

أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي

لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بجامعة البليدة 2

د.اسماعيل بوعمامة، جامعة الجزائر 2

عبدالقادر براهيم رابح، جامعة الجزائر 2

ملخص الدراسة :

المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص الداخلية للجامعة التي فيها تتفاعل الخصائص التنظيمية مع الخصائص الشخصية للموظفين الإداريين، ويتحدد سلوكهم بناء على هذا التفاعل حيث تسعى الجامعة لأن يكون مناخها التنظيمي ملائماً و حاضناً لسلوكهم الإبداعي. لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 169 موظفاً، اعتمد فيها المنهج الوصفي. وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مجتمعة و منفردة و تبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي، وأن هناك تأكيد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده على تبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي، حيث أن 40 بالمئة من التغيرات الملاحظة على السلوك الإبداعي سببها المناخ التنظيمي، و أن أكثر الأبعاد تأثيراً هي التحفيز، التكوين والهيكلة التنظيمية.

Le climat organisationnel exprime les caractéristiques internes de l'université dans laquelle les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les caractéristiques personnelles du personnel administratif, pour déterminer leur comportement. En fonction de cette interaction l'université cherche à créer un climat approprié et un incubateur pour le comportement créatif. Cette étude a été réalisée sur un échantillon composé de 169 employés, une approche descriptive a été adoptée. Après analyse des données on a trouvé une relation statistiquement significative entre le climat organisationnel et le comportement créatif du personnel administratif; et qu'il n'y a confirmation de l'existence de l'impact des dimensions du climat organisationnel sur le comportement créatif du personnel administratif, où 40 pour cent des changements observés dans le comportement créatif sont causés par le climat organisationnel, et que les

dimensions les plus influentes sont la motivation, la formation et la structure organisationnelle.

1- إشكالية البحث :

لقد أدركت المنظمات الحديثة بأن توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للإبداعية ويرفع مستوى أدائهم هو عامل مهم من عوامل نجاحها، ومطلب أساسي من أجل الاستمرار والتميز، هذا للصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين. و يكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في المؤسسات التربوية والتعليمية، فلم يعد المطلوب منها الاكتفاء برفع الجهل المعرفي، بل أصبح التحدي يتعلق بمدى القدرة على استيعابها لمعطيات الحضارة البشرية كاملة، والتخطيط الذكي لمواكبة مظاهر النمو الفكري المستمر، في مجتمعات المعرفة .

وهذا ما يوجهنا لدراسة السلوك الإبداعي، باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة للنمو، في ظل التدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً، حيث يرى (سعيد عيد عطوي، 2008) بأنه «حتى يستفاد من السلوك الإبداعي على نحو علمي ودقيق ومدروس فلا بد من الاهتمام به وتشجيعه و تغذيته وتدعيمه وتوجيهه للمسار الصحيح والمناسب، وتوفير بيئة ملائمة لنمو هذا السلوك، من خلال آليات وسياسات وبرامج تتبناها وتقوم بها المنظمة، فالإبداع ليس إرؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ثم القدرة على التفكير على نحو مختلف، ومبدع بحثاً عن الحل المناسب . وهو يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، لذا فلا تقتصر المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة، وملائمة في الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً.»

و تعود أهمية الحاجة إلى الإبداع في المنظمات التعليمية، وخاصة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى كونها منبرا هاما لبناء الاطارات، فقد جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد(51) أن من بين مهام الجامعة ” تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع و المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم و المعارف وتحصيلها و تطويرها ”، ولأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها أصبح من الضروري أن تسعى الجامعات إلى تزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الشاملة، فقد اصبح التعليم العالي حسب (ناصر، 2011) يحظى باهتمام متنام في مختلف دول العالم بوصفه الرصيد الاستراتيجي المنظور للتنمية الشاملة في المجتمع، وينظر لمؤسساته على انها الرافد الأساسي للموارد البشرية التي يحتاجها البلد للنهوض بأعباء التنمية، ذلك لأن مخرجات مؤسسات التعليم

العالي هي مدخلات التنمية .

