

دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف

## *The role of the organizational climate in supporting the creative behavior of the staff in the Faculty of Economics, University of Chlef*

د. زروخي فيروز

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف / الجزائر

fairouzma@yahoo.fr

Received: 02/02/2017

Accepted: 18/03/2017

Published: 03/09/2017

### ملخص:

يعد العقل البشري المصدر الأساسي للإبداع الأمر الذي يحتم على المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز و الريادة في بيئة الأعمال الاهتمام به، و توفير المناخ المناسب السليم و المحفز على الإبداع و الابتكار و البحث عن مختلف الآليات أو السبل التي تسهم في إطلاق قدرات رأسمالها البشري.

و من خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة دور و أهمية المناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف بأبعاده ( القيادة، الدعم والتحفيز تدفق المعلومات و الاتصال المشاركة في اتخاذ القرار الانتماء التنظيمي) في تبني و تدعيم السلوك الإبداعي و خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين بعدي تدفق المعلومات و الاتصال بالكلية و كذا بعد الانتماء التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي بينما نمط القيادة السائد بالكلية و غياب المشاركة في اتخاذ القرار عدم فعالية سياسة التحفيز تلك العوامل لم تكن محفزة أو مدعمة على الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، السلوك الإبداعي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار التحفيز الانتماء التنظيمي.

### Abstract:

*The human mind is the primary source of creativity. It is imperative that organizations seeking excellence and entrepreneurship in the business environment pay attention to it, provide the right climate, stimulate creativity and innovation, and search for various mechanisms or ways that contribute to the release of human capital capabilities.*

*In this study, we tried to study the role and importance of the prevailing organizational climate in the Faculty of Economics at the University of Chlef in its dimensions (leadership, support, motivation, flow of information and communication involved in decision-making organizational affiliation) in adopting and reinforcing creative behavior. The flow of information and communication to the faculty and so on after organizational affiliation in the promotion of creative behavior while the dominant leadership style of the college and the absence of participation in decision-making ineffective policy of motivation those factors were not motivated or supported by creativity in the institution under study.*

**Key Words :** Organizational Climate, Creative Behavior, Faculty of Economics, University of Chlef, Leadership, Participation in Decision Making, Organizational Stimulation.

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بالتعقد و الديناميكية و عدم الغنى، نقول معقدة نتيجة التداخل في الاعتمادية بين مختلف الوظائف و الأنشطة، الديناميكية نتيجة التغير السريع و الدائم في حاجات و رغبات الزبائن الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاستمرار في ابتكار و تطوير منتجات جديدة للمنافسة لإرضاء هؤلاء الزبائن أما عدم الغنى فيتعلق هذا العامل بعدم توفر الموارد في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة نتيجة للمنافسة الشديدة من أجل الحصول على هذه الموارد.

ففي ظل هذه البيئة المعقدة و الديناميكية و غير الغنية، لم تعد الأشكال التقليدية في إدارة المؤسسات قادرة على النجاح و الاستمرار و أصبحت غير قادرة على الصمود في بيئة الأعمال المعاصرة و التي يعتبر التغيير فيها حقيقة ثابتة، و عليه فالمؤسسات أصبحت أكثر حاجة للبحث عن مختلف السبل أو الطرق التي تمكنها من البقاء و الاستمرار من خلال تركيزها على مواردها سواء المادية أو البشرية.

و نحن في دراستنا هاته سنركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم أصول المؤسسة باعتبارها مصدرا للإبداع مصدرا للتميز و حتى يتحقق هذا يجب توافر المناخ التنظيمي المناسب فهو يشير إلى مختلف الظروف و المتغيرات الداخلية بالمؤسسة إذ لا بد من الارتقاء به، حتى يكون محفزا للسلوك الإبداعي لدى الموظفين بمختلف المؤسسات.

#### أهمية الدراسة.

من خلال هذه الدراسة سنحاول وضع مقاربة تحلل العلاقة بين المناخ التنظيمي و إبراز دوره أو أهميته في تدعيم و تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، فالمناخ التنظيمي حظي باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال السلوك التنظيمي، و ذلك نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك الأفراد و في مقدمتها سلوكهم الإبداعي.

