الإبداعي»، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل، (رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر).
- (11) حامد خالد الهادي الطيب، (2020م) «الدور الوسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الإداري» دراسة حالة مجموعة جيااد الصناعية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم).
- (12) خالد علي، (2008م)، « أثر الإبداع الإداري علي الأداء الوظيفي لعاملين منظمات الأعمال » (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبسة، الجزائر)، ص8.
- (13) رياض عبدالله عايف، (2005م)، أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات علي الإبداع الإداري في المؤسسات الأردنية « (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية).
- (14) السلماني الشمري، غربي بن مرجي، (2006م)، « المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية وعلاقته بمستوي الأداء الوظيفي » من وجهة نظر هيئة التدريس، (أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية).
- (15) سلمى إبراهيم يعقوب العريفي، (2019م)، «المناخ التنظيمي وأثره علي الولاء التنظيمي» دراسة حالة بنك البركة السوداني، (رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الخرطوم).
- (16) شامي صليحة، (2010م)، « المناخ التنظيمي وتأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين »، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة).
- (17) الشنطي محمود عبدالرحمن، (2006م)، «أثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية» ، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الفلسطينية، غزة، (رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية).
- (18) شهد سكرجي، (2004م)، « أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفي علي رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين » (رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين).
- (19) صلاح علي محمد حبش، (2017م)، « أثر جودة إدارة المعلومات علي المبادرة والإبداع الإداري لدي مدارس وكالة الغوث بغزة » (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، بغزة).
- (20) الطاهر أحمد محمد علي، (2015م)، «أثر أبعاد المناخ التنظيمي علي ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية»، دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية - كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون، (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم).
- (21) الطيب إيهاب محمود، (2008م)، « أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية » (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 14).

- (22) عادل موس، (2012م)، « تأثير الإبداع الإداري علي الموارد البشرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورفلة، الجزائر) .
- (23) العازمي محمد بزيغ، (2006م)، « القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري »، (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، السعودية).
- (24) عاطف عوض، (2013م)، « أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي »، دراسة ميدانية علي العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان جامعة القلمون كلية الأعمال والإدارة) .
- (25) عبد المحسن الفاتح إبراهيم، (2017م)، «تكنولوجيا المعلومات وأثرها علي الإبداع الإداري »، في النظام المصرفي السوداني، (رسالة ماجستير في العلوم تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم).
- (26) عبدالرحمن محمد جبر، (2019م)، « الإبداع الإداري وأثره علي الأداء الوظيفي » (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة) .
- (27) عبدالله عوض الحارثي، (2009م)، « المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي »، لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية لمدينة الطائف، (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية) .
- (28). علا حاتم مبارك، (2021م)، «دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري»، (رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، عمادة الدراسات العليا، الخرطوم).
- (29) عنتيوي عبدالله، أولاد بوزيان الحسن، (2020م)، المناخ التنظيمي وأثره علي الالتزام التنظيمي»، (رسالة ماجستير، تخصص عمل وتنظيم، جامعة أحمد دراية، الجزائر).
- (30) غربي شيما، (2021م)، «أثر المناخ التنظيمي علي تطبيق الإدارة الإلكترونية»، دراسة حالة جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، تخصص إدارة إستراتيجية، الجزائر).
- (31) قبطان شوقي، (2014م) «أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات »، (أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية علوم التسيير، الجزائر) .
- (32) مبارك أحمد آدم، (2018م)، « الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي » (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم) .
- (33) محمد حمزة حسن، (2019م)، « أثر عملية خلق المعرفة علي الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي » (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- (34) محمد رشدي سلطاني، (2003م)، « المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها علي نشاط الإبداع في المؤسسة » (أطروحة دكتوراة، جامعة خيضر بسكرة) .

(35) مريم شعباني، (2016م)، « مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري » دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك مديرية الصيانة بسكرة، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر).

(36) مريم غضبان، (2016م)، « مساهمة الأسرة في منظور السمات الإدارية لدي الأطفال » (رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر).

(37) مصلح حمدان البقمي، (2010م)، « المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي » لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية).

(38) منار إبراهيم عيد، (2000م)، « المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي »، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا).

(39). منار القطامنة، (2000م)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي « دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية).

(40) همد سيف الدين، جلال رشوان، (2016م)، « أثر أنماط القيادة على السلوك الإداري الإبداعي للعاملين » (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم).

(41) الوزان خالد محمد، (2006م)، « المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي » دراسة مسحية مقارنة علي الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، مملكة البحرين).

(ج): المجلات العلمية:

(1) أثير حسبو إسحاق، (2012م)، « دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية »: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، (مجلة العلوم الإدارية، جامعة تكريت، العراق، العدد 26).

(2) أمينة عبدالقادر علي، علي عبدالله الحاكم، (2015م) «العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية»، دراسة تطبيقية علي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة بمدينة الخرطوم، (مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16)، (الخرطوم).

(3) البشاشة سامر عبدالمجيد، (2008م)، « أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية » (المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، مجلد 10، العدد 24).

- (4) خالد حامد الحازمي، (2002م)، « التربية الإبداعية في منظور التربية الإسلامية والجامعة الإسلامية، المدينة المنورة العدد (116).
- (5) دنبري لطفي، (2010م)، إدارة جماعات العمل في التنظيم «، (مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن المهدي، العدد(10).
- (6) لذنيات محمد، (1999م)، « المناخ التنظيمي وأثره علي أداء العاملين في أجهزة الوقاية المالية والإدارية في الأردن «، (مجلة الدراسات الجامعية الأردنية، المجلد26، العدد (1).
- (7) السيارى الهادي، (2005م)، « العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والولاء الوظيفي «، (المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، المجلد37، العدد الثاني).
- (8) الصفار أحمد عبد إسماعيل، (2009م)، « أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية «، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، (مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (7).
- (9) ضيف الله بن عبد الله النفيعي، (2003م)، « الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض «، (مجلة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية).
- (10) عابدين محمد، ابوسمرة محمود، (2001م)، « المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس « (مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد15)
- (11) عبد الرحمن هيجان، (1999م)، «معوقات الإبداع في المنظمات السعودية «، (مجلة الإدارة العامة، جامعة الرياض، السعودية).
- (12) علي يونس ميا، عزت كيج، (2016م)، « دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة « ميدانية دراسة علي العاملين الإداريين في جامعة تشرين، (مجلة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد38، العدد4).
- (13) ماهر مفلح، زايد سلمان، (2009م)، « أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدي طلبة الصف التاسع اساس في محث التربية الوطنية والبدنية « (مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، الأردن، مجلد17، العدد(2).
- (14) مريم ضيف الله حمدان، (2019م)، « التنظيم الذاتي وأثره علي الأداء الإبداعي لدي الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة «، (المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد35، العدد4، عمان).
- (د) الملتقيات والمؤتمرات:**
- (1) دروان جمعة درويش، (2006م)، « إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلي المؤتمر الثاني - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، فلسطين).

- (2) زدوري أسماء، (2011م)، « إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة »، (الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة 8ماي 1945 قالمة).
- (3) علي عبد الله، وبوسهولة نذير، (2013م)، « الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري، كلية علوم التسيير وكلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب ».