

العنوان:	المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمدراء في الوزارت الأردنية
المصدر:	مجلة التربية
الناشر:	جامعة الأزهر - كلية التربية
المؤلف الرئيسي:	القطاونة، منار إبراهيم
المجلد/العدد:	ع139, ج3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	أبريل
الصفحات:	269 - 300
رقم MD:	770758
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	مديرو المدارس
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/770758

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي ”دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية”

إعداد

د/ منار إبراهيم القطاونة

كلية الكرك الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي

(دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

مقدمة:

تعد المنظمات أداة حيوية ومهمة في المجتمعات الإنسانية ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، إن وجود الأفراد ضمن هذه الهياكل التنظيمية يفرز أنماطاً من التفاعلات الإنسانية التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية هذه المنظمات، فالمنظمات الفعالة تحقق إنتاجية عالية وتساند الاقتصاد القومي وتشبع حاجات المستهلكين، في حين أن المنظمات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية واجتماعية وسلوكية (النجار، ١٩٩٨، ص٤٥٦).

والمناخ التنظيمي يعبر عن تلك الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى ويدركها الأفراد العاملون داخلها مما يجعل لهذه الخصائص تأثيراً في السلوك الوظيفي لديهم، أي أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة المنظمة والتي تمثل شخصية المنظمة بكافة أبعادها (حمود، ٢٠٠٢، ص١٦٦)، ولذلك أدركت المنظمات بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهم متأن وواع لطبيعة المناخ التنظيمي وتحليله للتعرف على المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على سلوك ودوافع الموظف وأدائه من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته الوظيفية (الصريرة ومقدادي، ٢٠٠٢، ص١٠٧)، وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، وكل هذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح، والتجديد، والإبداع والتطوير.

ولأن المناخ التنظيمي يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل لا بد أن يتأثر السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بهذه الخصائص، فالمناخ التنظيمي إما أن يشجع العاملين على الإبداع، وأما أن يكون عاملاً معيقاً للإبداع، فالإبداع لا يأتي من فراغ بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة (حريم، ٢٠٠٤، ص٣٥٥). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في مراكز الوزارات الأردنية بغرض التعرف على طبيعة هذه العلاقة وتحليلها.

مشكلة الدراسة:

إن لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية دوراً كبيراً في التأثير على مختلف الأنماط السلوكية لدى العاملين في هذه الوزارات، ولا شك أن السلوك الإبداعي لدى العاملين يعد من العوامل الهامة اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات التي يعملون بها. ومن هنا تحاول هذه الدراسة بحث طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الوزارات الأردنية والتعرف على علاقته بالسلوك الإبداعي، وبعبارة أخرى تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما هي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي عند المدراء في الوزارات الأردنية؟
- ٢- ما هو أثر الخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) في تبني السلوك الإبداعي عند المدراء في الوزارات الأردنية.

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، حيث إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يلعب في مجمل أبعاده آثاراً فاعلة في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمات المختلفة (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٦٤). كذلك ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ويزيد من أهميتها إنها من الدراسات القليلة التي ربطت بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، مما يمكن أن يجعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى حول نفس الموضوع وضمن بيئات مختلفة، كما أن التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تعزيز السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المدراء في الوزارات الأردنية.
- ٢- التعرف على مدى ارتباط السلوك الإبداعي بالخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، والجنس، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) لدى المدراء في الوزارات الأردنية.

الدراسات السابقة: هنالك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ولكن بشكل منفصل (أي المناخ التنظيمي وحده، والسلوك الإبداعي وحده)، إلا أن عدد الدراسات الارتباطية (التي ربطت بين هذين الموضوعين) قليل، وحتى هذه الدراسات البعض منها احتوى على إشارات ولم يربط هذين الموضوعين بوضوح، وفيما يلي عينة من الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الدراسات في البيئة العربية:

- ١- (عبد الحليم، ٢٠٠٧) قام بدراسة ميدانية تحت عنوان: «تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد: دراسة ميدانية تحليلية»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المديرين العاملين في مستشفيات إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد (فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور والرواتب، والولاء التنظيمي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في مستشفيات الشمال البالغ عددهم (٢٢٠)، تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً في حين إن عدد الاستبانة المرتجعة بلغ (٢٠٠) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، في حين أن بعد الولاء التنظيمي كان أكثر أبعاد المناخ التنظيمي رضا عند أفراد عينة الدراسة، في حين كان بعد سياسة الرواتب والأجور أقلها رضا، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على دراسة وتحليل سياسة الرواتب والأجور والتأكيد على دور القيادة وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة.

- ٢- (البشباشة، ٢٠٠٥) قام بدراسة أثر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية من خلال عينة تكونت من ٢٥٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات ارتباطية سلبية بين

مصادر ضغوط العمل المختلفة والسلوك الإبداعي بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي.

٣- (الصريرة ومقدادي، ٢٠٠٢) قاما بدراسة ميدانية بعنوان المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش (دراسة ميدانية)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على دوافع العمل للموظف العام، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا واضحًا للمناخ التنظيمي على دوافع العمل وبالأخص في جانب الأجور والحوافز والسياسات المعتمدة.

٤- (المعشر، ٢٠٠٢) قام بدراسة بعنوان: علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية، تضمنت الدراسة عينة من ٧٥ باحثًا يعملون في الأقسام ذات الصلة بأنشطة البحث والتطوير في تلك الشركات الصناعية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فرص تشجيعية كبيرة من الإدارة والمشرفين مما يساعد على تشجيع وتحفيز الإبداع لدى العاملين، كما أشارت الدراسة إلى انخفاض وجود المعوقات التنظيمية في بيئة العمل والتي تحد من الابتكار.

٥- (ذنيبات، ١٩٩٩) قام بدراسة ميدانية تحت عنوان: «المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن»، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (٣٦٠) موظفة من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن لأبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر أثرًا كبيرًا في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة، كما أن هناك علاقة دالة إحصائيًا بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، ومتغير التكنولوجيا وسنوات الخبرة حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بينهما، وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار، والتركيز على تدريب العاملين خاصة حول ما يستجد من تكنولوجيا العمل.

٦- (السالم، ١٩٩٩)، قام بدراسة بعنوان «العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية»، هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل المتمثلة بكل من (التغذية العكسية الداخلية والخارجية، والاستقلالية، وتحديد وتنوع المهمة وأهميتها) والسلوك الإبداعي للعاملين الذي تم قياسه من خلال متغيرات: سعة الاتصالات، واتخاذ القرارات، والمجازفة وتحمل المخاطر، وتحسيد وتشجيع الإبداع، وقد تم جمع البيانات من (٢٠٠) موظف ممن يعملون في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشاكل وتبني التغيير والمجازفة وتحمل المخاطر، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد تصميم العمل تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، كما أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي إلا أن هذا الارتباط لم يكن قويًا حيث لم تتجاوز قيمة أعلى ارتباط بين متغيرات الدراسة (٠,٣١)، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إتاحة الفرصة أمام العاملين لتسليم مسؤولية العمل، وضرورة قيام الإدارة بعقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

- ٧- (Ramadan, 1998) تحت عنوان: «محددات السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري»، هدفت التعرف على العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي لعينة من العاملين في الأكاديمية بلغت (٧٢) مفردة، من المتغيرات التي تم اختبار أثرها على السلوك الإبداعي: الخصائص الديمغرافية مثل: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وحقل الدراسة، والخبرة في العمل، والمتغيرات التنظيمية وشملت (سلوك القيادة، والمستوى الإداري، ونوعية مناخ العمل وتصميم العمل)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية (العمر والجنس) كما وجدت الدراسة علاقة دالة إحصائياً بين السلوك الإبداعي والمتغيرات التنظيمية التالية (سلوك القائد، والمستوى الإداري، وتصميم الوظيفة، ونوعية مناخ العمل)، وقدمت الدراسة توصيات من أهمها: تحسين نوعية مناخ العمل من خلال دعم وتشجيع العاملين وتحليل احتياجاتهم الفردية ومنحهم الفرص لتطوير أعمالهم، وإيجاد نظام حوافز يدعم تحمل المخاطر وتطوير الأفكار والأساليب الجديدة.
- ٨- (عواملة، ١٩٩٤) قام بدراسة تحت عنوان «أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة بالوزارات والدوائر المركزية في الأردن حيث شملت هذه الدراسة (٩٢٤) موظفًا من العاملين في الوزارات والدوائر المركزية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود استقرار ورضى عام متوسط عن المناخ المؤسسي، كذلك بينت الدراسة أن رضى الباحثين عن العناصر الإدارية للمناخ المؤسسي تراوحت بين متوسط وضعيف، حيث كان الرضى عن المبادرة والإبداع ونظام الحوافز وتفويض السلطة قليلاً بينما كان الرضى عن فلسفة الإدارة والقيادة والاتصال الرسمي متوسطاً، كذلك أوضحت الدراسة أن عدم استقرار القيادة الإدارية العليا، ووجود المحسوبية، وتدني الحوافز، هي من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في الأجهزة المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كاف والحد من التأثيرات الشخصية، وزيادة الاهتمام بالعاملين والإنتاجية، وتحديث التشريعات، وتشجيع المبادرات الفردية، وتطبيق نظم الجدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٩- (محارمة، ١٩٩٣) قام بإعداد دراسة بعنوان «تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية»، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في تلك الأجهزة بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من أجل تحديد نواحي القصور والخلل ومعرفة مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في هذه الأجهزة، شملت هذه الدراسة (١٣) جهازاً أي ما نسبته (٣١,٧%) من مجموع أجهزة الخدمة المدنية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات تدور حول زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والالتزام بالموضوعية بالتعامل، وتفعيل دور معهد الإدارة العامة ووحدات التطوير الإداري في تحليل الاحتياجات التدريبية، وتطوير الإجراءات الحالية.

الدراسات في البيئة الأجنبية:

- ١- (Hunter et. Al., 2007) قاموا بدراسة بعنوان: «مناخ الإبداع: مراجعة كمية للدراسات»، هدفت هذه المراجعة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد السلوك الإبداعي التنظيمي من خلال مراجعة نتائج ٤٢ دراسة مختلفة ربطت المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي، وقد توصلت دراستهم إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والأداء والسلوك الإبداعي، كما أكدت النتائج إلى أن تلك العلاقة كانت أكثر قوة وفعالية في البيئة غير المستقرة والتي تتميز بدرجة عالية من الضغط وبوجود منافسة كبيرة.
- ٢- (Kratzer et. Al, 2004) أجرى دراسة تحت عنوان «حفز الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي والاتصال في الفرق المبدعة» حيث قام الباحثون باستخدام عينة مكونة من ٤٤ من فرق العمل في ١١ شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بغرض التعرف على أثر عمليات الاتصال التي تجربها فرق العمل على إبداع الفرق. وتوصلت الدراسة للنتائج منها أن تجزئة فرق العمل إلى فرق أصغر له آثار سلبية على إبداع الفريق الكلي.
- ٣- (Kwasniewska & Necka, 2004) قاما بدراسة بعنوان «إدراك مناخ الإبداع التنظيمي: الإدراك حسب المستوى الإداري والجنس». هدفت الدراسة إلى اختبار الفروقات في إدراك مناخ الإبداع الإداري بين المدراء وغير المدراء من جهة وبين الذكور والإناث من جهة ثانية في مجموعة من الشركات الألمانية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع فعال ومرغوب أكثر من إدراك غير المدراء، كما أن الإناث يدركون أن مناخ الإبداع أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك العاملين الذكور في نفس المنظمات التي يعملون بها.
- ٤- (Lapirre & Giroux, 2003) قاما بدراسة تحت عنوان: «الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية»، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في المنظمات البريطانية، وقد خلصت إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الطرق التي بإمكانها تشجيع الإبداع في المنظمات ضمن نموذج يتكون من ستة أبعاد تحدد بيئة الإبداع التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: مناخ العمل، التعاون الرأسي، الاستقلالية، الاحترام، التنظيم والترتيب والتعاون الأفقي.
- ٥- (Cohen, 1999) قام بدراسة نظرية تحت عنوان «دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة»، في هذه الدراسة أشار الباحث إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع وبين أن التحدي الذي يواجه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يسمح البناء والتنظيم الهيكلي الجديد بتشجيع ودعم الإبداع وتصبح البيروقراطيات أكثر استجابة للأفراد العاملين بها والمستهلكين الذين تخدمهم، كما أشار الباحث إلى بعض الوسائل التي من خلالها يتم تشجيع الإبداع في هذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشاركة، وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لمساعدة أصحاب الأفكار الجديدة في تطبيقها، وأوصت الدراسة هذه المنظمات بزيادة التركيز على الجودة والاهتمام أكثر بالمستهلك مع الفهم الجيد لكيفية تشجيع ودعم الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع.
- ٦- (Robben, 1998) قام بدراسة تحت عنوان «محددات السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات ذات التقنية العالية»، هدفت هذه الدراسة لاختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات العالية التقنية في أمريكا، وتم فيها استخدام نموذج Kirton's Adoption – Innovation (KAI)، محدّدات السلوك الإبداعي التي تم اختبارها

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

هي النمط الفردي في حل المشكلات، والقيادة، ومناخ الإبداع، وتوقعات القادة، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج، والمصممون، والتقنيون في المختبرات والمهندسون الإداريون وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد محددات السلوك الإبداعي لكل مجموعة من المجموعات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

٧- (Heila, 1995) تحت عنوان «مكتبات الجامعات المبدعة والمجددة»، تم في هذه الدراسة فحص أثر ثلاثة متغيرات على الإبداع التنظيمي في هذه المكتبات، هذه المتغيرات هي الهيكل التنظيمي، والمناخ والثقافة التنظيمية، والأفراد العاملون في المنظمات، حيث تم اختيار خمس مكتبات جامعية وتم فحص درجة الإبداع والابتكار للمكتبات الجامعية من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة، واستخدام مقياس بيئة العمل (WEI) Work Environment Inventory لمعرفة إلى أي مدى يدعم مناخ المكتبات الجامعية الإبداع والتجديد، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك مشاكل في عمليات بناء الإبداع وفي إيجاد المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع، حيث أوضحت هذه الدراسة أن حجم هذه المكتبات والموارد التي تمتلكها هي من أهم العوامل التي تحدد درجة إبداع هذه المكتبات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والتجديد في المكتبات من خلال التفاعل مع تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصال الحديثة.

٨- (Scott & Bruce, 1994) قاما بدراسة تحت عنوان «محددات السلوك الإبداعي: نموذج للسلوك الإبداعي في مكان العمل»، هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من (القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل) على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن النموذج السابق استطاع أن يفسر (٣٧ %) من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت هذه الدراسة الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع وإجراء المزيد من الدراسات ضمن نماذج ومحاور أخرى، كما أوصت الدراسة بجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي.

٩- (Quinn, 1990)، قامت بدراسة تحت عنوان «دعم الإبداع في موقع العمل» حيث أشارت في هذه المقالة إلى أن خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع ليس بالعمل السهل بل يقتضي جهداً كبيراً، وهو عمل بطيء ونتائجه غير محدودة سواء على درجة رضي العاملين أو المستهلكين، وأوضحت الباحثة أن مقاومة التغيير هو إحدى معوقات الإبداع، كما بينت أن دعم المشرفين الإداريين يعتبر من أهم العوامل التي تشجع على السلوك الإبداعي، واستعرضت مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحويل البيئة التنظيمية إلى بيئة محفزة ومساندة للإبداع، من هذه العوامل: توفير الموارد، وتبسيط الإجراءات، والتفويض المناسب.