وفي هذا الاطار تكشف احصاءات الوزارة الوصية لسنة 2013-2014، عن العدد الكبير للطلبة المسجلين بمؤسسات التعليم العالي والمقدر بحوالي 1274000 (مليون ومئتان و أربعة و سبعون ألف) طالبا، يشرف على تأطيرهم حوالي 48500 أستاذا، واستحداث اكثر من 5170 منصبا ماليا لدعم التأطير الاداري والتقني والخدماتي، كل هذه المعطيات تشير إلى المجهود الذي تبذله الدولة الجزائرية لتحضير الإطارات، التي ستشرف على مواجهة تحديات القرن 21، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، فلم يعد مستقبل الامم يعتمد على مجرد العد الرقمي للقوى العاملة، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز ومتمايز من الكفاءات، ولأجل هذا الهدف شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تطبيق برنامجا لإصلاح التعليم العالي، ففي جوان 2007 اصدرت الوزارة الوصية ورقة ضمنيتها تقييما لاهم الاختلالات المسجلة في النظام السابق، وحاولت استدراك هذا الوضع باستحداث طرق وأساليب جديدة للتكوين والتسيير كاعتماد نظام (ل م د) وتوفير الموارد المالية اللازمة، حيث احتلت ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 2014 المرتبة الرابعة بمبلغ مقدر بـ 270.742.002.000،(الجريدة الرسمية،العدد 31،68،12/2013)،وبلغ هذا المبلغ 300.333.642.000 لسنة 2015 (الجريدة الرسمية،العدد 31،78،12/2014) بزيادة مقدر بـ 29591640000 دج،غير أن (بقة الشريف،2011) يرى بأن اتجاه المؤسسات التعليمية إلى التطور والاستمرار يجب أن لا يقتصر على إدخال اجراءات وأدوات وتقنيات متطورة، و موارد مالية معتبرة فحسب، بل يجب تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي تناولت جودة التعليم؛ ويؤكد (ابراهيم أحمد عواد، 2009) انه يجب ايضا أن يستهدف إحداث تغييرات فعلية لدى الموظفين الإداريين، الذين لهم دور فاعل في دعم وتوفير التسهيلات و التأطير اللازم لمساعدة الاستاذ والمؤسسة التعليمية، والتأثير في توجهاتهم وسلوكياتهم لتبني السلوك الابداعي، والمقصود بالابداع حسب قاموس ويبستر ” إدخال شيء جديد أو فكرة أو طريقة جديدة“، ويتفق معه قاموس أكسفورد حين يقول ”أن الابداع هو تقديم أفكار أو أساليب او طرق جديدة“، وجاء عن (محمد فوزي عبد المقصود،2004) قوله ”يرى تورانس بأن الإبداع هو عملية إدراك العناصر الناقصة وتكوين الأفكار والفروض من حولها ثم اختبارها وربط النتائج وإعادة ما يطلبه الموقف من تعديلات“،و يعرفه دراكر(Drucker,1983) أنه تغيير لنتائج الموارد والامكانيات، حيث تزداد من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة، و يؤكد (Spence,1994) بأن السلوك الابداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الانسان، وتبدأ بإدراك الوضع القائم من خلال الحساسية للمشكلات و القدرة على التعرف عليها ومن ثم الاهتمام بها و جمع المعلومات عنها، وإيجاد البدائل و تقييمها،مع ضرورة امتلاك

الجرأة والشجاعة للمخاطرة من أجل تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الابداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر ابداعاً، وإلا سلوكاً ابداعياً، ويضيف (محمد فوزي عبد المقصود، 2004) "أما جلفورد وشتايني فقد اتفقا على أن الإبداع هو ذلك الناتج الجديد الذي يظهر من خلال تفاعل الفرد مع الأحداث والظروف والأفراد الذين ترتبط حياتهم به، ويساعد على ظهور هذا المناخ الاستقرار والتآلف والاتساق بينها"

لقد أشار جلفورد في التعريف الأخير إلى بعد هام، وهو المناخ المستقر الداعم للسلوك الابداعي، فالاهتمام بمتغير الإبداع في المؤسسات الجامعية يتطلب الحرص على أن تكون التوجهات الابداعية مكوناً هاماً في نسيجها التنظيمي، فكل ما تتضمنه البيئة الداخلية من قيم، ومعتقدات، وعلاقات، وتفاعل ما يعرف بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده، هي التي توجه سلوك العاملين، فحسب ليتوين و سترنجر ((Litwin, stringer) المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، والتي يكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم و سلوكهم. وجاء في تعريف القريوتي بأن المناخ التنظيمي هو انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي .

وتأتي أهمية المناخ التنظيمي حسب (فوزي ميهوبي، 2013) لكونه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يدركها أفرادها، وبنون عليها مواقفهم، واتجاهاتهم، والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، فالمتغيرات المناخية من المتغيرات الكامنة وغير المرئية والتي تتطلب الغوص في أعماق المنظمات وصولاً إلى وعيها ولاوعيها التنظيمي و البحث في العمليات الإدراكية التي توجه فهمها وسلوكها، و يؤكد (محمد عبدالقادر عابدين و حمود ابو سمرة، 2001) أنه "في المنظمات التي يشعر العاملون أن فيها مناخاً داعماً و مشجعاً لهم، يحققون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع"، وهذا ما أكدته الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال، والتي دلت على وجود أثر للمناخ التنظيمي السائد وتبني السلوك الابداعي، حيث أشار سكوت (Scott. 1994) في دراسته إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد وتبني السلوك الابداعي، كما أكدت دراسة (خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، 2009)، لقياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي على أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت موجبة، وهي نفس النتيجة بخصوص تقييم العمال لتبني السلوك الابداعي .