#### أهداف البحث:

نظرا لدور المناخ التنظيمي في تدعيم و تبني السلوك الإبداعي فإن البحث يهدف إلى:

- توضيح مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، أبعاد قياسه.
- التعرف على انطباعات و تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف.
- تقييم مستوى السلوك الإبداعي السائد في الكلية.
- تحديد علاقة و دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف.

#### مشكلة البحث.

يقاس نجاح المؤسسات بالعديد من المتغيرات، من بينها المناخ السائد في تلك المؤسسات، فهو يعبر عن جو العمل العام داخل المؤسسة و الذي له تأثير كبير على مستوى الأداء الذي تقدمه الموارد البشرية بها. فالتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يساعدها على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية، و الارتقاء بمستوى الأداء حتى إلى درجة التميز يعد كذلك محفزا لسلوكيات الأفراد خصوصا الابداعية منها.

و نحن و من خلال هذه الدراسة سنحاول تقييم المناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف من وجهة نظر الموظفين، و محاولة إبراز دوره أو أهميته في تدعيم و توجيه سلوكهم الإبداعي إلى ما هو أفضل من هنا تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين؟

و يندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف؟

- ما مستوى السلوك الإبداعي السائد بالكلية؟

- ما مدى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة؟  
فرضيات الدراسة.

من أجل معالجة الاشكالية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) من وجهة نظر موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف.

و تنقسم هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و السلوك الإبداعي.

- تساهم عملية التحفيز بالكلية في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- يساهم تدفق المعلومات و فعالية الاتصال بالكلية في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرار و أبعاد السلوك الإبداعي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي.  
الإطار النظري للدراسة.

قسم البحث في شقه النظري إلى قسمين على النحو التالي:  
أولا: المناخ التنظيمي.

في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية و شدة التعقد أصبحت المؤسسة تسعى جاهدة إلى مواكبة مختلف التطورات و المستجدات و يتضح ذلك من خلال بحثها المتواصل عن مختلف السبل التي تمكنها من التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يكون أحسن من أجل البقاء و الاستمرار و لتحقيق ذلك لا بد من تحسين بيئة العمل الداخلية أولاً، أي ضرورة توفير مناخ تنظيمي سليم مساند و يساعد على دفع و تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل العمل في ظروف ملائمة و دون ضغوط.

### 1- مفهوم المناخ التنظيمي:

ظهر مصطلح المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي و قدمت له العديد من التعاريف نوجز البعض منها فيما يلي:  
يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل و التي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يؤثر في سلوك العاملين و اتجاهاتهم و أدائهم.<sup>1</sup>

كما يشير إلى البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد و هذا يعني الثقافة، القيم، العادات و الأعراف الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الانسانية و الاقتصادية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص و الصفات التي تتصف بها المؤسسة و تجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات و ذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية و أسلوب ملائم يوجه للعاملين داخل المؤسسة و يكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

الملاحظ على التعاريف السابقة أنها تركز على خصائص البيئة الداخلية للعمل و التي لها تأثير مباشر على سلوك العاملين و على اتجاهاتهم و مستوى أداءهم سواء بالإيجاب أو السلب. أي أن المناخ التنظيمي يشير إلى مختلف العادات، القيم، الثقافة، الأنماط السلوكية و التي تعكس بدورها انطباعات العاملين حول المؤسسة و حول فلسفة الإدارة العليا و ممارساتها المختلفة. و عليه فالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للعمل، و التي يمكن إدراكها و ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها و محيطها.

## 2- أبعاد المناخ التنظيمي:

تباين الباحثون المختصون بدراسة المناخ التنظيمي حول الأبعاد أو العناصر المكونة له، و سبب ذلك التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة و خصائص البيئات التي تمت فيها الدراسة، إلا أنه هناك مجموعة من الأبعاد التي اتفق الكتاب حولها و هي الأبعاد أو العناصر التي اعتمدها الباحثة في نموذج الدراسة و هي على النحو التالي:

### \* القيادة:

تعد الفلسفة الانسانية للقادة و المشرفين أو الرؤساء بصفة عامة، و طريقة تعاملهم مع المرؤوسين و ما يتفرع عنها من أساليب الاتصال و الدعم و التحفيز عاملا هاما في إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء للمؤسسة مما يشجع على البقاء و العطاء عكس النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي الذي يحد من المشاركة و يشيع الخوف و الملل لدى العاملين.<sup>4</sup>

