

العنوان:	قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد
المصدر:	مجلة المنارة للبحوث والدراسات
الناشر:	جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي
المؤلف الرئيسي:	الزعبي، خالد يوسف محمد
مؤلفين آخرين:	العزب، حسين محمد عقيل(م . مشارك)
المجلد/العدد:	مج 13, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2007
الصفحات:	111 - 65
رقم MD:	103188
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, AraBase, EcoLink, HumanIndex, IslamicInfo
مواضيع:	البيئة الادارية، التنظيم الإداري ، السلوك الإداري ، الإبداع الإداري ، اتجاهات العاملين ، شركة كهرباء محافظة إربد، الأردن ، تقويم الأداء ، اتخاذ القرارات ، الحوافز ، الاحتياجات التدريبية ، تدريب العاملين أثناء الخدمة ، البرامج التدريبية ، إدارة الشركات ، التطوير الإداري
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/103188">http://search.mandumah.com/Record/103188</a>

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي:

### دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد

تاريخ تسلم البحث: 2004/4/18م تاريخ قبوله للنشر: 2005/2/2م

خالد يوسف الزعبي\* و حسين محمد العزب\*\*

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة).

تم تصميم استبانة من 44 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفاً تمثل 50% من مجتمع الدراسة واسترد منها (301) استبانة، حيث كانت نسبة الاستجابة 73.6%. وباستخدام الرزمة الإحصائية SPSS version-10 والإحصاء الوصفي والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية تم تقييم مستويات المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركة. وتم استخدام تحليل الانحدار وإحصائي ف وإحصائي ت لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تم استخدام تحليل التباين الخماسي لمعرفة أثر الخصائص الشخصية والوظيفية في السلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية و على الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01)$  في السلوك

\* أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة.

\*\* أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة.

الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة. توصي الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية.

### Abstract

This study aims at, first, evaluating the current organizational climate and the creative behavior of the Electricity Company of Irbid from the viewpoint of its personnel, second, knowing the nature of the relationship between the organizational climate and the creative behavior and, third, finding out the differences that carry statistical implications at the level ( $\alpha = 0.05$ ) in the creative behavior of the personnel inscribed to personal and work variables (i. e. , sex, age, experience, qualifications and work administrative level).

A questionnaire of forty-four questions is designed and administered among 409 personnel (=50% of the informants). Only 301 (=73.6%) forms are received. In order to evaluate the organizational climate and the creative behavior of the company, the information is processed by the use of SPSS V-10, Descriptive Statistics (percentages and means and Standard Deviation). Moreover, Regression Analysis, Statistics F and T, and five way (ANOVA) have all been used for the same purpose.

The results reveal that the personnel's evaluation is positive. The same applies to the organizational climate of all its dimensions respectively, (organizational commitment, incentives, decision-making, hazard-bearing ability and training). Statistically speaking, there is a positive relationship ( $\alpha = 0.05$  or less) between all the dimensions above and creative behavior. Furthermore, the results show a statistical significance of difference at the indication level ( $\alpha = 0.01$  or less) in the personnel's creative behavior due to age, qualifications and work level variables.

This study recommends reviewing the organizational climate continuously to reinforce its positive aspects and treat its negative aspects. The study also seeks to know the employees' training needs and to design appropriate training programs. Furthermore, the study encourages internal innovation and creates a unit in the organizational structure to introduce abstract and financial support and transfer creative behavior into creative results.

## المقدمة:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعا للإبداع أو معوقا له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالا أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخا تنظيميا ملائما يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

## مشكلة الدراسة:

هنالك مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها في أن يسود المنظمات مناخ تنظيمي صحي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعا من التحدي لديهم ويحفزهم للإبداع ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم.

إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعته من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين ولما له من أثر في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين

مستوى أدائهم قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث. وبشكل أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن الحكومة قد اتخذت قرارها مؤخراً بإعادة هيكلة قطاع الكهرباء بالتعاون مع هيئة تنظيم قطاع الكهرباء حتى تتمكن مؤسساته من العمل وفق أسس تجارية تستطيع بها تأمين التمويل اللازم للتطوير والتوسع من مصادرها الذاتية، وتأمين احتياجات المشتركين، إلا أن هذا الهدف الاستراتيجي لن يتأتى بهذه الأساليب التقليدية المتبعة حالياً في إنجاز العمل، لهذا أصبح الابتكار والإبداع أكثر إلحاحاً لتبني نمطية عمل جديدة لمواجهة التغيرات والتحويلات المتوقعة في ظل شح الموارد المالية وكثرة الاحتياجات وتنوعها مما يستدعي تقييم المناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء إربد وعلاقته في تبني السلوك الإبداعي وابتكار أساليب جديدة لاستغلال الموارد المادية والبشرية بطريقة مثلى.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في كافة المؤسسات خاصة تلك التي تم تخصيصها إذ سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها. هذا فضلاً عن أن معرفة محددات السلوك الإبداعي لتلافيها ومعرفة العوامل التي تعززها لتشجيعها من شأنه أن يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل وأن يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات النادرة التي تنظر إلى المناخ

التنظيمي السائد وتبني السلوك الإبداعي على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما بعضاً، حيث إن سلوك وفعاليت العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي لهم. كما ستسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي ستقدمها في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين لما له من أثر فعال في مواجهة التحديات وتنوع الحاجات وندرة الموارد المادية والبشرية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- 1- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد و المتمثل في الأبعاد الآتية: الحوافز، التدريب، اتخاذ القرارات، تحمل المخاطرة، الانتماء التنظيمي.
- 2- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد.
- 4- التعرف على العلاقة بين الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين (الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، والمستوى الإداري للوظيفة) وتبني السلوك الإبداعي.
- 5- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي بشكل عام والسلوك الإبداعي بشكل خاص مما يساعد في استمرارية المنظمة وتطويرها وزيادة فاعليتها.

### أسئلة الدراسة وفرضياتها:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد؟
- 2- ما مستوى السلوك الإبداعي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد؟

كما تركزت الدراسة حول الفرضيات الرئيسية الآتية:

- 1) "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد". وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي.
  - ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي.
  - ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي.
  - د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي.
  - هـ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي والسلوك الإبداعي.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري للوظيفة).

### التعريفات الإجرائية:

- 1) **المناخ التنظيمي:** هنالك تعريفات كثيرة للمناخ التنظيمي، وقد اعتمد الباحثان التعريف الآتي: هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة<sup>(1)</sup>.
- 2) **مركزية اتخاذ القرارات:** وتدل على مدى احتفاظ الإدارة بصلاحيات اتخاذ القرار ودرجة التفويض الذي تمنحه للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف<sup>(2)</sup>.
- 3) **القدرة على تحمل المخاطرة:** وتعني قدرة العاملين في المنظمة على استخدام أساليب عمل جديدة رغم المخاطر التي قد تتجم عن ذلك، كما تتعلق أيضا بقبليّة الإدارة

- في أن تستغل تلك الأساليب وتطورها وتشجعها<sup>(3)</sup>.
- (4) **التدريب:** يتعلق هذا البعد بمدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم<sup>(4)</sup>.
- (5) **الحوافز:** ويقصد به مدى اعتبار نظام الترقيات والعلوات والمكافآت والتعويضات وأسس تقييم الأداء عادلاً ومقبولاً في المنظمة من وجهة نظر العاملين وأن لا يكون هذا النظام مبنياً على أسس أخرى كالمحسوبية<sup>(5)</sup>.
- (6) **الانتماء:** ويتعلق هذا البعد بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها<sup>(6)</sup>، وإخلاصهم لها ولرسالتها ولأهدافها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها.
- (7) **السلوك الإبداعي:** سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة<sup>(7)</sup>.
- (8) **شركة كهرباء محافظة إربد:** شركة مساهمة عامة محدودة، مركزها الرئيسي مدينة إربد، تأسست عام 1957، وصدر قانون امتيازها عام 1961، والذي بموجبه يتم توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية لكامل منطقة الامتياز التي تضم أربع محافظات هي إربد، جرش، المفرق، وعجلون.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد بفروعها الأربعة: إربد، جرش، عجلون، والمفرق والبالغ عددهم (815) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية وهي: مدير عام (1)، مساعد مدير عام (2)، مدير دائرة (15)، رئيس قسم (45)، رئيس فرع (52)، وموظفون إداريون وفنيون (700)، في شهر نيسان عام 2003.



### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثل حوالي 50% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عددهم (815) موظفاً، وقد روعي في تحديد العينة الطبقية تمثيل فئات المستويات الإدارية الآتية: مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف (إداري وفني)، كما هو في جدول رقم (1).

#### جدول رقم (1)

تفصيلات مجتمع الدراسة وأفراد العينة

عدد المستجيبين	عدد أفراد العينة	العدد	المستوى الإداري
1	1	1	مدير عام
1	1	2	مساعد مدير عام
7	8	15	مدير إدارة
18	23	45	رئيس قسم
21	26	52	رئيس شعبة
253	350	700	موظف
301	409	815	المجموع

وفيما يتعلق بالاختيار العشوائي فقد تم وفق الجداول الإحصائية، إذ تم وضع قائمة بأسماء كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتم اختيار أفراد العينة عشوائياً، وعندما يكون عدد أفراد مجتمع الدراسة في المستوى الإداري فردياً يتم زيادته برقم واحد صحيح ليصبح زوجياً ويتم احتساب العينة بحيث تساوي 50%، وعندما يكون أفراد مجتمع الدراسة في المستوى الإداري مفردة واحدة يتم أخذ هذه المفردة، لتحسب ضمن العينة، ولهذه الأسباب الأنفة الذكر فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة حوالي (409) مثلت 50,2% من مجتمع الدراسة، تم توزيع (409) استبانة استرد منها (301) استبانة، حيث بلغت نسبة الاستجابة (73.6%) وهي نسبة مقبولة لغايات هذا البحث.

### خصائص عينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (2) أن 87% من عينة الدراسة من الذكور و13% منهم من الإناث، وأن 28.2% منهم يقعون ضمن الفئة العمرية (20-29) سنة، و24.9% منهم يقع ضمن الفئة العمرية (30-39) سنة، وأن 37.5% منهم ممن هم في الفئة العمرية (40-49) سنة و9.3% منهم ممن أعمارهم أكثر من 50 سنة، كما أن 60.8% منهم من حملة الثانوية العامة فأقل و7.3% منهم من حملة الدبلوم المتوسط و30.9% منهم من حملة البكالوريوس في حين شكل حملة الدراسات العليا 1% منهم.

### جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1. الجنس:	ذكر	262	87.0
	أنثى	39	13.0
2. العمر:	20-29 سنة	85	28.2
	30-39 سنة	75	24.9
	40-49	113	37.5
	50 سنة فأكثر	28	9.3
3. المؤهل العلمي:	ثانوية عامة فأقل	183	60.8
	دبلوم متوسط	22	7.3
	بكالوريوس	93	30.9
	دراسات عليا	3	1.0
4. الخبرة الوظيفية:	5 سنوات فأقل	56	18.6
	6-10 سنوات	33	11.0
	11-15 سنة	93	30.9
	أكثر من 15 سنة	119	39.5
5. المستوى الإداري للوظيفة:	مدير	1	.3
	مساعد مدير	1	.3
	مدير دائرة	7	2.3
	رئيس قسم	18	6.0
	رئيس شعبة	21	7.0
	موظف	253	84.1
	المجموع	301	100.0

أما من حيث الخبرة الوظيفية فإن 18.6% منهم لدية خبرة وظيفية (5 سنوات فاقل) و 11% منهم لدية خبرة وظيفية من (6-10 سنوات) و 30.9% منهم لدية خبرة من (11-15 سنة) في حين كان معظمهم 39.5% ممن لدية خبرة 15 سنة فأكثر كما أن 0.6% منهم ممن هم في مستوى مدير أو مساعد مدير و 2.3% منهم بمستوى مدير دائرة و 6% منهم ممن هو في مستوى أدارى رئيس قسم و 7% منهم رئيس شعبة، في حين أن غالبيتهم (84.1) هم من الموظفين الإداريين والفنيين.

### أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة قام الباحثان بتطوير استبانة خاصة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي السائد في السلوك الإبداعي، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

(1) الجزء الأول: ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، مستوى الوظيفة الإداري). وتناولتها الأسئلة (1-5).

(2) الجزء الثاني: يقاس فيه المناخ التنظيمي وفق الأبعاد الآتية:

1- الحوافز وتناولته الأسئلة (6-10).

2- التدريب وتناولته الأسئلة (11-15).

3- اتخاذ القرارات وتناولته الأسئلة (16-20).

4- تحمل المخاطر وتناولته الأسئلة (21-24).

5- الانتماء التنظيمي وتناولته الأسئلة (25-29).

(3) الجزء الثالث: يقاس فيه السلوك الإبداعي وتناولته الأسئلة (30-44).

تم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (2 درجتين)، ولا أوافق بشدة (1 درجة واحدة).

### درجة صدق وثبات الأداة:

بعد تطوير الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة كدراسة (منار القطانة، 2000)،

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ.....خالد الزعبي وحسين العزب

والدراسة التي أجرتها منظمة (Hay Associates, 1966) تم عرضها على ثلاثة من المحكمين لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس الأبعاد المتعلقة بها، وقد اعتبرت الفقرة صادقة إذ حظيت بإجماع اثنين من المحكمين، وبعد تعديل بعض فقراتها على ضوء آراء المحكمين، تم توزيع (30) استبانة منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها.

أما فيما يتعلق بثبات الاختبار، فقد تم ومن خلال الرزمة الإحصائية SPSS-Version-10 استخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث كانت النتيجة (95%) وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (3) يوضح معامل الاتساق الداخلي لكافة مجالات الدراسة.

### جدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكافة أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1.	الحوافز	0.92
2.	التدريب	0.92
3.	اتخاذ القرارات	0.82
4.	تحمل المخاطرة	0.83
5.	الانتماء التنظيمي	0.69
6.	السلوك الإبداعي	0.87
	معامل الاتساق الداخلي لكافة الأبعاد (كرونباخ ألفا)	0.95

### طريقة جمع المعلومات :

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوبين الآتيين في جمع المعلومات:

- 1- الجانب النظري: وهو ما تم به الرجوع إلى المجالات العلمية والرسائل الجامعية والكتب والدوريات لتغطية الجانب النظري من البحث.
- 2- الجانب الميداني: حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية.

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

### أساليب التحليلي الإحصائي:

- 1- الإحصاء الوصفي: تم استخدام الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- الإحصاء التحليلي: حيث تم فيه استخدام تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار (T) لاختبار الفرضيات، كما تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية.

### الإطار النظري:

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد<sup>(8)</sup>، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم<sup>(9)</sup>. ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم<sup>(10)</sup>.

وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث إن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي<sup>(11)</sup>. ويؤكد (Agissson, 1994)<sup>(12)</sup> أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل<sup>(13)</sup>. هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل<sup>(14)</sup>. وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزاً لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية.

أما فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي فيلاحظ أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في

ضوء عدد من الأبعاد. نذكر أهمها: فقد حدد (Forhand, Gilmer, 1964)<sup>(15)</sup> أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. أما (Litwin, Stringer, 1968)<sup>(16)</sup> فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. حيث يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند (Litwin, Stringer).

أما (Lawler, et. al, 1974)<sup>(17)</sup> فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة.

وقد أسفرت جهود (Campbell, et. al, 1970)<sup>(18)</sup> عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في العلاقات بين العاملين.