أما الدراسة التي قام بها (رواج عبد الباقي، 2011) تحت عنوان تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي فقد توصلت إلى أن تلك المؤسسات

لا تملك القدرة على مواجهة المنافسة الدولية إلا بالقيام بأنشطة البحث والتطوير، ولأجل هذا الغرض اتخذ الاتحاد الأوروبي عدة تدابير لتشجيعها على تبني استراتيجية الإبداع كأداة لمواجهة المنافسة الدولية و بالمقابل توصل (بن عنتر عبدالرحمن، 2008) في دراسته لواقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، إلى أن الاهتمام بتطوير هذه المؤسسات في تزايد مستمر، لحثها على تحقيق النجاح، وهو ما مكنها من تحقيق إبداعات مختلفة بين المنتج والإبداع التجاري والتنظيمي بنسب مختلفة، وقد أكد أن لهذه الإبداعات أثرا إيجابيا في مؤشرات نمو المؤسسة، أما دراسة (شامي صليحة، 2010) لأثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، بجامعة امحمد بوقرة بومرداس، خلصت إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي لذا فان الاهتمام به من مهام الإدارة العليا، وفي نفس السياق أكد (سعيد عيد عطوي، 2008) حول اثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين بالجامعات السعودية، على الارتباط والأثر المباشر لأبعاد المناخ التنظيمي بالسلوك الابداعي، وأوصت بضرورة أن تعمل إدارات الجامعات على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب من خلال زيادة الوعي عندهم، و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التكوينية و إعادة النظر في منح الحوافز المادية والمعنوية، و تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية المتمثلة في أبعاد السلوك الابداعي التي اعتمدها الدراسة (حل المشاكل، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، و تشجيع الابداع).

لقد احتلت جامعة قسنطينة 1 (منتوري سابقا) المرتبة 2439 عالميا في تصنيف موقع (2013، webometrics.info) للجامعات حول العالم، متصدرة بذلك الجامعات الجزائرية. فهذا التصنيف كغيره من الكثير من التصنيفات التي جعلت الجامعات الجزائرية في المراتب الأخيرة دفع الوزارة الوصية لكي تركز أكثر على فعالية المشاريع الإصلاحية المتعاقبة من خلال إعادة النظر في الهيكل الإداري و التنظيمي، و توفير الوسائل المادية، غير أننا نلاحظ عدم إعطاء المكانة و الأهمية اللازمة للعنصر البشري الذي يشرف على تسيير مؤسسات التعليم العالي، و الذي من شأنه التأسيس لإدارة متميزة و مبدعة، تدرك دورها الهام في خلق مناخ داعم لتنفيذ تلك الإصلاحات، و الرقي بالجامعة الجزائرية إلى مراتب أكثر تقدما، و تساهم إيجابيا في خلق الجو المناسب للتعليم و البحث إن كانت راشدة و مبدعة، تدعم الجهود الرامية إلى تطوير المعرفة و تنمية البحث العلمي الجاد.

و باعتبار جامعة البليدة 2 منبرا طموحا لتكوين الإطارات الجامعية المتخصصة في اللغات، العلوم الاجتماعية و الانسانية، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وكذا الحقوق و العلوم السياسية، و نظرا لنقص الدراسات التي بحثت في علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي عند العمال في المؤسسات الجامعية، و بعد مرور ستة سنوات على فتحها أمام الطلبة، تمر جامعة البليدة 2 بمرحلة البناء، و هو وضع مهم جدا دراسة مختلف جوانبها التنظيمية و لا سيما المناخ التنظيمي، حيث أن امكانية توجيهه في هذه المرحلة ممكنة

بنسبة أكبر من أي جامعة أخرى، مر على وجودها زمن طويل، ذلك أن مختلف المعطيات التنظيمية التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي هي الآن في طور الارساء، خاصة مع حداثة توظيف عدد كبير من الإداريين، الذين أثبتت الدراسات انهم مهيوون للاستجابة ايجابيا، والتأثر بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيم السائدة في مؤسستهم أكثر من غيرهم، فالتعرف على ابعاد المناخ التنظيمي وتشخيصه ودراسته للتأثير فيه و توجيهه ليكون داعما لظهار قدراتهم، واحتضان سلوكهم الابداعي، لتحقق الجامعة تنميتها و تحقق أهدافها وتميزها، لأجل هذا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي السائد في جامعة البليدة 2 ؟
- ما هو مستوى السلوك الابداعي السائد في جامعة البليدة 2 ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و السلوك الابداعي لدى موظفي جامعة البليدة 2 ؟
- هل يؤثر المناخ التنظيمي في التغيرات الملاحظة على السلوك الابداعي ؟

2- الفرضيات:

- يقيم الموظفين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة البليدة 2 بأنه غير ملائم.
- متوسط السلوك الابداعي لدى موظفي جامعة البليدة 2 أقل من المتوسط المفترض والمقدر بـ 99
- هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التحفيز، التكوين، القيادة، المخاطرة، الانتماء، الهيكل التنظيمي، العلاقات بين العاملين) و السلوك الابداعي لدى موظفي جامعة البليدة 2.
- يؤثر المناخ التنظيمي في التغيرات الملاحظة على السلوك الابداعي .