فرضيات الدراسة: تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرارات والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.

- ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.
ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.
د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.
هـ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.

صدق الأداة وثباتها: تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في الإدارة وبعد حصول الباحثة على الملاحظات قامت بإجراء التعديلات المناسبة، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) حيث تم استخدام معامل (Cronbach's Alfa) وقد بلغ معامل ألفا (٠,٩٤) مما يدل على نسبة ثبات عالية.

تعريف المصطلحات الإجرائية:

المناخ التنظيمي:

مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميز أساسًا بيئة العمل الداخلية في المنظمة بحيث يمكن في ضوءها التمييز بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى، وسيتم قياسه من خلال تطوير نموذج كامبل وزملائه (السالم، ١٩٨٧، ص ٣٩ - ٤٠) والأبعاد التي قدمها حمود (٢٠٠٢) وبما يتناسب مع أغراض الدراسة، حيث سيتم قياس المناخ من خلال الأبعاد التالية:

- ١- مركزية القرارات: مفهوم يشير إلى مدى احتفاظ الإدارة بصلاحيات اتخاذ القرارات، وسيتم قياسه من خلال الأسئلة (١ - ٥).
- ٢- الانتماء: ويعني الشعور العام السائد بين العاملين بأن المنظمة التي يعملون فيها هي مكان جيد للعمل، ومن الصعوبة إيجاد بديل آخر بنفس المواصفات، ويقاس بالأسئلة (٦ - ١٠).
- ٣- المخاطرة: مفهوم يشير إلى مدى المخاطرة والتحدي الذي تحتاجه الوظيفة، والشعور بأن حسابات المخاطرة تؤخذ بالاعتبار، وتقاس بالأسئلة من (١١ - ١٤).
- ٤- التدريب: ويعني مدى قيام المنظمة بمحاولات تحسين أداء الأفراد العاملين عن طريق التدريب والتطوير المناسبين، ويشمل هذا المتغير تحليل الاحتياجات التدريبية ومدى مناسبة الدورات التدريبية واستمراريتها ومدى خضوع التدريب للمزاجية، ويقاس بالأسئلة (١٥ - ٢٠).
- ٥- الحوافز: وتعني درجة اعتماد الإدارة في منحها العلاوات أو المكافآت على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية، وتقاس بالأسئلة من (٢١ - ٢٥).

السلوك الإبداعي:

وهو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس من الضرورة أن ينتج نتاجًا جديدًا أو خدمة جديدة، وقد يتجسد السلوك الإبداعي في واحد أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية (السالم، ١٩٩٩، ص ١٠٠ - ١٠١):

- تبني التغيير والمساهمة في نشرة داخل المنظمة.
 - القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل.
 - سعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية.
 - المساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر.
 - استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.
 - تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
- وسوف يقاس السلوك الإبداعي بالأسئلة من (٢٦ - ٤١).

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين الإداريين في مراكز الوزارات الأردنية (مديري الوحدات، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) وتم استثناء وزارات (الدفاع، والخارجية، والداخلية) لأسباب تتعلق بطبيعة عمل هذه الوزارات، وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة الأصلي في الوزارات المبحوثة (١١٢٨) مشرفًا إداريًا وذلك بالرجوع إلى أقسام شؤون الموظفين والهياكل التنظيمية لهذه الوزارات، ثم أخذ عينة عشوائية تناسبية، حيث تم اختيار المفردات من داخل كل وزارة من مجتمع الدراسة الأصلي، بحيث تشكل هذه العينة ما نسبته (٢٥ %) من المجتمع الأصلي أي (٢٨٢) مفردة، وقد تم استرجاع (٢٥٢) استبانة منها (٢٤٤) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وهي ما تعادل ما نسبته (٨٦,٥ %) من عينة الدراسة و(٢١,٦ %) من مجتمع الدراسة الأصلي.

أولاً: وصف خصائص العينة: يتبين من خلال البيانات أن خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العملي، والخبرة الكلية) هي كالتالي:

جدول رقم (١) وصف خصائص العينة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩٨	٨١%
	أنثى	٤٦	١٩%
العمر	٢٥ سنة فأقل	٦	٣%
	٢٦ - ٣٥ سنة	٧٢	٢٩%
	٣٦ - ٤٥ سنة	١٢٣	٥٠%
	أكثر من ٤٥ سنة	٤٣	١٨%
المؤهل العلمي	الثانوية/ دبلوم	٤٥	١٩%
	بكالوريوس	١١٣	٤٦%
	دراسات عليا	٨٦	٣٥%
الخبرة الكلية	٥ سنوات فأقل	٢١	٧%
	٦ - ١٠ سنوات	٥٥	٢٣%
	١١ - ١٥ سنة	٦٤	٢٦%
	أكثر من ١٥ سنة	١٠٤	٤٤%

من خلال ملاحظة الجدول السابق يتبين أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (١٩٨) وهذا يشكل نسبة (٨١%) من عينة الدراسة بينما عدد الإناث (٤٦) أي ما نسبته (١٩%) ويلاحظ من هذه الأرقام ارتفاع نسبة الذكور مقارنة مع الإناث وهذا يعكس ارتفاع نسبة الذكور العاملين في الجهاز الحكومي، كما أنه يشير إلى أن الوظائف الإشرافية تتطلب مزايا قد لا تتمتع بها المرأة العاملة مما يؤدي إلى عزوفها عن إشغال الوظائف الإشرافية، كما نستطيع ربط هذه النسب بحقيقة هامة هي أن أشغال الوظائف الإشرافية يتم عادة حسب أسس الأقدمية، وهذا يعني سنوات خبرة أكثر وهو ما تعزف عنه المرأة بسبب المسؤوليات الاجتماعية مثل الزواج وحاجة الأبناء للرعاية، وهذا يدفعها للتقاعد في سن مبكرة وبالتالي زيادة عدد المشرفين الإداريين الذكور عن الإناث.

ويلاحظ أن نصف أفراد العينة (٥٠%) تتراوح أعمارهم بين (٣٦ - ٤٥) سنة، في حين أن الفئة (٢٦ - ٣٥) سنة شكلت نسبة (٢٩%)، وبلغ عد الفئة أقل من (٢٥) سنة ٦ مشرفين إداريين، وعدد الفئة أكبر من (٤٥) سنة ٤٣ مشرف إداري، أي ما نسبته (١٨%)، وهذه الأرقام توضح أن نظام الترقية في جهاز الخدمة المدنية الأردني يعتمد على الأقدمية فأحد العوامل الرئيسية، مما يعني أن إشغال الوظائف الإشرافية يحتاج لسنوات عمل وخبرة طويلة، وهذا بدوره يعني زيادة أعمار هؤلاء المشرفين الإداريين.

كما يبين الجدول السابق أن حملة البكالوريوس شكلوا القسم الأكبر من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (١١٣) أي ما نسبته (٤٦%)، كما أن حملة شهادات الدراسات العليا (الدبلوم العالي، الماجستير، الدكتوراه) شكلت نسبة جيدة إذ بلغت (٣٥%) في حين كانت نسبة حملة (الثانوية، الدبلوم) منخفضة بعض الشيء إذ بلغ عددهم في العينة ٤٥ مشرفاً إدارياً ونسبة

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

(١٩%) وهذه الأرقام تشير إلى ارتفاع واضح في عدد خريجي الجامعات الذين يشغلون وظائف إشرافية، ولعل ذلك يعكس الاهتمام بالتعليم الجامعي بشكل عام، وما تضمنه نظام الخدمة المدنية لعام ١٩٨٨ ولعام ١٩٩٥ من التأكيد على الشهادة الجامعية كشرط أساسي لإشغال الوظائف الإشرافية القيادية.