فالقيادة تعد بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، إذ لا تقتصر على إصدار الأوامر و التعليمات للمرؤوسين بل تتعداها إلى حفزهم و رفع روحهم المعنوية، تحقيق الاستقرار النفسي لهم، دعم أفكارهم الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

### \* الدعم و التحفيز:

لكي يشعر الموظفون بأهميتهم في المؤسسة يجب أن يشعروا بالدعم و التأييد من رؤسائهم و هذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة و بالتالي يزيد من مستوى انتمائه التنظيمي و التزامه. فتوفير نظام للحوافز العادل يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية و البحث عن تحقيق نتائج أداء أفضل مما يؤدي إلى المنافسة بين الموظفين نحو تحمل أفضل للمسؤولية و الكفاءة و الإبداع.

### \*تدفق المعلومات و الاتصال:

العنصر الثالث الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها، وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه و ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.<sup>5</sup>

فالالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع و هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات.

### \*المشاركة في اتخاذ القرار.

من العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تزيد من مستوى انتمائهم التنظيمي هو إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ بعض القرارات المرتبطة بعملهم، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين أنفسهم، و بينهم و بين مرؤوسيهم، كما تزيد من دافعيتهم للإبداع و التطور.

### \*الانتماء التنظيمي:

يشير الانتماء التنظيمي إلى ذلك الاستثمار المتبادل بين الفرد و المؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، و المرغوب فيه من جانب المؤسسة التي يعمل لصالحها، و رغبة الفرد إلى بذل المزيد من الجهود الإضافية و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية.<sup>6</sup>

### ثانيا السلوك الإبداعي.

يلعب العنصر البشري في المؤسسة دورا هاما في تحقيق أهدافها فالتركيز عليه بتوفير بيئة العمل الملائمة و تحفيزه و تدريبه على مختلف الطرق و الأساليب الهادفة لتحقيق أفضل مستويات الأداء حتى يصبح هذا المورد مصدرا للإبداع مصدرا للتميز.

### 1- مفهوم الإبداع و السلوك الإبداعي:

إن تعريف الإبداع شأنه شأن تعريف العديد من المفاهيم الإدارية و السلوكية و النفسية يختلف باختلاف الهدف و المجال الذي يستخدم فيه التعريف. فالإبداع هو تشخيص المشكلات و إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة.<sup>7</sup>

كما يعرف الإبداع على أنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف و اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة.<sup>8</sup>

و هو عملية توليد و تبني و تنفيذ الأفكار أو الممارسات الجديدة داخل المؤسسة.<sup>9</sup>

بينما يشير مفهوم السلوك الإبداعي إلى أنه سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات، أفكار إجراءات أو عمليات جديدة.<sup>10</sup>

و هو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.<sup>11</sup> وعليه فالإبداع ينتج عنه منتج، فكرة، إجراء غير مألوف، أما السلوك الإبداعي فهو تصرف أو سلوك متجه نحو التغيير لكن لا يشترط أن ينتج عنه بالضرورة ذلك الشيء غير المألوف.

## 2- أبعاد السلوك الإبداعي:

تشير إلى تلك المحددات أو القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول أنه مبدع و هي كثيرة و متعددة، و قد اعتمدت الباحثة في دراستها على الأبعاد التالية:

### \* القابلية للتغيير:

أي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه و حثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

### \* الطلاقة:

و هي تشير لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار بغزارة و طرحها بشكل يفوق المتوسط العام و في فترة زمنية محددة.<sup>12</sup>

### \* روح المجازفة:

تشير إلى مدى قبول الفرد و ميله و شجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

### \* القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات:

تشير إلى قدرة الفرد على فهم و تحديد مشكلات العمل، من خلال تحليل عناصر المشكلة و فهمها و استبعاد مختلف العلاقات الموجودة بين عناصرها، سعيا لإيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله.

### \* منهجية الدراسة:

### \* مجتمع و عينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف، وزعت عليهم استمارات الاستبيان و كان عددهم 48 موظفا، استرجعت كل الاستمارات الموزعة و كانت 46 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

### \* بناء أداة القياس و ثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية، الثاني متعلق بأبعاد المناخ التنظيمي و الجزء الأخير متعلق بالتغير التابع للدراسة و هو أبعاد السلوك الإبداعي لدى موظفي الكلية.