3- التعريف بمفاهيم الدراسة:

1.3 -المناخ التنظيمي: يدل المناخ التنظيمي للمنظمة عن مجموعة الخصائص التي تميزها عن غيرها، وتؤثر في سلوكيات العاملين بها أفرادا وجماعات، و في ضوء إدراكهم لهذه الخصائص، تتكون لديهم اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو المنظمة التي يعملون بها وتؤثر على سلوكهم، لذا يجب لفت الأنظار إلى أهمية المناخ التنظيمي. (ميهوبي، 2013) ويعرفه (عامر الكبيسي،) 2006 بأنه حصيلة كل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

و بالتالي يمكننا القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل، و التي يدركها العاملون، و يتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى، و هو نتاج تفاعل بين مجموعة من

العوامل الشخصية و التنظيمية.

التعريف الاجرائي: نعتبر عن المناخ التنظيمي اجرائيا بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظفون على مقياس المناخ التنظيمي الذي تم بناؤه لقياس المناخ التنظيمي السائد في جامعة البليدة 2 و الذي يتكون من 51 بندا بعد تعديله، موزعة على خمسة أبعاد مستمدة من دراسات سابقة حول الموضوع و هي: التحفيز، التكوين، القيادة، المخاطرة، الانتماء، الهيكل التنظيمي و العلاقات بين العاملين، حيث تتم إجابة الأفراد على مجموعة من العبارات التي تعكس خصائص المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية كما يدركها الموظفون والذي يتم الإجابة عنها في سلم من خمس (5) إجابات اختيارية تتراوح بين موافق تماما التي تعني اتصاف المؤسسة بمناخ ملائم، إلى معارض تماما والتي تعني عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد .

2.3/- السلوك الإبداعي: هو سلوك يسبق الابداع، ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل، بحيث أنه محصلة قرارات متعددة يتخذها الانسان، و تبدأ بادراك الوضع القائم و جمع المعلومات عنه، إيجاد البدائل و تجربتها ثم تقييمها، و ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة .

التعريف الاجرائي: نقصد بالسلوك الإبداعي السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة (الحوامده، والمعايطة 2003)، ويتمثل هذا السلوك بالأبعاد الفرعية الآتية:

- 1- حل المشاكل : وتشير الى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات (السالم، 1999)
- 2- قابلية التغيير: مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل، وكذا قدرته على التكيف مع المتغيرات و تصحيح سلوكياته التي يتأكد خطأها (القطاونة، 2000)
- 3- المجازفة وتحمل المخاطرة : مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية يدرك مخاطرها غير العادية و استعدادته لتحمل ما يترتب عن سلوكه (الصرايره، 2003)
- 4- سعة الاتصال : ويشير الى مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل بها ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية، وقدرته على استخدام كل طرق الاتصال الرسمية و غير الرسمية بهدف الحصول على المعلومة اللازمة لأداء عمله بسرعة (أبو تايه، 2003)
- 5- تشجيع الإبداع : مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات و المساعدات الأساسية لذوي

الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله (الحوامده، والمعايظه، 2003) و يتم التعبير عن السلوك الابداعي اجرائيا في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظفون على مقياس السلوك الابداعي وفق الأبعاد التي تشكله (القابلية للتغيير، حل المشاكل، روح المجازفة،سعة الاتصال،تشجيع الإبداع) و الذي يتكون من 33 بندا بعد تعديله.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في جامعة البليدة 2
- معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين في جامعة البليدة 2
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد و تبنيهم للسلوك الإبداعي.
- البحث عن أساليب لتحسين المناخ التنظيمي بما يساعد الموظفين الإداريين على تبني السلوك الإبداعي.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في إثراء المعلومات و زيادة المعارف حول هذا الموضوع، الذي يعتبر من المواضيع الهامة و الحديثة في مجال السلوك التنظيمي.

لفت انتباه الدارسين و المسؤولين إلى ضرورة دراسة هذا الموضوع و إعطائه الأهمية اللازمة و اتخاذ الاجراءات التي من شأنها ان تساهم في بناء مناخ تنظيمي مشجع للإبداع.