### السلوك الإبداعي والإبداعية:

ولغرض بيان أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات فمن الجدير بالذكر أن هناك فرقاً واضحاً بين السلوك الإبداعي والإبداعية، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة<sup>(19)</sup>، ويعرفه (Drucker, 1983)<sup>(20)</sup> بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة.

أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتوجات جديدة<sup>(21)</sup>، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

يؤكد (Spence,1994)<sup>(22)</sup> بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً.

وللإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات وهو متطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية<sup>(23)</sup>.

أما بخصوص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فقد أكدت الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال وجود أثر للمناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي فقد أشار (Scott,1994)<sup>(24)</sup> إلى وجود علاقة بين مناخ التنظيم السائد وتبني السلوك الإبداعي. كما أشار (Robbins, 1997)<sup>(25)</sup> إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة. أما (Cohen,1999)<sup>(26)</sup> فقد أشار إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع كما أشار إلى بعض العوامل التي تشجع على الإبداع كالمشاركة في اتخاذ القرارات وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لأصحاب الأفكار الجديدة.

يشير (Robbins and David, 1998)<sup>(27)</sup> إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ.....خالد الزعبي وحسين العزب

1- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2- عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حسيلاً لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. (Scot & Reoinaid, 1994)<sup>(28)</sup>. فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

ولأغراض هذه الدراسة وباطلاع الباحثين على العديد من الدراسات في هذا المجال فقد اعتمدت الدراسة لأغراض تحليل المناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد الأردنية اختيار مجموعة من الأبعاد مستمدة من نموذج (Campbell, et. al) ونموذج (Litwin & Stringer) وقد تم استخدام تلك الأبعاد لتحليل المناخ التنظيمي في دراسات كثيرة منها دراسة (القطاونة، 2000) حيث تعتبر تلك الأبعاد شاملة إلى حد ما كما أنها أكثر شيوعاً واستخداماً وتحتوي على أبعاد إدراكية وتنظيمية وقد تم استخدام استبيانات تحتوي على تلك الأبعاد في دراسات كثيرة لهذا كله اكتسبت تلك الأبعاد شرعية كبيرة لدى الباحثين. وهذه الأبعاد هي: مركزية القرارات، تحمل المخاطرة، التدريب، الحوافز، وبعد الانتماء.



### الدراسات السابقة:

حظي مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام بالمزيد من اهتمام الدارسين والباحثين، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع بالتحليل والبحث بغية تحقيق أهداف التنظيم بفاعلية وكفاءة، وقد قام الباحثان بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بموضوع البحث. وفيما يلي أهمها: ففي البيئة المحلية تناولت دراسة (عبد القادر، 1987)<sup>(29)</sup> قطاع المراقبة الجوية في الأردن، لمعرفة أثر المناخ المؤسسي في الرضا الوظيفي. كشفت الدراسة عن أن المناخ التنظيمي له أثر في زيادة إنتاجية العاملين وتحقيق الرضا لديهم، إذ إنه كلما تحسنت ظروف العمل ازداد رضا العاملين وزادت إنتاجيتهم وتحسن مستوى أدائهم.

استهدفت دراسة (مخامرة، 1988)<sup>(30)</sup> التي أجراها على العاملين الذين تم اختيارهم من (40) شركة مساهمة عامة أردنية التعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع. أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر سلباً في الإبداع هي: الخوف من الفشل، ورفض الأفكار المقدمة من الآخرين، وجمود التنظيم الإداري وعدم مرونته.

أجرى (أبو فارس، 1991)<sup>(31)</sup> دراسته على العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بهدف التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين فيها، والدور الذي تلعبه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع. كشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع، كما أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين تعزى للمتغيرات (القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، العمر).

هدفت دراسة (الدقس وعليان، 1991)<sup>(32)</sup> إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في الشركة محل الدراسة بحاجة إلى تطوير، حيث إن ظروف العمل الصعبة السائدة في الشركة قد أثرت بشكل سلبي في تصورات العاملين لواقع المناخ التنظيمي.

أما دراسة (شهاب، 1992)<sup>(33)</sup> التي أجرتها على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن فقد هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، والمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً كبيراً للمناخ التنظيمي في درجة الرضا الوظيفي بشكل عام.

أجرى (المحارمه، 1993)<sup>(34)</sup> دراسته التي هدفت إلى الكشف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة بشكل عام لأبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً.

وفي دراسة أجراها (القيوتي، 1994)<sup>(35)</sup> في الجامعة الأردنية، فقد هدفت إلى تقييم وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة وإلى معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل من: الجنس، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ورتبته الأكاديمية وسنوات خدمته. توصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد كان تقييماً سلبياً، وأن من أهم العوامل التي ساعدت في تشكيل صورة سلبية عن المناخ التنظيمي في الجامعة هو سياسة التحفيز المتبعة.

هدفت دراسة (العوامله، 1994)<sup>(36)</sup> التي أجراها على الوزارات والدوائر المركزية للإدارة العامة في الأردن إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي السائد فيها. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك شعوراً بالرضا العام والاستقرار في المناخ المؤسسي السائد. وبينت الدراسة أيضاً أن أسباب تغيير الملامح الرئيسية للمناخ التنظيمي عائد في جزء كبير منه إلى أوضاع الأجهزة المبحوثة الداخلية وأن تدني الحوافز كانت من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في تلك الأجهزة.

أما دراسة اللوزي (اللوزي، 1994)<sup>(37)</sup> فقد تم إجراؤها على الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن بهدف قياس وتحليل المناخ التنظيمي لدى العاملين فيها وعلاقته بالجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، مكان العمل. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الرضا عن المناخ

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ..... خالد الزعبي وحسين العزب

التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والعمر، بينما وجدت فروق دالة إحصائيًا في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة، مكان العمل. كما بينت الدراسة إلى أن أعلى درجات الرضا تركزت في مجال معايير الأداء والتضارب والبيئة التنظيمية والانتماء، في حين كانت أقل درجات الرضا في مجال الحوافز، تحمل المسؤولية، العلاقات الإنسانية والمخاطرة.

قام (الذبيبات، 1999)<sup>(38)</sup> بدراسته في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن (ديوان المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري) بهدف معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، البيئة الخارجية والتكنولوجيا) على أداء العاملين. أظهرت الدراسة أن لأبعاد المناخ التنظيمي أثرًا كبيرًا في أداء العاملين، كما أن هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة) باستثناء الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي و متغير التكنولوجيا وسنوات الخبرة)، حيث كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة بينهما.

تناولت دراسة (أبو تايه، 1999)<sup>(39)</sup> جميع المديرين في مراكز الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة في الأردن بهدف معرفة الواقع التنظيمي السائد في تلك المنظمات وأثره في الأداء التنظيمي. كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين العوامل البيئية الداخلية (المناخ التنظيمي) والخارجية والعوامل التنظيمية من جهة وضعف الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

وفي دراسة (القطاونه، 2000)<sup>(40)</sup> التي أجرتها على المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي السائد هي انطباعات إيجابية، كما بينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة يعتبر عاليًا.

أجرى (المعشر، 2001)<sup>(41)</sup> دراسته على أفراد الأجهزة الإدارية العاملين في

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ.....خالد الزعبي وحسين العزب

الجامعات الأردنية الخاصة والرسمية. هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في تلك الجامعات. أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية محل الدراسة هو في مجمله متوسطاً، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير المستقل (الوظيفة) لصالح الجامعات الخاصة، وبيّنت أيضاً وجود فروق معنوية بين المناخ التنظيمي وباقي المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين لم يتبين وجود فروق بين المناخ التنظيمي والجنس.