أما عن ثبات أداة الدراسة فكانت قيمة الثبات (0.612) لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

#### \*أساليب المعالجة الإحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).  
- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

#### \* عرض و تحليل نتائج الدراسة:

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

#### 1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي.

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 1: أبعاد المناخ التنظيمي.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
يتعامل المسؤول المباشر مع الموظفين بعدل و مساواة	3,63	,997	مرتفع
يعطي المسؤول المباشر الموظفين الحرية في إنجاز مهامهم	3,67	1,012	مرتفع
هناك تعاون و ثقة بين المسؤول المباشر و الموظفين	4,00	1,011	مرتفع
يفوضني رئيسي في العمل بعض من صلاحياته	3,24	1,303	متوسط
<b>القيادة</b>	<b>3.635</b>	<b>1.08075</b>	مرتفع
يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال	3,59	1,257	مرتفع
يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي	3,50	1,049	مرتفع
يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	2,43	1,186	منخفض
يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء	2,1957	,95730	منخفض
<b>الدعم و التحفيز</b>	<b>2.9289</b>	<b>1.11233</b>	متوسط
تتوافر بالكلية وسائل اتصال فعالة	3,13	1,572	متوسط
يتوافر بالكلية نظام معلومات فعال	2,91	1,189	متوسط
تتميز التعليمات و الإجراءات في الكلية بالوضوح	3,30	1,113	متوسط
يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة و يشركني في الشؤون المهمة للكلية	3,4130	1,08681	مرتفع
<b>تدفق المعلومات و الاتصال</b>	<b>3.18825</b>	<b>1.2402</b>	متوسط
تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية	3,39	3,044	متوسط
يحرص الرؤساء على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3,00	3,077	متوسط
يهتم الرؤساء في العمل بالاقترحات و المبادرات التي أتقدم بها	2,7609	1,05798	متوسط

متوسط	1,26185	3,0870	يلجأ الرؤساء إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها و آثارها
متوسط	2.11021	3.05947	<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>
مرتفع جدا	5,206	4,54	وظيفتي الحالية تتيح لي فرصة استغلال أقصى طاقاتي و إمكانياتي في العمل
مرتفع	1,000	4,02	أشعر بالاعتزاز و الفخر بالانتماء للكلية التي أعمل بها
مرتفع جدا	4,49154	4,2174	قيمي الشخصية تتوافق و الثقافة السائدة في الكلية
مرتفع	4,57677	3,8261	لا مانع لي من استبدال عملي بعمل آخر خارج الكلية
مرتفع	3.81858	4.15087	<b>الانتماء التنظيمي</b>
متوسط	1.87241	3.3925	المناخ التنظيمي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف كانت متوسطة و جاءت بوسط حسابي ( 3.3925 ) و بدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:

أولاً: الانتماء التنظيمي بوسط حسابي (4.15)

ثانياً: القيادة بوسط حسابي (3.63)

ثالثاً: بعد تدفق المعلومات و الاتصال بوسط حسابي (3.18)

رابعاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار بوسط حسابي (3.05)

خامساً: بعد الدعم و التحفيز بوسط حسابي (2.92)

**2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد السلوك الإبداعي.**

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

الجدول 2: أبعاد السلوك الإبداعي.

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جدا	,79885	4,3696	تحتاج الكلية إلى التغيير المتجدد في أساليب و طرق العمل
مرتفع جدا	4,40070	4,5217	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى و إن كان هناك احتمال فشلها
مرتفع	,75884	4,0435	لا أتأثر بالأفكار التقليدية و إنما أحاول أن أتميز في أداء عملي
مرتفع	6,11962	4,1957	تشجع الكلية التغيير و تدعم الأفكار و الممارسات الجديدة
مرتفع جدا	3.0195	4.28263	القابلية للتغيير
مرتفع	,97033	3,7609	أستطيع أن أعبر عن أفكارني بطريقة يفهمها الجميع
مرتفع جدا	6,07016	4,3261	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رؤسائي في العمل
مرتفع	,84213	4,0435	أعبر عن أفكارني و مقترحاتي الجديدة بثقة
مرتفع	,85607	3,9783	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل
مرتفع	2.18467	4.0272	الطلاقة
مرتفع	1,03092	3,7826	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصي
مرتفع	,76896	4,1739	مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال و قرارات
مرتفع	1,09456	4,0435	أرفض ما هو خاطئ و إن كان شائعاً في الكلية
مرتفع جدا	7,72098	4,8261	أرغب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
مرتفع	2.65385	4.20652	روح المجازفة و المخاطرة
مرتفع جدا	,54062	4,4130	حينما تواجهني مشكلة في عملي أحاول إيجاد حل لها
مرتفع	,52933	4,1739	لدي القدرة على فهم و تحديد مشكلات العمل