أهمية السلوك الابداعي في تطوير المنظمات و خاصة منابر العلم كالجامعات و المؤسسات، في وقت ترتب فيه الجامعات الجزائرية في المراتب الأخيرة عالميا في معيار الإبداع والذي عادة ما يقاس من خلال عدد البحوث وبراءات الاختراع.

كون الإدارة الجامعية هي أحد الأجهزة المهمة في جودة الجوانب البيداغوجية وتهيئة أحسن الظروف للطلبة و الأساتذة بما يكفل إيجاد الجو المناسب للتعلم و البحث.

سعي الدولة الجزائرية إلى إصلاح التعليم العالي باعتبار مخرجاته وسائل لتحقيق التنمية في المجتمع،و التركيز في جميع مشاريع الإصلاح على هيئة التدريس و الجوانب المادية و التنظيمية فقط.

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

في هذه الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث و الذي هو إجراء من أجل الحصول على حقائق و بيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة، وهذا ما نهدف إليه من خلال هذه الدراسة التي نبحث من خلالها في علاقة المناخ التنظيمي بتبني السلوك الإبداعي. فصياعة الإشكالية ووضع الفروض ثم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها خطوات أساسية في البحث العلمي إلا أن عملية البحث لا تكتمل حتى يتم التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكل المطروح.

7- عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة من الموظفين تمثل جميع كليات ومصالح الجامعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية دون تمييز أو وضع شروط مسبقة. وعليه شملت الدراسة الموظفين الذين أجابوا على الاستبان الموجه إليهم، بحيث تم توزيع 200 استمارة، تم استرجاع 169 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

7- الدراسة الاستطلاعية:

لقد مكنتنا الدراسة استطلاعية من التقرب من الميدان وبناء أداة لجمع البيانات، معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة أو جانب من جوانبه ونذكر منها على الخصوص دراسة (خالد يوسف الزعبي و حسين محمد العزب، 2004)، و دراسة (سعيد عيد العطوي، 2008) و دراسة (محمد بزيع حامد بن تولى العازمي، 2006)، و دراسة (أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، 2006) ودراسة (ميهوبي فوزي، 2013) و دراسة (زياد يوسف المعشر، 2001) و دراسة (غربي بن مرجي السلماني الشمري، 2010) و دراسة (محمد بن سليم عطيه المطرفي، 2013) و دراسة (رشا سلام الشوارة، 2010)

1.8- وصف أداة الدراسة:

أ) البيانات الأولية: اشتملت على الخصائص الديمغرافية والتعليمية والمهنية لمفردات العينة، و تكونت من 06 فقرات هي: الجنس، السن، الحالة المدنية، الإقدمية، المنصب، صفة التوظيف و الشهادة المتحصل عليها.

ب) مقياس المناخ التنظيمي: تكون مقياس المناخ التنظيمي من 51 بندا، موزعة على سبعة أبعاد هي التحفيز، التدريب، القيادة، المخاطرة، الانتماء، الهيكل التنظيمي والعلاقات بين العاملين تمثل الأبعاد التي اعتمدها كمؤشرات لدراسة المناخ التنظيمي.

ت) مقياس السلوك الإبداعي: يتكون مقياس السلوك الإبداعي من 33 بندا موزعة على خمسة أبعاد هي تشجيع الابداع، روح المجازفة، حل المشكلات، سعة الاتصالات والقابلية للتغيير، اعتمدها (سعيد عيد العطوي، 2008) في دراسته لأثر المناخ التنظيمي

على السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعات السعودية، و تشكل في مجملها السلوك الإبداعي، و يتم تنقيط الإجابات وفق مقياس «ليكرت» الخماسي حيث يتحصل الفرد على نقاط من 1 إلى 5 في حالة بند ذو صيغة موجبة و من 5 إلى 1 في حال بند ذو صيغة سالبة.

2.8 - الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات:

بعد تعديل الاستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة كدراسة خالد يوسف الزعبي و حسين محمد العزب (2004)، تم توزيع (33) استمارات منها للتأكد من خصائصها السيكومترية باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS-Version-19 و كانت النتائج كما يلي:

(أ) - مقياس المناخ التنظيمي:

1.أ) حساب معامل ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية: لقد تم التأكد من ثبات المقياس بطريقتين هما حساب معامل ألفا كرونباخ، و كذا عن طريق التجزئة النصفية و كانت النتائج كما يلي:

الابعاد	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التحفيز	0.90	0.91
التدريب	0.88	0.75
القيادة	0.77	0.65
المخاطرة	0.74	0.71
الانتماء	0.63	0.59
الهيكل التنظيمي	0.80	0.61
العلاقات بين العاملين	0.87	0.88
الكلية	0.95	0.84

جدول رقم (3) يبين معامل ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة حساب معامل الثبات (ألفا) و التجزئة النصفية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوح بين 0.45 كأدنى حد و 0.94 كأقصى حد وهذا ما يجعله يتصف بمستوى ثبات مقبول ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة، كما أن معامل التجزئة النصفية تراوح بين 0.59 و 0.91 كأقصى حد و هي نتيجة تدعم النتيجة الأولى و تجعل الأداة تتصف بمستوى مقبول من الثبات يجعلها فعالة في هذه الدراسة.