أما في البيئة العربية: فقد قام (الشريبي، 1987)<sup>(42)</sup> بدراسته في المصارف التجارية الكويتية لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وقرار بعض المصارف التجارية الكويتية بتقديم الخدمة الآلية للمواطنين مبكراً قبل تقديمها من قبل المصارف الأخرى. كشفت الدراسة عن اختلافات بين المصارف التجارية من حيث: مرونة الهيكل التنظيمي، تشجيع العمل الجماعي، نظام تفويض العاملين، مما انعكس على سلوك المصارف نحو التجديد.

وقد أجرى (قانع، 1989)<sup>(43)</sup> دراسته في معمل الصناعات الصوفية في أربيل - العراق لمعرفة أثر المناخ التنظيمي السائد في المخرجات التنظيمية (دوران العمل، الغياب) أظهرت الدراسة ضعف مستوى المناخ التنظيمي السائد في المصنع مما تسبب في ارتفاع نسبة حالات الغياب ودوران العمل.

أجرى (Abdulaziz, 1991)<sup>(44)</sup> دراسته في قطاع الإنشاءات (الشركات الهندسية، والإنشاءات المحلية والدوائر الهندسية التابعة للمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في السعودية) بهدف الكشف عن أنماط الإبداع التكنولوجي. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي فيها له أثر في السلوك الإبداعي، كما أظهرت الدراسة أن الشركات الهندسية تتبنى السلوك الإبداعي أكثر من الشركات الإنشائية.

أما في البيئة الأجنبية فقد أجرى (Gavin, 1976)<sup>(45)</sup> دراسته في مؤسسة مصرفية متوسطة الحجم، بهدف اختبار الفرضية التي ترى أن تصورات العاملين للمناخ التنظيمي تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وفردية مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الفردية

والتنظيمية تفسر إلى حد كبير الاختلاف في تصورات العاملين للمناخ التنظيمي السائد. وفي نيجيريا فقد أجرى (Vincent,1988)<sup>(46)</sup> دراسته في سلطة الكهرباء بهدف معرفة أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين. أظهرت الدراسة أن للمناخ التنظيمي السائد أثراً في الدافعية، كما أن للمكافآت أثراً كبيراً في أداء العاملين خاصة إذا كان الاقتصاد يتسم بنسبة بطالة مرتفعة.

تناولت دراسة (Kaye, Ellen, 1988)<sup>(47)</sup> قطاع بنوك الدم التابعة للصليب الأحمر الأمريكي وعددها (7) بنوك بهدف معرفة أثر المناخ التنظيمي في مستويات الأداء. كشفت الدراسة عن أن كافة أبعاد المناخ التنظيمي لها أثر في مستويات الأداء بشكل متفاوت منها ما هو شديد الأثر كوضوح التنظيم وتوجيه الأداء وحيويته، ومنها ما هو متوسط التأثير كأسلوب الأداء وصنع القرار وفريق العمل. أما بعدا تكامل التنظيم وتنمية العنصر البشري فقد كانا ضعيفي التأثير.

تضمنت دراسة (Heila, 1994)<sup>(48)</sup> اختبار أثر ثلاثة متغيرات هي: المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والأفراد العاملون في المنظمات - في الإبداع التنظيمي، حيث تم اختيار خمس مكاتب جامعية وتم اختبار درجة الإبداع والابتكار فيها من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود معضلات في عملية إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والداعم للإبداع.

أما دراسة (Robben, 1998)<sup>(49)</sup> فقد أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية على منظمة لتطوير المنتجات ذات التقنية العالية بهدف اختيار السلوك الإبداعي باستخدام نموذج Kirton's Adoption Innovation (KAI). وقد تم اختبار محددات السلوك الإبداعي الآتية: المناخ التنظيمي، القيادة، النمط الفردي في حل المشكلات وتوقعات القادة. تكونت عينة الدراسة من (81) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، مهندسو الإنتاج، المصممون، التقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون. توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

أجرى (Cohen, 1999)<sup>(50)</sup> دراسته على المنظمات التي تقدم الخدمات الإنسانية الكبيرة بهدف تقييم المناخ التنظيمي فيها والتعرف على المناخ التنظيمي في المنظمات التي تدعم الإبداع. توصلت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه تلك المنظمات يتمثل في إعادة تنظيمها بشكل يسمح للمناخ التنظيمي والتنظيم الهيكلي الجديد فيها بتشجيع الإبداع ودعمه.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها كان قد تركز على تقييم المناخ التنظيمي للمنظمات محل الدراسة وأثر هذا المناخ في الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، وحسب علم الباحثين فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في الأردن التي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي، إذ إن الدراسة الوحيدة في هذا المجال هي دراسة منار القطاونة الموسومة بـ "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية". حيث إن معظم الدراسات الأخرى قد تناولت موضوع المناخ التنظيمي بشكل عام أو أنها قد تناولت السلوك الإبداعي وحده دون أي محاولة للربط بين هذين الموضوعين بوضوح. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. لهذا تعد من الدراسات النادرة في هذا المجال، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد كانت الدراسة الوحيدة -حسب علم الباحث- التي ستربط بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في قطاع الكهرباء (شركة كهرباء محافظة إربد) في الأردن وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

### التحليل الإحصائي والإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات:

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد؟

لدى استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يمثل فيه موافق جداً (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجات، غير موافق إطلاقاً

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

(1) درجة واحدة، يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة قد بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.91) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (3).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرتبة	الرقم	المجال	متوسط	انحراف
1	5	الانتماء التنظيمي	3.90	.75
2	1	الحوافز	3.45	1.24
3	3	اتخاذ القرارات	3.42	1.04
4	4	تحمل المخاطرة	3.41	1.03
5	2	التدريب	3.38	1.21
		5-1	3.52	.91

كما يتضح من الجدول أيضاً أن بعد الانتماء التنظيمي كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي (3.9)، ثم تلاه بعد الحوافز (3.45)، ثم تلاه بعد اتخاذ القرارات (3.42)، ثم بعد القدرة على تحمل المخاطرة (3.41) ثم تلاه في المرتبة الأخيرة بعد التدريب (3.38). وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك ميلاً للرضا عن المناخ التنظيمي السائد. وأن مستوى تقييم العاملين له كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الانتماء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	.27	لدي الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة منظمي في تحقيق النجاح.	4.44	.90
2	.25	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مكان عملي.	4.27	1.00
3	.26	مكان عملي الحالي يتيح لي الفرصة لاستغلال أقصى طاقاتي وإمكانياتي في العمل.	3.79	1.38
4	.28	هنالك درجة عالية من التطابق ما بين قيمي الشخصية وقيم المنظمة التي أعمل لديها.	3.74	1.21
5	.29	لا مانع لدي من استبدال عملي الحالي بعمل آخر لدى منظمة أخرى.	3.28	1.50

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

أ) بعد الانتماء التنظيمي: اتضح من الجدول رقم (4) السابق أن بعد الانتماء التنظيمي كان قد احتل المرتبة الأولى بين سائر أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.75). ولدى عرض فقرات بعد الانتماء التنظيمي يتضح من الجدول رقم (5) أن فقرة "لدى الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة منظمي في تحقيق النجاح" قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (4.44) وهو متوسط حسابي عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة "لا مانع لدي من استبدال عملي الحالي بعمل آخر لدى منظمة أخرى" أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.28)، أما باقي الفقرات فقد تفاوتت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.44) و(3.28) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين كان إيجابياً ويحتل المرتبة الأولى، ولعل سبب ذلك عائد إلى رضا العاملين عن السياسات المتبعة في المنظمة وعن أهدافها التنظيمية كونها تقدم خدمة الكهرباء الضرورية لكافة أفراد المجتمع، هذا فضلاً عن أن حوالي 70.4% من العاملين هم من أصحاب الخبرات الطويلة كما يتبين من جدول رقم (3) مما يزيد من انتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	.7	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	3.66	1.40
2.	.8	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	3.51	1.36
3.	.6	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	3.41	1.53
4.	.9	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	3.39	1.30
5.	.10	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	3.30	1.42

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.



قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

(ب) الحوافز: اتضح من الجدول رقم (4) السابق أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام وقد احتل المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لكافة الفقرات (3.45) وانحراف معياري (1.24). ولدى عرض فقرات هذا البعد فقد أتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرة "تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.4)، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي للفقرة "يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد" إذ بلغ (3.3) وانحراف معياري (1.42)، وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقى الفقرات ما بين (3.66) و(3.3) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد، وهذا يعني أن مستوى الحوافز المقدمة للعاملين كانت إيجابية ومتوسطة إلى حد ما وتنال رضا العاملين، كما أنها تمنح على أسس التميز في العمل والكفاءة في الأداء.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	.18	أشعر بأن لدي قدرًا كافيًا من السلطات تمكنني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة.	3.63	1.32
2.	.19	تفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية.	3.58	1.23
3.	.16	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.	3.49	1.41
4.	.17	الفرصة متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.23	1.41
5.	.20	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.	3.15	1.40

(ج) بعد عملية اتخاذ القرارات: يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد كانت إيجابية بشكل عام إذ احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

(3.42) وانحراف معياري (1.04). ولدى عرض فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (7) أن الفقرة " أشعر بأن لدي قدرًا كافيًا من السلطات تمكيني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.32)، في حين كانت الفقرة " تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية" أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري (1.4). وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (3.63) و(3.15) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد مما يعني أن هناك رضا بشكل عام عن عملية اتخاذ القرارات وأن مستوى الرضا كان متوسطاً وأن لدى العاملين قدرًا كافيًا من السلطات تمكّنهم من أداء أعمالهم، وتفوض الإدارة الصلاحيات للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات الروتينية، هذا فضلاً عن أن نظام الاتصالات في المنظمة يسمح بانسياب المعلومات، إلا أن مستوى رضا العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات وعملية صياغة الأهداف بطريقة جماعية، وإن كانت مقبولة نسبياً لكنها ليست بالمستوى المطلوب إذ بلغت متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرات وعلى الترتيب (3.23)، (3.15)، في حين كان المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.42%).

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على تحمل المخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	22.	يتم التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجدية بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.	3.62	1.16
2.	23.	تستغل الإدارة العليا كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة.	3.37	1.31
3.	21.	تشجع الإدارة العليا التجديد والابتكار رغم المخاطر المترتبة عليها.	3.33	1.25
4.	24.	تقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك.	3.30	1.31

(د) بعد القدرة على تحمل المخاطرة: يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن انطباعات العاملين نحو هذا البعد بشكل عام كانت إيجابية، و متوسطة نسبياً إذ بلغ المتوسط

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (1.03). ولدى عرض فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة " يتم التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجدية بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.16) فيما حصلت الفقرة "تقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك" على أدنى متوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (1.31) في حين تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (3.62) و(3.3)، إلا أنها جميعها كانت أعلى من المتوسط المحايد. تدل هذه المؤشرات على أن هناك استعداداً لدى العاملين على تحمل المخاطرة و العمل على تطوير ما هو قائم من خدمات، كما تستغل الإدارة كافة الأفكار الجديدة في العمل وتشجع على التجديد والابتكار رغم مخاطر ذلك ولعل سبب ذلك راجع إلى طبيعة عمل المنظمة التي يغلب عليها الطابع الفني والذي يتطلب مواكبة المستجدات.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	.11	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.	3.51	1.36
2	.12	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.	3.44	1.36
3	.15	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	3.40	1.55
4	.14	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	3.30	1.34
5	.13	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	3.27	1.24

هـ) بعد التدريب. يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن انطباعات العاملين بشكل عام نحو هذا البعد كان إيجابية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (1.21) ولدى عرض فقرات هذا البعد فقد اتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة "تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.36) في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة "تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.27) وانحرافها المعياري (1.24). وقد تفاوتت المتوسطات الحسابية لباقى الفقرات ما بين (3.51)، (3.27) وهي جميعها أعلى من المتوسط المحايد. وهذا يعني أن رضا العاملين عن العملية التدريبية كان مقبولاً، إذ تحرص الإدارة على التعرف على احتياجاتهم التدريبية وعلى توفير الفرص لتطوير قدراتهم وتعدّد دورات تدريبية متنوعة لهم، كما يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الفترة التدريبية إلا أن مستوى رضا العاملين عن هذا البعد لم يكن عالياً وإن كان مستوى تقييمهم له متوسطاً، ذلك لأن طبيعة عمل المنظمة الفني يتطلب المزيد من الدورات التدريبية للتعرف على التطورات ومواكبة المستجدات العلمية في هذا المضمار.

**السؤال الثاني:** "ما مستوى السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد؟".

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لفقرات السلوك الإبداعي بشكل عام كان قد بلغ (3.9) وانحراف معياري (0.91) وهو أعلى من الوسط المحايد (3).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات السلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	35.	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	4.32	.75
2.	40.	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	4.28	.78
3.	43.	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	4.28	.89
4.	38.	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.	4.21	.99
5.	44.	أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.	4.16	.94
6.	42.	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.	4.13	.88
7.	34.	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.	4.09	.98
8.	30.	تتم عملية الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة.	3.95	1.07
9.	31.	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	3.95	1.02
10.	39.	تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل.	3.83	1.12
11.	32.	أستطيع استخدام علاقتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية.	3.60	1.09
12.	33.	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	3.50	1.16
13.	36.	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	3.44	1.28
14.	41.	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.38	1.36
15.	37.	يتخذ المسؤولون القرارات في الوقت المناسب.	3.37	1.39
		المتوسط الحسابي	3.9	0.91

وهذا يعني أن مستوى السلوك الإبداعي عند العاملين كان متوسطاً وهو أعلى من المتوسط المحايد (3) ولدى عرض فقرات السلوك الإبداعي كما هو في الجدول رقم (10) يتبين أن فقرة "لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.75)، في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة "يتخذ المسؤولون القرارات في الوقت المناسب" (3.37) وانحراف معياري (1.39).

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ..... خالد الزعبي وحسين العزب

وقد تفاوتت باقي الفقرات ما بين متوسط حسابي (4.32) و(3.37). وهذا يشير إلى أن هناك ميلاً لتبني السلوك الإبداعي لدى العاملين وأن لديهم الجرأة للقيام بأعمال إبداعية واقتراح أساليب جديدة في العمل وأن الإدارة تقدم العون والمساعدة والتشجيع لأصحاب الأفكار الجديدة وتشجع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية ويعبر العاملون عن آرائهم بثقة.

**اختبار الفرضيات:**

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً بشكل عام بين مختلف عناصر المتغيرات المستقلة، إذ بلغت أقوى هذه العلاقات بين التدريب والحوافز (0.77) ويعزى السبب في ذلك إلى أن العملية التدريبية تكسب العاملين مهارات جديدة تحسن من مستوى أدائهم مما يجعلهم أهلاً لتلقي الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

**جدول رقم (11)**

العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة

السلوك الإبداعي	الانتماء التنظيمي	تحمل المخاطرة	اتخاذ القرارات	التدريب	الحوافز	
					-	الحوافز
					** .7704	التدريب
				** .6949	** .7392	اتخاذ القرارات
			** .6491	** .6742	** .6538	تحمل المخاطرة
		** .7046	** .6076	** .6035	** .5841	الانتماء التنظيمي
-	** .7235	** .6195	** .7132	** .6271	** .5961	السلوك الإبداعي

\*\* دال إحصائياً على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

ثم يليه من حيث القوة العلاقة الارتباطية بين عملية اتخاذ القرارات والحوافز (0.739) ويعزى السبب في ذلك إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويسود جو من الثقة

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

بين الرئيس والمرؤوس وينمي مشاعر الانتماء للمنظمة. وقد كانت أضعف تلك العلاقات الارتباطية رغم أنها إيجابية ومقبولة إحصائياً العلاقة بين الانتماء التنظيمي والحوافز، ذلك لأن انتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها، غالباً ما يكون نتيجة لعدة عوامل من أهمها المكافآت والحوافز والمزايا المقدمة للعاملين من المنظمة. ثم يليها من حيث ضعف العلاقة الارتباطية العلاقة بين السلوك الإبداعي والحوافز ويعزى السبب في ذلك إلى أن السلوك الإبداعي يعد مطلباً إجبارياً للتميز في العمل والذي غالباً ما يتم تحفيزه مادياً ومعنوياً.