مرتفع	,71863	3,8043	أخط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
مرتفع	,62632	4,0870	أحرص على معرفة جوانب القصور و الضعف في عملي
مرتفع	0.60373	4.11955	القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات
مرتفع	2.11544	4.15897	السلوك الإبداعي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه و بناء على إجابات أفراد العينة المستجوبة، فإن إدراكهم لأبعاد السلوك الإبداعي التي تم التطرق لها كانت في الغالب بدرجة مرتفعة بوسط حسابي عام قدر بـ (4.15) و كانت هناك استجابة مرتفعة جدا لبعد القدرة على التغيير بوسط حسابي قدر بـ (4.25).

و بناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد السلوك الإبداعي جاءت مرتبة وفقا لما يلي:

أولاً: بعد القابلية للتغيير بوسط حسابي قدر بـ (4.28)

ثانياً: بعد روح المجازفة و المخاطرة بوسط حسابي قدر بـ (4.20)

ثالثاً: بعد الطلاقة بوسط حسابي قدر بـ (4.02)

رابعاً: بعد القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات بوسط حسابي قدر بـ (3.80)

\* اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  من وجهة نظر موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف.

و لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و السلوك الإبداعي.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسط نمط القيادة و السلوك الإبداعي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,029	1	1,029	1,342				0.253
الخطأ	33,727	44	0,767	4.0617		0.172	,0300	
المجموع	34,756	45	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين نمط القيادة السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف و بين أبعاد السلوك الإبداعي كما يتضح كذلك أن نمط القيادة يساهم بما نسبته 3% في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي الكلية.

كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.253 ( أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقضي رفض الفرضية الأولى و قبول الفرضية العدمية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم عملية التحفيز بالكلية في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).  
و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) One Way Anova: كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر الدعم و التحفيز و أبعاد السلوك الإبداعي.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,996	1	,9960	1,299	4.0617	0.169	,0290	0.261
الخطأ	33,759	44	0,767					
المجموع	34,756	45	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن سياسة التحفيز بالمؤسسة تساهم بما نسبته 2 % في تدعيم السلوك الإبداعي و هي نسبة ضعيفة جداً، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة و عند مستوى الدلالة البالغ 0.261 و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية و قبول الفرضية العدمية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يساهم تدفق المعلومات و فعالية الاتصال بالكلية في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين عند مستوى دلالة (

$$\alpha \leq 0,05$$

و جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

**الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر تدفق المعلومات و الاتصال و أبعاد السلوك الإبداعي.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	4,891	1	4,891	7,206	4.0617	0.375	0.141	0.010
الخطأ	29,864	44	0,679					
المجموع	34,756	45	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

تشير نتائج الجدول أن سياسة الاتصال بالكلية تساهم في تدعيم السلوك الإبداعي لدى الموظفين بنسبة 14 % ، كما تشير كذلك النتائج المبينة أعلاه أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية و عند درجة حرية (1-44) و مستوى الدلالة البالغ 0.01، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار و أبعاد السلوك الإبداعي.

و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

**الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر اتخاذ القرار و أبعاد السلوك الإبداعي.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	1,971	1	1,971	2,646	4.0617	0.238	0.057	0.111
الخطأ	32,784	44	0,745					
المجموع	34,756	45	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل و المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار يفسر ما نسبته 5% من التغير الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في السلوك الإبداعي.

كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية و عند مستوى الدلالة البالغ 0.111 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة و قبول الفرضية العدمية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام كذلك اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر الانتماء التنظيمي و أبعاد السلوك الإبداعي.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,0234	1	,0234	5.759	4.0617	0.315	0.099	0.049
الخطأ	30,733	44	0,698					
المجموع	34,756	45	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل و المتمثل في بعد الانتماء التنظيمي يساهم في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف بنسبة 9.9% .