2.أ) حساب صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي:

الدرجة الكلية	العلاقات بين لعمالين	الهيكل التنظيمي	الانتماء	المخاطرة	القيادة	التدريب	التحفيز	الابعاد
**0.93	**0.43	**0.74	**0.51	**0.55	**0.76	**0.86	1	التحفيز
**0.92	**0.40	**0.81	**0.50	**0.52	**0.74	1		التدريب
**0.84	**0.38	**0.70	**0.39	**0.41	1			القيادة
**0.62	**0.14	**0.52	**0.27	1				المخاطرة
**0.59	**0.26	**0.47	1					الانتماء
**0.88	**0.34	1						الهيكل التنظيمي
**0.52	1							العلاقات بين العاملين
1								الكلية

جدول رقم (4) يبين معامل صدق مقياس المناخ التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي

يتبين من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينهم قد تراوحت بين (0.14) و (0.86)، وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01)، أما معاملات ارتباط درجة كل بعد مع درجة المناخ التنظيمي ككل فقد تراوحت بين (0.52) و (0.93)، وهي معاملات ارتباط قوية و دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و يمكن الاعتماد عليها لاجراء هذه الدراسة.

ب) مقياس السلوك الإبداعي:

ب.1) حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية:

الابعاد	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
تشجيع الإبداع	0.50	0.50
روح المجازفة	0.71	0.78
حل المشاكل	0.48	0.37
سعة الاتصالات	0.23	0.17
القابلية للتغيير	0.44	0.45
الكلية	0.76	0.75

جدول رقم (5) يبين معامل ثبات مقياس السلوك الإبداعي.

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس قد تراوح بين (0.44) و (0.71) كأقصى درجة، و هي قيم تجعلها تتميز بمستوى مرضي من الثبات، في حين جاء المعامل الكلي مقدرًا بـ، (0.76) و هي درجة مرتفعة، أما معاملات التجزئة النصفية فقد تراوحت بين (0.17) و (0.78) و هي درجات متقاربة مع الدرجات السابقة فقد أكدتها، أما قيمة التجزئة النصفية للمقياس فكل فقد قدرت بـ، (0.75) وهي نتيجة متقاربة جدا مع النتيجة السابقة، و بالتالي فإن هذه النتائج تجعل المقياس يتحلى بمستوى مقبول من الثبات وهذا ما يجعله صالح للاستعمال على عينة من الموظفين الجزائريين في هذا البحث.

ب.2) حساب صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي:

الابعاد	تشجيع الابداع	روح المجازفة	حل المشاكل	سعة الاتصالات	القبليية للتغيير	الكلي
تشجيع الابداع	1	**0.58	**0.63	0.21	**0.53	**0.85
روح المجازفة		1	**0.41	0.10	**0.37	**0.72
حل المشاكل			1	**0.34	**0.43	**0.82
سعة الاتصالات				1	0.11	**0.45
القبليية للتغيير					1	**0.67
الدرجة الكلية						1

جدول رقم (6) يبين صدق مقياس السلوك الإبداعي عن طريق الاتساق الداخلي

يتبين من الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد السلوك الإبداعي فيما بينهم قد تراوحت بين (0.10) و (0.63)، وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01)، ما عد بعد سعة الاتصالات مع بعدي تشجيع الابداع و روح المجازفة فقد جاءت غير دالة، أما معاملات ارتباط درجة كل بعد مع درجة المناخ التنظيمي ككل فقد تراوحت بين (0.45) و (0.85)، وهي معاملات ارتباط مقبولة و دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و و تشير إلى صدق يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة 5/- نموذج الدراسة: يمكن تمثيل الدراسة الحالية في النموذج التالي:

9- تحليل و مناقشة النتائج:

1.9 -الفرضية الأولى: يقيم الموظفون المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلديّة 2بانه غير ملائم

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
6	8.3	25.3	التحفيز
5	4.83	13.76	التدريب
3	5.68	22.85	القيادة
4	2.84	10.79	المخاطرة
2	3.13	11.90	الانتماء
7	7.86	43.2	الهيكل التنظيمي
1	4.73	23.05	العلاقات بين العاملين
	30.05	150.8	الكلي