الفرضية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد".

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة = a	R	R <sup>2</sup>
المناخ التنظيمي	الانحدار	1	70.10446	70.10446	19.8	*0.000	0.75	0.57
	الخطأ المعياري	299	53.30544	0.17828				

\* دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha = .01$ )

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد حيث يتضح من الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط ( $R=.75$ ) مرتفع نسبياً مما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). كما أن معامل التحديد يساوي ( $R^2=.57$ )، مما يعني أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (57%) من قوة تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وهي نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية لتعقد ظواهرها ولصعوبة حصر متغيراتها. وهذا يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي لم تشملها الدراسة. كما أن قيمة ( $T=19.8$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = .01$ ) ودرجات حرية (299.1). وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ..... خالد الزعبي وحسين العزب

دراسة (Heila, 1995)<sup>(51)</sup> التي أجرتها على مكنتبات الجامعات المبدعة في أمريكا. سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثالثة الرئيسية والمتعلقة بالعلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوافز والسلوك الإبداعي".

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة a =	R	R <sup>2</sup>
الحوافز	الانحدار	1	43.84847	43.84847	12.84	*0.000	0.60	0.36
	الخطأ المعياري	299	0.26609	79.56143				
التدريب	الانحدار	1	48.52543	48.52543	13.9	*0.000	0.63	0.40
	الخطأ المعياري	299	0.25045	74.88448				
اتخاذ القرارات	الانحدار	1	62.77138	62.77138	17.6	*0.000	0.71	0.50
	الخطأ المعياري	299	0.20280	60.63853				
القدرة على تحمل المخاطرة	الانحدار	1	47.36155	47.36155	13.64	*0.000	0.61	0.38
	الخطأ المعياري	299	0.25434	76.04836				
الانتماء التنظيمي	الانحدار	1	64.59813	64.59813	18.12	*0.000	0.72	0.52
	الخطأ المعياري	299	0.19669	58.81177				

\* دال إحصائياً على مستوى الدلالة (0.01 = α).

يتضح من الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط (R=0.60) وهذا يعني وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) كما أن معامل التحديد يساوي (R<sup>2</sup>=0.36) مما يعني أن الحوافز تفسر ما مقداره (36%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وبلغت قيمة (T=12.84) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (α=0.01) ودرجات حرية (299.1). وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين الحوافز والسلوك الإبداعي إذ ثبت وجود علاقة دالة إحصائياً مما يعني أن الحوافز تؤثر في السلوك الإبداعي عند العاملين حيث إن الحوافز المعنوية والمادية تؤثر هم العاملين

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.



وتوظف قدراتهم الإبداعية وتحفز السلوك الإبداعي لديهم، هذا فضلاً عن أن السلوك الإبداعي المرغوب فيه والمكافئ فاعله ينشأ ميل لتكراره. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عوامله، 1994)<sup>(52)</sup> التي أجراها على الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، ومع نتائج دراسة (أبو فارس، 1991)<sup>(53)</sup> التي أجراها على المؤسسات العامة الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين التدريب والسلوك الإبداعي".

ينضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة مقبولة نسبياً بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.63$ )، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.40$ ) مما يعني أن التدريب يفسر ما مقداره (40%) من قوة تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، وبلغت قيمة ( $T=13.9$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) ودرجات حرية (299.1). وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين التدريب والسلوك الإبداعي إذ ثبت وجود هذه العلاقة. وهذا يعني أن العملية التدريبية تكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف مختلفة مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وإنتاجهم في العمل ويجعلهم على اتصال مستمر مع المستجدات لمواكبة التغيرات البيئية، ويزيد من إدراك العاملين ويحفزهم للتنمية الذاتية ويوفر لهم قاعدة عريضة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي".

ينضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.71$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.50$ ) أي أن عملية اتخاذ القرارات تفسر ما مقداره (50%) من قوة تأثير المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار) في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). كما بلغت قيمة ( $T=17.6$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ) ودرجات حرية (299.1). وعليه ترفض الفرضية التي تنص على

عدم وجود علاقة بين عملية اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي، إذ ثبت وجود هذه العلاقة. وهذا يعني أن تفويض المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين واللامركزية في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم الإبداعي، إذ يمنحهم الثقة بالنفس ويشعرهم بأهميتهم ويزيد القدرة لديهم للتعامل مع مقتضيات التغيير، مما يؤهلهم لتبني وتجريب أساليب وأفكار جديدة في العمل دون المرور بالروتين والإجراءات التنظيمية المعقدة، الأمر الذي يوفر قاعدة ملائمة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Quinn,1990)<sup>(54)</sup> ودراسة (علي، 1988)<sup>(55)</sup> التي أجرتها على الكادر التدريبي لأربعة معاهد فنية في العراق.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي لدى العاملين".

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة إيجابية ومقبولة نسبياً بين المتغير المستقل (القدرة على تحمل المخاطرة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.61$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.38$ ) أي أن القدرة على تحمل المخاطرة تفسر ما مقداره (38%) من قوة تأثير المتغير المستقل (القدرة على تحمل المخاطرة) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي). كما بلغت قيمة ( $T=13.64$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) ودرجات حرية (299.1). وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين القدرة على تحمل المخاطرة والسلوك الإبداعي، إذ ثبت وجود هذه العلاقة، مما يعني أن خصائص العاملين النفسية والمتمثلة بالقدرة على تحمل المخاطرة إلى الحد الذي يسمح بتقديم أفكار وأساليب جديدة دون أن ينتابهم شعور بالخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة، يوفر لهم درجة من الطمأنينة والاستقرار والثقة بالنفس مما يوفر قاعدة ينطلق منها السلوك الإبداعي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القطاونة، 2000)<sup>(56)</sup> ودراسة (الشربيني، 1987)<sup>(57)</sup> التي أجراها على البنوك التجارية الكويتية.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين".

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة إيجابية قوية إلى حد ما بين المتغير المستقل (الانتماء التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.72). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.52$ ) وهذا يعني أن الانتماء التنظيمي يفسر ما مقداره (52%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الانتماء التنظيمي) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما بلغت قيمة (T=18.12) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) ودرجات الحرية (299.1). وبناء عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي والسلوك الإبداعي، إذ ثبت وجود هذه العلاقة. وهذا يعني أن الانتماء التنظيمي العالي لدى العاملين من شأنه أن ينمي حماسهم ودافعيتهم إلى المزيد من العمل الدؤوب والإنجاز كما ينمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو المبادرة والإبداع. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Hatvany & Pucik, 1981) التي أجراها على (47) وزارة وهيئة وإدارة في الكويت، ودراسة (Hatvany & Pucik, 1981) التي أجراها على العاملين في المصانع والمنظمات اليابانية<sup>(59)</sup>.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة)".

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والسلوك الإبداعي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.644	0.644	1	1.862	0.173
العمر	2.639	0.880	3	2.546	*0.050
المؤهل العلمي	4.580	1.527	3	4.418	*0.005
الخبرة الوظيفية	0.636	0.212	3	0.614	0.606
المستوى الإداري للوظيفية	5.441	2.720	2	7.872	*0.000
الخطأ	99.521	0.346	288		
المجموع	123.410	0.411	300		

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

تم استخدام تحليل التباين الخماسي لاختبار هذه الفرضية، حيث يلاحظ من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي لدى العاملين"، وهذه النتيجة تعني أن السلوك الإبداعي لدى العاملين لا يتأثر بالجنس. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة، 2000)<sup>(60)</sup> التي أجرتها على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. كما تتفق مع نتائج دراسة (Hanke, 1988)<sup>(61)</sup>، ويرجع السبب في ذلك إلى أن السلوك الإبداعي ليس مقصوراً على فئة الذكور دون الإناث أو العكس، بل هو في متناول كلتا الفئتين الذكور والإناث.