وتبين الأرقام الواردة في الجدول رقم (١) أن الخبرة عامل مهم في اختبار الأفراد لشغل الوظائف الإشرافية، وتوضح الأرقام الواردة في الجدول السابق أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل حيث أن فئة (أكثر من ١٥ سنة) شكلت نصيب الأسد حيث بلغت نسبتهم (٤٢,٧%) في حين كانت نسبة الفئة (١١ - ١٥ سنة) هي (٢٦,٢%) وما نسبته (٢٢,٥%) كانوا ضمن فئة (٦ - ١٠ سنوات)، وأخيراً بلغ عدد المشرفين الذين خبرتهم خمس سنوات فأقل ٢١ وشكلوا نسبة (٨,٦%) من مجموع عينة الدراسة، وتنسجم هذه البيانات مع شروط الترقية في نظام الخدمة المدنية الأردني، والذي يعتبر الأقدمية أحد المعايير الأساسية للترقية، بالإضافة إلى معايير أخرى مثل المؤهل العلمي والكفاءة التي يتم الحكم عليها من خلال تقارير تقييم الأداء الوظيفي.

أساليب التحليل الإحصائي:

- ١- الإحصاء الوصفي، تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي في استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة لوصف خصائص العينة.
- ٢- الإحصاء التحليلي، حيث تم استخدام كل من تحليل الانحدار وتحليل التباين واختبار (T) بغرض اختبار الفرضيات.

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتكونت هذه الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

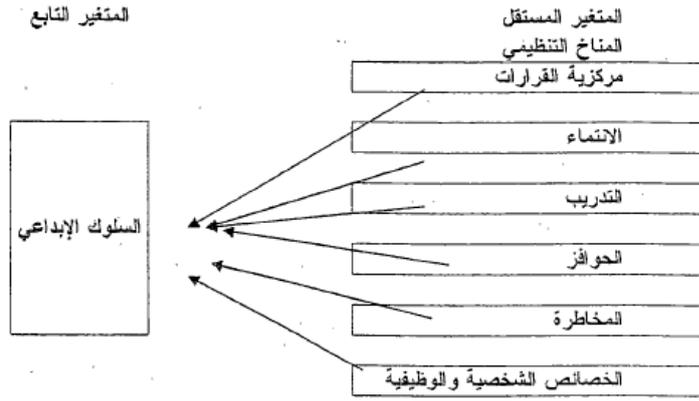
- الجزء الأول، ويشمل: المعلومات المتعلقة بالموظف وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية.
- الجزء الثاني، ويشمل:

أ- الفقرات المتعلقة بقياس المناخ التنظيمي وهي الفقرات من (١ - ٢٥).

ب- الفقرات المتعلقة بقياس السلوك الإبداعي وهي الفقرات من (٢٦ - ٤١).

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) في تصنيف الإجابات عن ذه الفقرات.

نموذج الدراسة



المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي:

مفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين (ذنيبات، ١٩٩٩، ص ٣٤)، والمناخ لغة: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي (المدھون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٣٩٧).

والمناخ التنظيمي هو وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها، ويرى العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي من المصطلحات الإدارية التي من الصعب تعريفها والاتفاق على هذا التعريف (المغربي، ١٩٩٥، ص ٣٠١)، وتشير الدراسات والكتابات المختلفة حول هذا الموضوع إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في بداية الستينيات، ومنذ ذلك الوقت والباحثون يدرسون المناخ التنظيمي وارتباطاته المتخلفة ضمن نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي إلا أن جذور مفهوم المناخ التنظيمي انطلقت من مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت على أثر المناخ النفسي والاجتماعي والتنظيمي على إنتاجية العامل (مخارمة، ١٩٩٤، ص ٣٨).

إن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة، وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، والمناخ التنظيمي ليس بمعزل عن البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث إن المنظمة تستمد العديد من مدخلاتها من بيئتها وبالتالي لا بد أن يؤثر ويتأثر المناخ التنظيمي بالعوامل والمتغيرات البيئية، ويعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، كما أن من شأنه تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٧٣ - ١٧٤).

أما الإبداع فظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بدراسة الإبداع بدأ منذ نهاية الأربعينيات، حيث أصبح الإبداع موضوعاً رئيسياً في علم النفس وقد ساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية وما ارتبط بها من منافسة عالمية وسباق تكنولوجي في صقل وبلورة هذا المفهوم (الدهان، ١٩٩٢، ص ١٧٧)، وهناك من يشير إلى أن التركيز على الإبداع بدأ في الستينيات من القرن العشرين (صبحي، ١٩٩٢، ص ٢٥)، والإبداع لا يقتصر على الأفراد إذ هو ليس بالضرورة عملية فردية، إذ قد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجماعات والمؤسسات، والإبداع في اللغة هو إيجاد الشيء من العدم، كما أنه

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

إيجاد شيء جديد لأول مرة، وقد يخلط بعض الكتاب بين الإبداع كحصيللة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي (Innovative Behavior) فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، ١٩٩٩، ص ١٠٠)، ولذلك يرتبط الإبداع بالتوصل إلى حلول خلاقة للمشكلات التي تواجه المنظمة أو قد يرتبط بالتوصل إلى أفكار جديدة لها تأثيرات إيجابية على المنظمة (نجم، ٢٠٠٣، ص ١٧).

وتشير (الدهان) إلى أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً وآخر سلوكياً، حيث يمثل العنصر العقلي التفكير الإبداعي الذي يولد بدوره الشعور الانفعالي كالرضا أو عدم الرضا ثم يجسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي يظهر للآخرين على شكل نتائج، وقد يتوقف الإبداع عند المرحلة الأولى أو الثانية وبالتالي لا يظهر أي سلوك (الدهان، ١٩٩٢، ص ١٨١ - ١٨٢).

ويؤكد (حريم) على أن الإبداع عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف. وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب عمل جديد أو عملية جديدة تعود بالنفع للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٤٦).

ويعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذا البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها (Spence, 1994, p56 - 60) فالسلوك الإبداعي يتمثل في المراحل التي يسلكها الأفراد قبل التوصل إلى النتائج النهائية، فإذا كان هذا الناتج جديداً كان إبداعاً، أما إذا لم يترجم السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة أو لم يصل إلى مرحلة النتائج سمي سلوكاً إبداعياً.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي:

يتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي والإبداع، وتؤكد بعض الدراسات الميدانية على هذه العلاقة، حيث تشير هذه الدراسات إلى أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين أبعاد مثل: المكافآت، والمرونة، والاستقلالية، وتوفير الموارد والتسهيلات العملية وبين وجود الإبداع في المنظمات، كما وجد بأن السلوك الإبداعي هو نتيجة لأربعة عوامل متفاعلة مع بعضها هي: الأفراد، والقيادة، وجماعات العمل، والمناخ التنظيمي (Scott & Bruce, 1994, p582 - p583)، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي جزء من عملية الإبداع وهو يعتمد على الفرد بما يحمل من خصائص شخصية وقدرات ذاتية، كما يعتمد على نمط القيادة السائد في المنظمة، ومدى وجود جماعات العمل، حيث إن وجود جماعات العمل يشجع على التفكير الإبداعي ويزيل عوائق الإبداع، كما يعتمد السلوك الإبداعي على نمط المناخ التنظيمي السائد، إذ من الممكن أن يشجع المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي أو يبطئه، وهذا التشجيع يعتمد على خصائص وعناصر المناخ التنظيمي التي تحفز وتستثمر الإبداع، وتضيف هذه الدراسة البيئة الخارجية كعامل يعتمد عليه السلوك الإبداعي، حيث إن الحاجة للإبداع تنبع عادة من هذه البيئة، إضافة إلى أن البيئة هي مصدر الموارد المادية والبشرية كما أنها مصدر المعلومات وتقنيات العمل وهي الأساس في تقييم الناتج الإبداعي.

فالمناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة يشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر، وإذا كان الأفراد المبدعون موجودون في كل منظمة فليست كل المنظمات توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخًا جيدًا لمساندة الابتكار وتطوره، ولهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري لأفراد المبدعين (نجم، ٢٠٠٣، ص ١٣٥)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل تحفز الإبداع في المنظمات، وهي في مضمونها منبثقة من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة، ومن هذه العوامل (Robbins, 1997, p533 – p534):

- ١- العوامل الهيكلية وتتضمن عناصر مثل الهيكل أو النموذج العضوي الذي يمتاز باللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات والتشجيع على المرونة، كما أنه يستجيب بسرعة للتغيرات في البيئة المحيطة، ويعمل على تسهيل الأدوار وتحديداتها.
- ٢- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية، ونجد هنا أن توفير فرص النمو الوظيفي وتطوير الذات والتدريب يؤثر إيجابيًا على حصيلة الأفراد من المهارات والقدرات كما يضمن التغيير الإيجابي في أنماط سلوكهم، بالإضافة إلى أن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح مما يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي والتجريب والمحاورة المستمرة.

ويؤكد حريم بأن الإبداع ليس ومضلة أو إلهامًا يأتي من فراغ بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العام، حيث تلعب بيئة التنظيم دورًا حاسمًا في الإبداع التنظيمي، ومن أهم المتغيرات التي تحفز الإبداع وتسانده (حريم، ٢٠٠٤، ص ٣٥٥ – ٣٥٧): الهيكل التنظيمي العضوي، توفر الموارد، استقلالية العمل، وتوفير أنظمة العوائد والخوافر، ويرى أحد الباحثين أن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة ينبثق من كونها تتبنى وتنمي بيئة تنظيمية توفر الشرعية للاتجاهات الإبداعية وتصهرها ضمن أسس قيمية وعمية، حيث تغرس وتوصل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومطلوب وتوجد الأساليب والوسائل التي تجعل من العملية الإبداعية مهمة أساسية يشترك بها كافة الموظفين، ولذلك نجد هذه المنظمات تتبنى وتعلن عن مجموعة القيم التي تنمي السلوك والتوجه الإبداعي، ومن ثم تترجم هذه القيم إلى أساليب وسياسات تجد الإبداع في كافة الوظائف والأنشطة التنظيمية، وتقدم الحوافر المادية والمعنوية والأساليب التي من خلالها تحقق التزام العاملين بالإبداع في التنظيم (الطيب، ١٩٨٨، ص ١٦).

ومن هنا على المنظمات أن تزيد من الاهتمام بالإبداع بحيث يصبح أساسًا جوهريًا لوجودها واستمرارها وازدهارها وعنوانًا لسياساتها واستراتيجياتها، كما يصبح الإبداع ميزة حيوية واستراتيجية وموردًا يمكن التحكم به ودفعه في خدمة الأهداف التنظيمية والأهداف والاحتياجات المجتمعية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة نحو التميز وكسب أكبر عدد من المتعاملين مع المنظمات، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية توفير الحافز للإبداع سواء كان هذا الحافز ماديًا أو معنويًا، كما أن توفير المعلومات والدعم المادي للسلوك الإبداعي يعتبر من مقومات نجاح العملية الإبداعية.

تحليل نتائج الدراسة:

أ- اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات:

جدول رقم (٢) مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغير	مركزية القرارات	الانتماء	المخاطرة	التدريب	الحوافز
مركزية القرارات	١	٠,٣٩٥	٠,٤٢٠	٠,٤١٦	٠,٥٣٩
الانتماء	٠,٣٩٥	١	٠,٣٧٠	٠,٣٩١	٠,٣٧٦
المخاطرة	٠,٤٢٠	٠,٣٧٧	١	٠,٤٨٢	٠,٤٤٩
التدريب	٠,٤٦١	٠,٣٩١	٠,٤٨٢	١	٠,٥٠٥
الحوافز	٠,٥٣٥	٠,٣٧٦	٠,٤٤٩	٠,٥٠٥	١

وتم الاعتماد على اختبار Variable Inflation Factor (VIF) من أجل اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، وتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية: $VIF = 1 / (1 - R^2)$ حيث R^2 هي مربع أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وبالعودة للجدول السابق رقم (١٢) نجد أن أعلى قيمة ارتباط بلغت (٠,٥٣٩) وهي بين الحوافز ومركزية القرارات الإدارية، وبلغت قيمة VIF من المعادلة السابقة (١,٤) وهي أقل من (٥) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني قبول نتائج تحليل الانحدار.

ب- اختبار فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، حيث تم اختبار هاتين الفرضيتين بمستوى ثقة (٩٥ %) أي بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وعليه ستكون قاعدة القرار لاختبار الفرضيات كالتالي:

- ١- قبول H_0 (الفرضية العدمية) إذا كانت (F) الجدولية أكبر من (F) المحسوبة.
 - ٢- رفض H_0 (الفرضية العدمية) إذا كانت (F) الجدولية أقل من (F) المحسوبة.
 - ٣- قبول H_0 (الفرضية العدمية) إذا كانت (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة.
 - ٤- رفض H_0 (الفرضية العدمية) إذا كانت (T) الجدولية أقل من (T) المحسوبة.
 - ٥- قبول H_0 (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).
 - ٦- رفض H_0 (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).
- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.

تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية السابقة، وبين لنا الجدول رقم (٣) نتائج هذا الاختبار، حيث فسر المناخ التنظيمي (٠,٥٢) من التباين في السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢)، في حين أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢٦٧,٨١) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (٣,٨٤) عند مستوى $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ ودرجات حرية (١,٢٤٢)، كذلك بلغت قيمة (T) المحسوبة (١٦,٣٦) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية

(١,٤٦) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (١,٢٤٢) ومستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن قيم (F) و (T) دالة إحصائية، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يعد من العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي، إذ أن السلوك الإبداعي يعتمد على مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي مثل: الثقة، والحوافز، والمشاركة وغيرها من العناصر التي تؤثر على مستويات الإنجاز ودرجة الإبداع.

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي)

والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
١,٢٤٢	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	١٦,٣٧	٢٦٧,٨	٠,٥٢٥	٠,٧٢٤

R²: معامل التحديد

R: معامل الارتباط

ويلاحظ أن معامل الارتباط (R) مرتفع نسبياً (حوالي ٠,٧٢) ويدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، إلا أن معامل التحديد (R²) متوسط (حوالي ٠,٥٢)، ولكن له دلالة إحصائية، وهو يشير إلى أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (٥٢ %) من المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل عام نظراً لتعدد الظواهر الاجتماعية وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيها وصعوبة حصرها، كذلك فقد توجد عوامل أخرى مهمة تؤثر على السلوك الإبداعي ولكن نموذج الدراسة لم يشملها.

وفي الجزء التالي سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثالثة، والتي تتعلق كل منها بأحد أبعاد المناخ التنظيمي وهي: مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز.

- الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى:

- الفرضية الفرعية (أ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرارات الإدارية والسلوك الإبداعي، يبين الجدول رقم (٤) العلاقة بين المتغير المستقل (مركزية القرارات) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث فسر متغير مركزية القرارات (٠,٢٥) من التباين في السلوك الإبداعي عقد المشرفين الإداريين، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٠٧)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٨٣,٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (١,٦٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (١,٢٤٢)، وحيث إن قيمة (T) المحسوبة بلغت (٩,١٥٨) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (١,٦٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (١,٢٤٢)، وبلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن كل من قيم (T, F) دالة إحصائية، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرارات والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن منح المشرفين الإداريين المزيد من الصلاحيات والسلطات يؤثر إيجابياً على سلوكهم الإبداعي، إذ أن تفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرار تسمح

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)
 للمبدعين بتجريب الأفكار والأساليب الجديدة دون الحاجة للمرور بالإجراءات التنظيمية المعقدة، وهذه النتيجة تنسجم مع
 دراسة السالم (١٩٩٩).

جدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي)
 والمتغير المستقل (مركزية القرارات)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
٢٤٢,١	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	٩,١٥٧	٨٣,٨٥	٠,٢٥٧	٠,٥٠٧

R: معامل الارتباط R²: معامل التحديد

- الفرضية الفرعية (ب): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والسلوك الإبداعي، يبين الجدول رقم (٥) العلاقة بين المتغير المستقل (الانتماء) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث فسر متغير (الانتماء) ما قيمته (٠,٢١١) من التباين في السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥٩)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٤,٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (٣,٨٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (١,٢٤٢)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (٨,٠٥)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (١,٦٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (٢٤٢,١) كما أن مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يدل على أن كل من قيم (T, F) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والسلوك الإبداعي، وهذه النتيجة تشير إلى أن الانتماء يخلق الدافعية والحماس للعمل ويحفز على العطاء ويدفع بالمشرفين الإداريين نحو مزيد من الإنجاز والإبداع بحيث تنعكس نتائج هذا الإبداع إيجابياً على العمل وعلى الأفراد المبدعين.

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والمتغير المستقل (الانتماء)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
١,٢٤٢	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	٨,٠٥٥	٦٤,٨٨٥	٠,٢١١	٠,٤٥٩

R: معامل الارتباط R²: معامل التحديد

- الفرضية الفرعية (ج): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والسلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، يبين الجدول رقم (٦) العلاقة بين المتغير المستقل (المخاطرة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث فسر متغير المخاطرة (٠,٣٤) من التباين في السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٥٩)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٢٩,٣٣٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (٣,٨٤) عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (١,٢٤٢)، كما أن قيمة (T) المحسوبة (١١,٣٧٣)

كانت أكبر من القيمة الجدولية (١,٤٦) عند درجات حرية (١,٢٤٢)، إضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠٠) كان أقل من المستوى المعتمد (٠,٠٥) وهذا يدل على أن قيم (T, F) دالة إحصائياً، وبناءً عليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والسلوك الإبداعي، حيث إن السماح بدرجة مقبولة من المخاطرة تشعر الإداريين بالطمأنينة والاستقرار وتبعدهم عن الشعور بالخوف من النتائج المترتبة على سلوكهم الإبداعي.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والمتغير المستقل (المخاطرة)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
١,٢٤٢	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	١١,٣٧٣	١٢٩,٣٣	٠,٣٤	٠,٥٩

R: معامل الارتباط R²: معامل التحديد

- الفرضية الفرعية (د): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي يبين لنا الجدول رقم (٧) العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث فسر التدريب (٠,٣١٢) من التباين في السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين، كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٥٨)، أما قيمة كل من (F) و (t) المحسوبة فقد بلغت على التوالي (١٠٩,٩٨٣) و (١٠,٤٨٧) وهي أكبر من القيم الجدولية لكل من (F) و (T) التي بلغت على التوالي (٣,٨٤) و (١,٦٤) عند درجات حرية (١,٢٤٢) ومستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) وبلغ مستوى الدلالة المحسوب (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) وهذا يدل على أن كل من قيم (T, F) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي، حيث إن العملية التدريبية بمختلف جوانبها تعمل على إثراء وتطوير حصيلة المشرفين من المعارف والمهارات والسلوكيات، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنجازهم لأعمالهم، كما أن التدريب يفتح أمامهم آفاقاً أوسع ويقيهم على اتصال مع ما هو جديد، وبالتالي يوفر التدريب قاعدة يمكن للسلوك الإبداعي أن ينطلق من خلالها.

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والمتغير المستقل (التدريب)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
١,٢٤٢	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	١٠,٤٨٧	١٠٩,٩٨٣	٠,٣١٢	٠,٥٥٨

R: معامل الارتباط R²: معامل التحديد

- الفرضية الفرعية (هـ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي يبين الجدول رقم (٨) العلاقة بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث فسر متغير الحوافز ما قيمته (٠,٣٢٦) من

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

التباين في السلوك الإبداعي عند المشرفين الإداريين كما بلغ معامل الارتباط (٠,٥٧١)، أما قيم كل من (F) و (T) المحسوبة فقد بلغت على التوالي (١١٧,٢٨٨) و (١٠,٨٣٠) وذلك عند مستوى الدلالة المعتمدة ($0,05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (١,٢٤٢)، وهي أكبر من القيم الجدولية لكل من (F) و (T) التي بلغت على التوالي (٣,٨٤) و (١,٦٤)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (٠,٠٥) ويدل هذا على أن كل من قيم (T, F) دالة إحصائياً، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي، إذ إن الحوافز باختلاف أنواعها (المادية والمعنوية) تستثير القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد، كما أن السلوك الإبداعي الذي يكافأ هناك ميل لتكراره.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (السلوك الإبداعي) والمتغير المستقل (الحوافز)

درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T الجدولية	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة المعتمدة	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	R ²	R
١,٢٤٢	٠,٠٠	١,٦٤	٣,٨٤	٠,٠٥	١٠,٨٣٠	١١٧,٢٨٨	٠,٣٢٦	٠,٥٧١

R²: معامل التحديد

R: معامل الارتباط

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين.

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T، وبين الجدول (٩) نتائج هذا الاختبار، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة بلغت (١,٠٢) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي بلغت (١,٦٥) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٤٢)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (٠,٣٠٩) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0,05 \geq \alpha$)، وبناءً عليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي، وبذلك نقبل الفرضية العدمية، وهذه النتيجة تعني أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بالجنس ولعل هذا يرجع إلى أن السلوك الإبداعي هو في متناول الذكور والإناث معاً ولا يقتصر على جنس دون آخر.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار T لاختبار العلاقة بين الجنس والسلوك الإبداعي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى أهمية T	درجات الحرية
ذكر	١٩٨	٣,٥٦	١,٠٢	٠,٣٠٩	٢٤٢
أنثى	٤٦	٣,٤٨			

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والسلوك الإبداعي: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين، وبين الجدول رقم (١٠) نتائج هذا التحليل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣,٠٨٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (٢,٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٢٤٠,٣)، كما بلغ مستوى

الدلالة المحسوب (٠,٠٢٨) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0,05$)، وبذلك نقبل بوجود علاقة بين العمر والسلوك الإبداعي ونرفض الفرضية الصفرية، ولمعرفة أي من الفئات العمرية أظهرت فروقاً دالة إحصائية تم إجراء اختبار (Tukey b for Multiple Comparisons)، حيث تبين أن الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة) أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية، وقد يكون السبب في ذلك أن من ينتمون لهذه الفئة هم من الأعمار الكبيرة نسبياً، ممن مضى على وجودهم فترات طويلة في العمل، ولذلك هم أقدر على تلمس احتياجات العمل ومتطلباته، كما أنهم يمتلكون الخبرات التي يحتاجها السلوك الإبداعي، ويكونون في كثير من الأحيان مرشحين لشغل مناصب أكثر قرباً للإدارة العليا، ولذلك هم يبذلون جهداً مضاعفاً للإبداع وتقديم ما هو جديد.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين العمر والسلوك الإبداعي

فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F المحورية	أهمية F	درجات الحرية
٢٥ سنة فأقل	٦	٣,٦٠	٣,٠٨٥	٠,٠٢٨	٢٤٠,٣
٢٦ - ٣٥ سنة	٧٢	٣,٤٢			
٣٦ - ٤٥ سنة	١٢٣	٣,٥٦			
أكثر من ٤٥ سنة	٤٣	٣,٧٠			

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج هذا التحليل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١,٩٩) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٢,٢٤١)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ (٠,١٣٩) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0,05$)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية العدمية، ولعل السبب في هذا أن الواجبات والمهام المطلوبة من شاغلي الوظائف الإشرافية هي واحدة ولا تميز بين من يحمل مؤهلاً علمياً دون آخر، وهذا يؤثر بدوره على شعورهم بالحاجة للسلوك الإبداعي.

جدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي

فئات المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	أهمية F	درجات الحرية
الثانوية/الدبلوم	٤٥	٣,٤٣	١,٩٩	٠,١٣٩	٢,٢٤١
بكالوريوس	١١٣	٣,٥٤			
دراسات عليا	٨٦	٣,٦١			

د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي، ولاحظنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١,٣٤) وهي أقل من القيمة الجدولية التي بلغت (٢,٦٠) وذلك عند درجات حرية (٢٤٠,٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، كما يتضح لنا مستوى الدلالة المحسوب بلغ (٠,٢٦) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0,05$)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية العدمية، وهذه النتيجة تشير إلى سنوات الخبرة ليست من العوامل المؤثرة في الإبداع، ومن الملاحظ أن عددًا كبيراً من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات الطويلة والمتوسطة إلا أنها لم تؤثر على السلوك

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

الإبداعي وقد يرجع السبب في ذلك أن الخبرة الطويلة أو المتوسطة ما هي إلا خبرة قصيرة متكررة دون أي إضافات وبالتالي لا تسهم في إضافة ما هو جديد للسلوك الإبداعي.

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي

درجات الحرية	مستوى أهمية F	قيمة F المحسوبة	العدد	المتوسط الحسابي	فئات الخبرة
			٢١	٣,٥٥	٥ سنوات فأقل
			٥٥	٣,٦٤	٦ - ١٠ سنوات
٣,٢٤٠	٠,٢٦	١,٣٤	٦٤	٣,٥٠	١١ - ١٥ سنة
			١٠٤	٣,٦١	أكثر من ١٥ سنة

النتائج: من خلال الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي فقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وفي هذه الدراسة وجد بأن هناك علاقة دالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي التالية: مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي ومركزية القرارات الإدارية، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يرتبط إيجابياً بما يلي:
 - مشاركة الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأخرى في صنع القرارات الهامة.
 - تفويض المستويات الإدارية الدنيا سلطة اتخاذ القرارات الروتينية.
 - المشاركة في حل المشكلات التنظيمية.
 - انسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا.
 - وضع الأهداف بشكل جماعي.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يرتبط إيجابياً بما يلي:
 - الرضا عن العمل.
 - عدم قبول استبدال العمل الحالي بأي عمل آخر.
 - الانتماء تجاه الوزارة وأهدافها.
 - وجود درجة عالية من الحماس بين الموظفين.
 - حب العمل في الوزارة التي يعمل بها الموظف.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يرتبط إيجابياً بما يلي:
 - استعداد الإدارة العليا لاستغلال الأفكار الجديدة.

- حاجة العمل إلى المخاطرة والخروج على المؤلف.
- إمكانية تجريب أساليب عمل جديدة.
- تشجيع الإدارة العليا للتجديد وتحمل المخاطر.
- ٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يرتبط إيجابياً بما يلي:
 - تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين.
 - تناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العمل.
 - استمرارية عملية التدريب.
 - عدم خضوع التدريب لمزاجية الإدارة العليا.
 - تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية.
 - انعكاس برامج التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين لأعمالهم.
- ٦- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي، وهذا يعني أن السلوك الإبداعي يرتبط إيجابياً بما يلي:
 - منح العلاوات والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.
 - اعتماد الكفاءة كأساس للترقية.
 - الموضوعية في عملية تقييم الأداء.
 - الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.
 - عدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.
- ٧- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، حيث تبين أن الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة) أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية، من حيث كونها أكثر إبداعاً من الفئات العمرية الأخرى.
- ٨- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وكل من الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للمشرفين الإداريين.

التوصيات:

- من أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي سليم يعمل على تشجيع السلوك الإبداعي عند العاملين في الوزارات الأردنية ويسهم في عملية تطوير الأداء توصي الباحثة بما يلي:
- ١- اتباع منهج اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع الأهداف وحل المشكلات التنظيمية.
 - ٢- تشجيع الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة وأهدافها من خلال زيادة درجة رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة حُبهم للعمل الذي يؤديه واتباع سياسات وأساليب إدارية تزيد من حماسهم نحو أعمالهم وتوافق ميولهم ورغباتهم.
 - ٣- قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل مع ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على هذه الأساليب، والعمل على صبغ العمل الإداري بشيء من التحدي والخروج على المألوف ومعالجة روتين العمل اليومي من خلال أساليب مثل الإغناء والتوسع الوظيفي.
 - ٤- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات العمل من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر وفق أسس موضوعية على أن يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية.
 - ٥- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة.
 - ٦- توفير المخصصات المادية اللازمة لدعم عملية الإبداع وصقل السلوك الإبداعي وبلورته إلى نتائج إبداعية.
 - ٧- معالجة السلوكيات الخاطئة المتمثلة بالمحسوبية والواسطة والتركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ٨- تخفيف حدة الروتين والإجراءات البيروقراطية التي تقتل الأفكار الإبداعية مع ضرورة فتح أبواب الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
 - ٩- إيجاد وحدات تنظيمية ترعى المبدعين وتقدم لهم التسهيلات اللازمة دون الحاجة للمرور بالسلم الهرمي في المنظمة والإجراءات الروتينية المعقدة.
 - ١٠- توفير المناخ النفسي المحفز على العمل والإبداع من خلال إحساس الموظف بأهميته والثقة به وبما يحمل من أفكار، وتفهم مشكلاته والعمل على معالجتها.
 - ١١- توفير عنصر المتابعة للأفكار والسلوكيات الإبداعية وعقد اللقاءات الجماعية لمعرفة أين وصلت العملية الإبداعية وتحديد المسؤولية الملقاة على كل فرد.
 - ١٢- تشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم العاملين وتصغي لهم عند إبدائهم لأرائهم وأفكارهم الجديدة.

١٣- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع على أن تشمل هذه الدراسات أبعادًا أوسع للمناخ ويتم تطبيقها على القطاع الحكومي ككل وعلى المستويات الإدارية المختلفة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمدراء في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز) والسلوك الإبداعي، ثم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين)، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجميع المعلومات من عينة الدراسة التي تمثل (٢٥ %) من مجتمع الدراسة، ثم تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية التناسبية، إذ تم توزيع (٢٨٢) استبانة، تم استعادة (٢٥٢) استبانة، منها (٢٤٤) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وهي ما تعادل (٨٦,٥ %) من عينة الدراسة و(٢١,٦ %) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، حيث فسر المناخ التنظيمي (٠,٥٢) من التباين في السلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي (٠,٧٢)، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، حيث اتضح أن الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة) أظهرت فروقًا ذات دلالة إحصائية، في حين أن العلاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن دالة إحصائية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: اتباع أسلوب اللامركزية الإدارية وزيادة تفويض السلطات للمدراء مع ضرورة مشاركتهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، والعمل على توفير التدريب المناسب لتطوير مهارات المدراء واتجاهاتهم الإبداعية.

Abstract:

Organizational Climate and Its Effect upon Creative
Behavior: An Empirical Study on Administrative
Supervisors in the Jordanian Ministries

This study aimed at evaluating the organizational climate and the creative behavior of administrative supervisors in Jordanian ministries, and analyzing the relationship between organizational climate dimensions (decision centralization, loyalty, risk taking, training and incentives) and creative behavior. It also aimed at identifying the degree of correlation between creative behavior and demographic factors (sex, age, years of experience, and qualifications) of the administrative supervisors. To achieve these aims, the researcher designed a questionnaire to collect data from a random proportional sample composed of (282) supervisors, representing (25%) of the total population which was about (1126) administrative supervisors. Only (252) questionnaires were received, and (244) were acceptable for statistical analysis, representing (86.5%) of the sample. Appropriate statistical techniques were used to analyze research data and to test research hypotheses. The major findings of the study were as follow:

- There is a statistical significant relationship between organizational climate and creative behavior.
- There is statistical significant effect for the age on creative behavior.