الجدول رقم(10) يبين المتوسط الحسابي لتقييم العمال للمناخ التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول(10) أن المتوسط الحسابي لإدراك العمال للمناخ التنظيمي قدر بـ: (150.8)، وهي قيمة تقع في مجال الإدراك المعتدل المحدود بالقيمتين 127.5، 178.5 وهذا يعني ان عمال جامعة البليدة 2 متفوقون على أن المناخ التنظيمي السائد في جامعتهم معتدل، و هذا لا يعني انهم راضون عنه وإنما ينم عن عدم رضا، وشعور عام بالاستياء من الوضعية التي يعيشونها، كما أن إدراكهم لبعدها العلاقات بين العاملين جاء أولاً بمتوسط 23.05 و هو متوسط أعلى من المتوسط المفترض المقدر ب(15)، و هذا ما يدل على قوة العلاقة بين العاملين التي في الغالب يطبعها التعاون و الثقة، و هو ما لمسناه فعلاً في الميدان، يليها بعد الانتماء بمتوسط حسابي قدره 43.12 و انحراف معياري 3.13، ثم القيادة بمتوسط (22.85) وانحراف معياري (5.68)، ثم المخاطرة ب(10.79) كمتوسط وانحراف معياري 2.84، يليها بعد التدريب بمتوسط (13.76) وانحراف معياري (13.76) ثم التحفيز بمتوسط (25.30) بانحراف معياري (8.30) و في المرتبة الاخيرة نجد الهيكل التنظيمي الذي بلغ متوسطه (43.12) و انحراف معياري (7.86) .

وقد ترجع هذه النتيجة إلى حداثة الجامعة و عدم اكتمال هيكلها، و غياب الكثير من الوسائل والمرافق الضرورية ليشعر العامل بالراحة و ملائمة مكان العمل، و هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع الموظفين، الذين اتفقوا على الصعوبات الكبيرة التي يجدونها خاصة فيما يتعلق بالنقل، متمثلاً في مصاعب الوصول إلى مكان العمل، و مشكل الإطعام، و أماكن الراحة خاصة إذا علمنا أن عدم إشباع هذه الحاجات، يؤدي بالعمال إلى عدم الشعور بالراحة وهذا ما سيزيد من تعبهم و ربما إصابتهم بالإحباط، فالعامل يومياً تحت ضغط تتضاعف حدته مع غياب المعلومات الرسمية الصحيحة، وهذا ما يدفعه لأن يجتهد بعلاقاته الشخصية ليؤدي مهام خارج مهام

منصبه الرسمية، و يبذل جهودا إضافية، الأمر الذي يرهقه ويجعله يدرك ضغط البيئة التنظيمية، مما ينعكس على إدراكه لنوعية المناخ، هذه النتيجة التي تختلف مع ما توصل إليه (زياد المعشر، 2001) في دراسته على الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية في الجامعات الحكومية و الخاصة و التي هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في تلك الجامعات، حيث تبين الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية في مجمله متوسطا و هي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة «مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي و التطبيقي المهني في الجامعات الأردنية (دراسة مقارنة)» و التي قام بها أيمن احمد العمري و سامر عبد الكريم اليم خصاونة، عبدالله محمد ابو تينة حيث أكدت أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في كل من الجامعة الهاشمية و جامعة البلقاء التطبيقية هو في المتوسط (أيمن احمد العمري و سامر عبدالكريم اليم خصاونة، عبدالله محمد ابو تينة، 2009)، غير أن النتيجة التي توصلنا إليها تتفق مع أغلب الدراسات التي تناولت تقييم العاملين للمناخ التنظيمي في الجامعات العربية و التي منها دراسة شامي صليحة (2010) بعنوان «المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة ببومرداس» و التي توصلت إلى أن التقييم الكلي للمناخ التنظيمي، و تقييم كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز، العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، نمط القيادة) كان سلبيا، و هي نفس نتيجة دراسة (القيوتي، 1994) في الجامعة الأردنية التي هدفت إلى تقييم وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة و إلى معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و كل من الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، و سنوات الخدمة و التي توصلت إلى أن تقييم أعضاء الهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي كان سلبيا و أن من أهم العوامل التي ساعدت في تشكيل هذه الصورة السلبية هو سياسة التحفيز في الجامعة، أما دراسة محمد عبد القادر عابدين و محمود أحمد ابو سمرة فقد توصلتا في دراستهما عن «المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة» إلى أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لم يتجاوز %40.84 و هو تقدير منخفض جدا، كما تتفق أيضا مع دراسة (سعيد عيد عطوي، 2008) حول أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي في الجامعات السعودية و الخاصة و العامة و التي توصلت إلى أن متوسط تصورات العاملين للمناخ التنظيمي في الجامعات الحكومية كانت بدرجة متوسطة، على عكس الجامعات الخاصة التي جاءت بتصورات مرتفعة للمناخ التنظيمي، من خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرضية الأولى التي تنص على أن إدراك العاملين للمناخ التنظيمي بأنه غير ملائم لم تتحقق، حيث اتفقوا على أن المناخ التنظيمي السائد معتدل.