يتضح من الجدول رقم (14) أيضاً أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الوظيفية ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي لدى العاملين"، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة، 2000) التي أجرتها على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، مما يعني أن السلوك الإبداعي لدى العاملين لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبراتهم الوظيفية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طول فترة الخبرة لا تسهم في إضافة الجديد لسلوك العاملين الإبداعي. وما هي إلا فترة روتينية متكررة تضم مجموعة من المهام والواجبات المتشابهة التي لا تسهم بشكل أو بآخر في حفز السلوك الإبداعي.

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العمر والسلوك الإبداعي لدى العاملين إذ بلغت قيمة ( $F = 2.546$ ) عند درجات حرية (288.3) ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والسلوك الإبداعي للعاملين"، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة، 2000) التي أجرتها على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، ولغرض اختبار مواقع الفروق الزوجية تم استخدام اختبار (Tukey b For Multiple Comparisons) للمقارنات البعدية، حيث تبين أن هناك فروقاً

ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (40-49) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، لصالح الفئة العمرية (40-49) وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (30-39) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (30-39) وفروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (30-39) والفئة العمرية (20-29) لصالح الفئة العمرية (30-39)، ربما يكون السبب في ذلك أن العاملين في تلك الفئات العمرية (30-39)، (40-49) هم من العاملين الناضجين نسبياً ولديهم خبرات وظيفية طويلة ومناسبة يتطلبها السلوك الإبداعي كما أنهم يعدون في سن الحماس والعتاء، ويعدون قادرين على بذل أقصى جهد ممكن للإبداع الذي يؤهلهم لأن يكونوا مرشحين لتبوء مناصب في الإدارات العليا.

ويتضح من الجدول رقم (14) أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي، إذ بلغت قيمة ف ( $F=4.418$ ) عند درجات حرية (288.3) ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي للعاملين"، مما يعني أن السلوك الإبداعي يتأثر بمؤهلات العاملين العلمية، تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونة، 2000) التي ترى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والسلوك الإبداعي، ولغرض اختبار مواقع الفروق الزوجية تم استخدام اختبار (Tukey b for Multiple Comparisons) للمقارنات البعدية، حيث تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل، والعاملين الحاصلين على دبلوم متوسط، لصالح العاملين ممن يحملون الثانوية العامة فأقل، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل، والعاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس، لصالح فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن فئة العاملين الحاصلين على الثانوية العامة فأقل هم غالباً ممن لا يحتلون مناصب قيادية ويشعرون عادة بالفارق بين مؤهلاتهم ومؤهلات أقرانهم من حملة الشهادات العليا، لذا تراهم جاهدين في تجسير

تلك الفجوة وإثبات جدارتهم وكفاءاتهم في العمل عن طريق تبني السلوك الإبداعي وتقديم ما هو جديد ومبتكر .

كما يتضح من الجدول رقم (14) أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للوظيفة ومستوى السلوك الإبداعي، إذ بلغت قيمة ف (F=7.872) عند درجات حرية (288.2)، ومستوى دلالة ( $\alpha = 0.00$ ) مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي تنص "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للوظيفة ومستوى السلوك الإبداعي" الأمر الذي يعني أن السلوك الإبداعي يتأثر بمستوى الوظيفة الإداري، ولغرض اختبار مواقع الفروق الزوجية تم استخدام اختبار (Tukey b for Multiple Comparisons) للمقارنات البعدية، حيث تبين أن هناك فروق بين فئة الموظفين وفئة العاملين بمستوى إداري (رئيس شعبة) لصالح فئة الموظفين. وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة والتي تشكل الغالبية العظمى من عينة الدراسة (84.1) جدول رقم (2) هم من المستويات الإدارية الدنيا، والتي تحاول وبشتى الوسائل الترقى والتدرج في سلم الوظائف لتحسين ظروفها الوظيفية المادية والمعنوية، لهذا تراهم يتبنون السلوك الإبداعي ويحاولون جاهدين تقديم ما هو جديد ومبتكر لإثبات جدارتهم وكفاءتهم لإقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز الذي تقدمه لهم الشركة وقد أظهر معظمهم رضاهم عنه (جدول رقم 7).

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- بينت الدراسة أن مستوى تقييم العاملين في شركة كهرباء إربد للمناخ التنظيمي السائد كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.52) وانحراف معياري (0.91) وهو أعلى من المتوسط المحايد (3)، وقد احتل بعد الانتماء التنظيمي المرتبة الأولى من حيث التقييم بمتوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.75). تم تلاه في المرتبة الثانية بعد الحوافز (3.45)

وانحراف معياري (1.24)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة من حيث التقييم بعد عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد القدرة على تحمل المخاطرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.91).

2- بينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.9) وانحراف معياري (0.91) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (3).

3- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مجتمعة والسلوك الإبداعي، مما يعني أن المناخ التنظيمي الملائم يؤثر بشكل إيجابي في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي منفرداً (الحوافز، التدريب، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) وتبني السلوك الإبداعي.

4- كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين الجنس، الخبرة الوظيفية والسلوك الإبداعي، مما يعني أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بالجنس فهو ليس مقصوراً على الإناث دون الذكور أو العكس، كما أن السلوك الإبداعي لا يتأثر بطول أو قصر سنوات خبرة العاملين.

5- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر لصالح الفئات العمرية 30-39، 40-49، والمؤهل العلمي لصالح فئة العاملين ممن يحملون الثانوية العامة فأقل، والمستوى الإداري للوظيفة لصالح فئة الموظفين) ومستوى السلوك الإبداعي مما يدل بشكل واضح على أن السلوك الإبداعي للعاملين يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

## التوصيات:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
- 1- تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن المناخ التنظيمي يعتبر متطلباً أساسياً في تبني وتحفيز السلوك الإبداعي.
  - 2- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كمنط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، نطاق الأشراف، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.
  - 3- زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها، والعمل على تقويم أداء العاملين بعد الانتهاء من العملية التدريبية ووضع ذلك في سجل العامل بحيث تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويمه في التقارير السنوية.
  - 4- توصي الدراسة الإدارة العليا بتشجيع التجديد و الابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار، وما يترتب على ذلك من مخاطر.
  - 5- إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة، وأن تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج أبداعية وأن تقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات اللازمة دون المرور بالسلم الهرمي والإجراءات الروتينية المتبعة في المنظمة محل البحث.
  - 6- أن تعمل الإدارة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد أين وصلت تلك الأفكار والسلوكيات



الإبداعية وتحديد المسؤولية على كل فرد في المنظمة.

7- ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تنجم عن ذلك وذلك عن طريق الخروج عن الروتين والمألوف وجعل العمل الإداري مشوباً بالتحدي.

## ملحق أداة الدراسة

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد. نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثان

د. خالد الزعبي د. حسين العزب

جامعة مؤتة

قسم الإدارة العامة

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  20-29 سنة  30-39 سنة  40-49  50 فأكثر
3. المؤهل العلمي:  ثانوية عامة فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا
4. الخبرة الوظيفية:  5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11-15 سنة  أكثر من 15 سنة
5. المستوى الإداري  مدير  مساعد مدير  رئيس قسم  
للوظيفية:  موظف  رئيس شعبة

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

يرجى وضع إشارة (x) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>الحوافز</b>						
6.	تتم عملية الترقيّة استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.					
7.	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.					
8.	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.					
9.	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.					
10.	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.					
<b>التدريب</b>						
11.	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.					
12.	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.					
13.	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.					
14.	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.					
15.	تعتقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.					
<b>اتخاذ القرارات</b>						
16.	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.					
17.	الفرصة متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.					
18.	أشعر بأن لدي قدرأ كافيأ من السلطات تمكنني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة.					
19.	تفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية.					
20.	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.					
<b>تحمل المخاطرة</b>						
21.	تشجع الإدارة العليا التجديد والابتكار رغم المخاطر المترتبة عليها.					
22.	يتم التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة درجة المخاطرة فيها غير مأمونة.					
23.	تستغل الإدارة العليا كل فكرة جديدة وتستثمرها بقوة.					

المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ ..... خالد الزعبي وحسين العزب

24.	تقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم مخاطر ذلك.				
<b>الانتماء التنظيمي</b>					
25.	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مكان عملي.				
26.	مكان عملي الحالي يتيح لي الفرصة لاستغلال أقصى طاقاتي وإمكاناتي في العمل.				
27.	لدي الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة منظمتي في تحقيق النجاح.				
28.	هنالك درجة عالية من التطابق ما بين قيمي الشخصية وقيم المنظمة التي أعمل لديها.				
29.	لا مانع لدي من استبدال عملي الحالي بعمل آخر لدى منظمة أخرى.				
<b>السلوك الإبداعي</b>					
30.	تتم عملية الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة.				
31.	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.				
32.	أستطيع استخدام علاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية.				
33.	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.				
34.	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.				
35.	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.				
36.	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.				
37.	يتخذ المسؤولون القرارات في الوقت المناسب.				
38.	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.				
39.	تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل.				
40.	أشعر بالرغبة من تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.				
41.	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.				
42.	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل.				
43.	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.				
44.	أهتم بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.				

## الهوامش :

- (1) محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003، ص148-149.
- (2) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط3، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، ص317-319.
- (3) منار القطاونة، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000، ص145-171.
- (4) المرجع نفسه، ص16.
- (5) محمد القريوتي، مرجع سابق، ص52-58.
- (6) زياد المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17)، رقم (1)، 2001، ص6.
- (7) W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, First edition, Chapman Hall, UK, 1994, pp. 55- 60.
- (8) ثامر محارمة، "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993، ص38.
- (9) موسى اللوزي، "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 6، 1995، ص 145 - 171.
- (10) Richard Kopelman, et. al, "The Role of Climate and Culture in Productivity" in Schneider Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.
- (11) Alandria Safieer, Organizational Change, Stress and Job Satisfaction: U.S.A: California School of Professional Psychology. Ph. D. Unpublished Thesis, 1996 , pp. 125-130.
- (12) Gunnar Agisson, "Industrial Change and Development from Macro Level to Organizational Perspective". Norway: university 1 Trandgeim, Ph. D. Unpublished Dissertation, p. 268.
- (13) Carole Palmer, Kenney, "Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Florida Community College", U.S.A.: University of Florida, Unpublished Dissertation, 1995 , p. 111.
- (14) موسى اللوزي، مصدر سابق، ص14.
- (15) G. A, Forhand, and S. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, 1994, p. 362.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ..... خالد الزعبي وحسين العزب

- (16) G. A. Litwen, and R. A. Stringer, Motivation and Organizational Climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University., Boston, 1968 , p. 1.
- (17) E. E. Lalwer, et. al, "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974, pp. 142- 151.
- (18) J. P. Campbell, et. al, Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, McGraw-Hill Book Co, N. Y, 1970, p. 392.
- (19) محمد القريوتي، مرجع سابق، ص 298.
- (20) F. P. Drucker, Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles, Harper and Row, New York, 1985, p. 30.
- (21) مؤيد سعيد السالم، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، *مجلة الدراسات*، مجلد 26، عدد 1، 1994، ص 100-101.
- (22) W. R, Spence, op. cit, pp. 56-60.
- (23) سعيد عامر، "حول الابتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص 379-381.
- (24) S. Scott, & Reoinaid, A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37. No. 3, 1994.
- (25) M. A, Robben, 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, 1997, p. 523.
- (26) B. Cohen, "Fostering Innovation in a Large Human Service", *Administration in Social Work*, Vol. 24, 1999.
- (27) S. Robbins &, D. A. David, Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications, second edition, prentice Hall, U. S. A. 1998, pp. 533-534.
- (28) S. Scott, A, Reoinaid, op. cit, pp. 580-583.
- (29) هالة عبد القادر، "المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1987.
- (30) محسن مخامرة، أميمة الدهان، "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة". *مجلة الدراسات*، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 15، عدد 2، 1988، ص 151-173.
- (31) محمود أبو فارس، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1991م.
- (32) محمد الدقس، خليل عليان، "تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا"، *مجلة الدراسات*، الجامعة الأردنية، مجلد 18، عدد 1، 1991، ص 38-59.

## قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ.....خالد الزعبي وحسين العزب

- (33) عبد الفتاح حليلة شهاب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1992.
- (34) ثامر محارمة، مصدر سابق.
- (35) محمد القريوتي، " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5، 1994، ص 67-120.
- (36) نائل العواملة، "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن" مجلة الدراسات، مجلد 2(أ)، عدد 3، 1994، ص 229-273.
- (37) موسى اللوزي، مصدر سابق، ص 145-172.
- (38) محمد الذنبيات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، عدد 1، 1999، ص 32-51.
- (39) بندر أبو تايه، "الواقع التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية على القطاع العام الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1999.
- (40) منار القطاونة، مصدر سابق.
- (41) زياد المعشر، مصدر سابق، ص 1-26.
- (42) عبد الفتاح الشريبي، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية" المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، عدد 3، 1987، ص 52-67.
- (43) مريوان محمد قانع، "أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الصناعات الصوفية في إربيل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1989.
- (44) Al-Jallal, AbdulAziz, "Technology Adoption and Innovation Patterns in Construction Industry in Saudi Arabia: An Exploratory Study", Ph. D. *Dissertation Abstract*, University of Texas, Austin, DAI-B 52/07, 1991, p. 3770.
- (45) James, Gavin, "Organizational Climate as A function of personal and Organization Variables, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, 1976, pp. 135-139.
- (46) A. Vincent, Onyema, "A Study of Climate and Motivation in Nigeria Electrical Power Authority". *Dissertation abstract*. Vol. 5, 1988, p. 341.
- (47) Kaya. S. Ellen,. "The Influence of Organizational Climate on Levels of Organizational Performance: A Comparative Analysis of American Red Scores Regional Blood Centers, *Dissertation Abstract*, Vol. 5, 1988, p. 1198.
- (48) P. Heila, "The Creative and Innovative University Library" Ph.D. *Dissertation Abstracts*, University of Pretoria, south Africa, DAI- A 55/12 1994, p. 3673.
- (49) M. A, Robben, op. cit, p. 1252.

قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ..... خالد الزعبي وحسين العزب

---

(50) B, Cohen, op. cit, pp. 47-59.

(51) P. Heila, op. cit.

(52) نائل العواملة، مرجع سابق.

(53) محمود أبو فارس، مرجع سابق.

(54) S. , Quinn, "Supporting Innovation in the Work Place", *Supervision*, V. 51, No, 2, 1990, pp. 3-5.

(55) إيمان علي، "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا والأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1988.

(56) منار القطاونة، مرجع سابق.

(57) عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق.

(58) فضل الفضلي، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، عدد 1، 1997، ص 75-120.

(59) N. Hatvany & V. Pucik, "An Integrated Management System Lessons from the Japans Experience", *Academy of Management Journal*, Vol. 6, 1981.

(60) منار القطاونة، مرجع سابق.

(61) J. Hanke, Individualism and Non Conformity A model of Innovative Behavior, Ph.D., *Dissertation Abstract*, University of Washington, U. S. A. DAI- A 49/ 05, 1988, p. 114.