The study has recommended that the ministries should use the managerial decentralization, and increases authority delegation in order to encourage managers to participate in decision making process and solving organizational problems, and enhancing the suitable training programs to improve creative skills.

مراجع الدراسة

- البشابشة، سامر عبد المجيد، ٢٠٠٥، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٣٢، عدد ٢، ص ٣٢٨ - ٣٥٢.
- حريم، حسين، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط ٢، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الدهان، أميمة، ١٩٩٢، نظريات منظمة الأعمال، ط ١، المؤلف، عمان.
- الذنبيات، محمد، ١٩٩٩، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢٦، العدد ١، ص ٣٢ - ٥١.
- السالم، مؤيد سعيد، ١٩٩٩: العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك والإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٦، عدد ١، ص ٩٨ - ١١٣.
- السالم، مؤيد سعيد، ١٩٨٧، «المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد ١، السنة الحادية عشرة، ص ٣٧ - ٤٧.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد، ومقدادي، يونس عبد العزيز، ٢٠٠٢، المناخ التنظيمي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش، مجلة الإداري، السنة ٢٤، العدد ٩٠، ص ١٠٧ - ١٣١.
- صبحي، تيسير، ١٩٩٢، المهوبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحسوسة، ط ٢، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان.
- الطيب، حسن أبشر، ١٩٨٨، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٩، ص ٧ - ٣١.
- عبد الحلیم، أحمد محمد، ٢٠٠٧، تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد، دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٣٤، عدد ١، ص ٦٢ - ٨٣.
- العواملة، نائل، ١٩٩٤، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢١، العدد الثالث، ص ٢٣٩ - ٢٧٤.
- محارمة، ثامر، ١٩٩٣، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، ١٩٩٥، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين وللجمهور، ط ١، المركز العربي لخدمات الطلابية، عمان.
- المعشر، زياد علي، ٢٠٠٢، علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار، مؤتمراً للبحوث والدراسات، مجلد ١٩، عدد ٢، ص ١ - ٢٠.

- المغربي، كامل، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر، عمان.
- النجار، فريد، ١٩٩٨، السلوك التنظيمي للقرن الحادي والعشرين، ط١، المؤلف، القاهرة.
- نجم، عبود نجم، ٢٠٠٣، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- Cohen, B. 1999. Fostering Innovation in A large Human Service, Administration in Social Work, Vol. 23, p47- 59.
- Heila, P. 1994, The Creative and Innovative University Library, Ph, D., Dissertation Abstracts, University of Pretoria, South Africa, DAI- A 55/12, p 3673.
- Hunter, Samuel T., Bedell, Katrena E., and Mumford, Micheal D., 2007, Climate for Innovative: A Quantitative Review, Creativity Research Journal. Vol. 19, No. 1, p. 69- 90.
- Kratzer, Jan. Lenders, Orgerth, Engelen, Van, 2004, Stimulating the Potential: Creative Performance & Communication in Innovation Teams, Creativity and Innovation Management Quarterly, March, Vol. 13, Issue 1.
- Kwasniwska. Joanna, and Necka. Edward, 2004, Perception of the Climate for Creativity in the Work place, Creativity and Innovation Management, Vol. 13, No. 3.
- Lapierre, J., Giroux, V., 2003, Creativity and Work Environment in High- Tec Context, Creativity and Innovation Management, Vol. 12, No. 1.
- Quinn, S. 1990. Supporting Innovation in the Work Place. Supervision, Vol. 51, No 2, p 3- 5.
- Ramadan, E. 1998. Determinants of Innovation Behavior with an Application on Arab Academy for Science, Technology. And Maritime Transport, MBA Thesis, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, The Advanced Management Institute. Alexandria. Egypt.
- Robben. M. A. 1998. A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A High- Technology Product Development Organization, DBA. Dissertation Abstracts. Nova Southeastern University. U. S. A. DAI- A 59/04. P1252.
- Robbins. S. 1997. Managing Today. International ed.. Prentice Hall. U. S. A.
- Scott, S. and Bruce, A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal. Vol. 37, No. 3, p 580- 607.
- Spence, W. R. 1994. Innovation: The Communication of Change in Ideas. First ed.. Chapman Hall. UK.

ملحق (١): استبانة الدراسة

أخي المشرف الإداري، أختي المشرفة الإدارية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

منار إبراهيم القطاونة

أولاً: يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس	()	ذكر	()	أنثى
العمر	()	٢٥ سنة فأقل	()	٢٦ - ٣٥ سنة.
المؤهل العلمي	()	الثانوية/ الدبلوم	()	٣٦ - ٤٥ سنة (أكثر من ٤٥ سنة.
	()	بكالوريوس	()	دراسات عليا
	()	٥ سنوات فأقل	()	(دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
الخبرة الكلية	()	٦ - ١٠ سنوات	()	
	()	١١ - ١٥ سنة	()	
	()	أكثر من ١٥ سنة	()	

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

ثانيًا: المناخ التنظيمي: فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (X) أمام

درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهامة	١
					يوجد تفويض للمستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات الروتينية.	٢
					توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات التنظيمية.	٣
					يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.	٤
					عملية وضع الأهداف عملية جماعية.	٥
					أنت راض عن وظيفتك الحالية.	٦
					تقبل استبدال عملك الحالي بأي عمل آخر.	٧
					تشعر بالانتماء تجاه المنظمة وأهدافها.	٨
					توجد درجة عالية من الحماس بين الموظفين.	٩
					تحب العمل في هذه الوزارة.	١٠
					الإدارة العليا على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة.	١١
					يحتاج عملك إلى شيء من المخاطرة والخروج عن المألوف.	١٢
					تقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة.	١٣
					تشجيع الإدارة العليا التجديد وتحمل المخاطر المترتبة على ذلك.	١٤
					يتم تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في هذه الوزارة.	١٥

					١٦	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك بها الموظف مع احتياجات العمل الذي يقوم به.
					١٧	عملية التدريب والتطوير عملية مستمرة.
					١٨	تخضع عملية التدريب لمزاجية الإدارة العليا.
					١٩	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادتهم منها.
					٢٠	تنعكس برامج التطوير والتدريب التي شاركت فيها إيجابياً على أدائك لعملك.
					٢١	يتم منح العلاوات والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.
					٢٢	تتم عملية الترقية بناءً على الكفاءة.
					٢٣	تتم عملية تقييم الأداء على أسس موضوعية ولا تخضع للواسطة والمحسوبية.
					٢٤	يوجد اهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.
					٢٥	يتم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.

ثالثاً: السلوك الإبداعي: فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة، يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	
					تستطيع الحصول على المعلومات التي تحتاجها بسرعة.	٢٦
					يتم توفير المعلومات اللازمة لعملك بشكل مستمر.	٢٧
					تستطيع زيادة نطاق الاتصالات مع الجهات الخارجية من خلال العلاقات الشخصية.	٢٨
					تستخدم الاتصالات غير الرسمية بالإضافة للاتصالات الرسمية.	٢٩
					تستطيع التعبير عن الأفكار الجديدة بكل ثقة.	٣٠

المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية)

					تمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	٣١
					تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة.	٣٢
					تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.	٣٣
					لديك الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملك.	٣٤
					يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب.	٣٥
					تشكل ندرة المعلومات عائقاً أمام تبني الأساليب الجديدة في العمل.	٣٦
					تمتلك الرغبة في تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل.	٣٧
					تشجع الإدارة الموظفين على الابتكار والإبداع.	٣٨
					تقوم بتقديم المساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	٣٩
					تقوم بتشجيع الآخرين على تقديم الأفكار الجديدة.	٤٠
					تتم بنجاح الأفكار والطرق الجديدة في العمل.	٤١