كما تبين النتائج أعلاه أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية و عند مستوى الدلالة البالغ 0.049 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

**مناقشة نتائج الدراسة:**

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

**1- النتائج الخاصة بمستوى تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد بجامعة الشلف:**

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات المبحوثين لأبعاد المناخ التنظيمي جاءت متوسطة و سبب ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: غياب الدعم و التحفيز، غياب المشاركة في اتخاذ القرار، عدم الاهتمام بالاقترحات و المبادرات المقدمة من طرف المرؤوسين، غياب نظام معلومات و وسائل اتصال فعالة.

- كما أظهرت النتائج أن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي السائد بكلية الاقتصاد في جامعة الشلف و وفقا لمتوسطاتها الحسابية جاءت مرتبة كما يلي: بعد الانتماء التنظيمي، بعد القيادة، بعد تدفق المعلومات و الاتصال، بعد المشاركة في اتخاذ القرار، بعد الدعم و التحفيز.

## 2- النتائج الخاصة بمستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف من وجهة نظرهم:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات الموظفين لأبعاد السلوك الإبداعي جاءت مرتفعة نسبيا، فالموظفين بالكلية على وعي بضرورة التغيير، و تدعيم الأفكار و الممارسات الجديدة، كما لهم قابلية للمخاطرة و المجازفة مع تحمل نتائجها، يملكون قدرة على فهم و تحديد مشكلات العمل مع الحرص على مواجهتها.

- كما جاءت أبعاد السلوك الإبداعي مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي: بعد القابلية للتغيير، بعد روح المجازفة و المخاطرة، بعد الطلاقة، بعد القدرة على حل المشكلات.

## 3- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- تم نفي الفرضية الأولى و الثانية و الرابعة، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: بعد القيادة، بعد الدعم و التحفيز، بعد المشاركة في اتخاذ القرار بينها و بين المتغير التابع و المتمثل في السلوك الإبداعي، كما أن مستوى الدلالة جاء أعلى من مستوى الدلالة المستخدم (0.05) هذا ما جعلنا نرفض تلك الفرضيات و نقبل بالفرضية العدمية.

- كما تم تأكيد صحة الفرضية الثالثة و الخامسة، إذ تبين أنه هناك أثر لكل من بعد تدفق المعلومات و الاتصال و بعد الانتماء التنظيمي في تدعيم و تنمية السلوك الإبداعي حيث فسر هذين البعدين 14 و 9.99 على التوالي من التباين الحاصل في المتغير التابع.

### التوصيات:

بعد مناقشة و تحليل نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- منح الدعم و التحفيز الكافي للموظفين بشكل يساهم في تنمية أفكارهم و سلوكياتهم الإبداعية.
- إعطاء الموظفين درجة عالية من الاستقلالية و منحهم المزيد من الصلاحيات.
- توفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع.
- الحرص على تفويض السلطة و على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- الحرص على تشجيع التغيير و دعم الممارسات الجديدة.
- إعطاء أهمية للعمل الجماعي، خصوصا في حل المشكلات و التخطيط لها قبل حدوثها.
- ضرورة العمل في جو يسوده التعاون و الثقة بين المسؤول المباشر و الموظفين.
- الحرص على توفير الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الكلية.
- الحرص الدائم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.

## المراجع والإحالات:

- 1 محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد2، 2011، ص 486.
- 2 العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، دار وائل، 2013، ص 305.
- 3 العدوان، ياسر و آخرون، تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد 2، ص 408.
- 4 الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ط2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998، ص660.
- 5 يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 ص61.
- 6 سارة نبيل، مفهوم الانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي و علاقتهما بالرضا الوظيفي، مقال على الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com> تاريخ الاطلاع: 2016/10/11.
- <sup>7</sup> Amabile, Treesam, Assessing The War Environment For Creativity, Academy Of Management Journal, vol. Vol. 39, No01, 1998, p 77.
- <sup>8</sup> OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P 131.
- <sup>9</sup> Krright- Turvey, influencing employce innovation through structural empowerment initiatives : the need to feel empowered, entrepreneurship theory and practice, 2006, p315.
- <sup>10</sup> Spreitzer, G.M , Social structural characteristics of of psychological empowerment, USA, Academy of Management, vol 39, Issue 2, 1996, p 486.
- 11 محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 486.
- 12 محمد فلاق، بناقلة قدور، مداخلة بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، ص 09، مقال على الموقع الإلكتروني: [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads) تاريخ الاطلاع: 2016/10/11