2.9- الفرضية الثانية: المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي عند العمال أدنى من المتوسط المفترض والمقدر ب 99

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	
3.21	25.56	تشجيع الابداع	1
4.04	25.87	روح المجازفة	2
3.74	27.45	حل المشاكل	3
2.5	14.78	سعة الاتصالات	4
2.79	21.07	القابلية للتغيير	5
10.85	114.75	الكلي	6

الجدول رقم 11 يبين المتوسط الحسابي لتبني السلوك الإبداعي

يظهر من الجدول رقم (11) بأن المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي عند العمال قدر ب (114.75) وهو أعلى من المتوسط المفترض والمقدر ب(99)، وهذا يعني أن عمال جامعة البليدة 2 يعتقدون أنهم يبدعون في أداء أعمالهم ولعل هذا راجع لكون هذه الجامعة جديدة و لا تتوفر على كل الشروط الضرورية للعمل مما يضطر العامل للاجتهاد لتدبير الوسائل بطرق شخصية و هذا ما يوضحه متوسط بعد حل المشاكل الذي بلغ(27.45) و انحراف معياري (3.74)،حيث يضطر العاملون إلى الاجتهاد و البحث المتواصل عن حل المشاكل التي تعترضهم قدر امكانهم نظرا لانشغال الجميع بمشاكلهم الخاصة،و بغية تفادي الضغوط و تراكم الاعمال فانهم يعتمدون على أنفسهم لإنجاز المهام التي يكلفون بها،كما أن أغلب العاملين تتراوح سنوات توظيفهم بين 1و5 سنوات،و هو ما ينعكس في بعد القابلية للتغيير الذي قدر متوسطه ب(21.07) و انحراف معياري (2.79) و هو أعلى من المتوسط المفترض و المقدر ب(18)، ذلك لأن الموظف الجديد غالبا ما يكون مستعدا لتقبل التغيير و مهيا للاستفادة من تجارب من سبقوه فيعدل و يعيد تقييم طريقة أداءه لأعماله، و تدل الدراسات أن الموظف الجديد لديه دافعية قوية و رغبة في إثبات الذات و الانجاز مما يجعلهم يبحثون عن التميز في أداء مهامهم بمحاولة ممارسة أساليب و طرق جديدة،بالإضافة إلى العدد الكبير للموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل و الذين يسعون لإثبات جدارتهم و كفاءتهم في العمل سعيا للحصول على ثقة المسؤولين و التثبيت في المنصب، كما أن بعد تشجيع الابداع قد جاء بمتوسط قدره(25.56) و انحراف معياري (3.21) و هي نتيجة أعلى من المتوسط المفترض والمقدر ب(21) و في هذا الاطار تشير النتائج إلى أن الاعتقاد الايجابي للعامل في قدراته على الإبداع و تشجيع غيره على تبني سلوكات ابداعية و تحسين طرق العمل و رفع الأداء تكون عالية في السنوات الأولى للتوظيف، مما

يدعو المسؤولين إلى ضرورة احتضان هذه الأفكار و توفير المناخ المناسب لتطوير و تنظيم الاستفادة من هذه الكفاءات و رعايتها و تنميتها، كما أن أغلب أفراد العينة أعطوا الفقرات (18-43-77-89-33-38) تقييماً عالياً، لأنها على الأرجح تتناول سلوكاً يرتبط بهم و بصفاتهم و حاجاتهم و دوافعهم الشخصية و ليس بالإدارة و من الممكن أن يكون لوجود هذه الفقرات أثر في ارتفاع التقييم العام للسلوك الإبداعي من قبل أفراد العينة و حصوله على متوسط أعلى من المتوسط المفترض، و هذا ما يوافق النتيجة توصل إليه محمد عبد القادر عابدين و محمود أحمد ابو سمره في دراستهما "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيأة التدريس فيها" حيث بينا أن أعضاء هيئة التدريس أعطوا للفقرات ذات الرقم(5) تقييماً ذا متوسط أعلى من المعدل بلغ(4.18) و أرجعت الدراسة ذلك كون هذه الفقرات تتناول سلوكاً يرتبط بالأفراد و ليس بالإدارة، كما توصل بن عنتر عبدالرحمن في دراسته بعنوان "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية" إلى أن هذه المؤسسات تحقق إبداعات مختلفة بين المنتج والإبداع التجاري و التنظيمي بنسب مختلفة، حيث يدفعها الطلب في السوق و المنافسة إلى ذلك، فضلاً عن وجود إدارة داخلية تشجع السلوك الإبداعي حيث أن 60% من المؤسسات توصلت إلى تحقيق الإبداع عن طريق التطوير من الداخل، و في أغلب الحالات بمساعدة أعضاء الإدارة، و نسبة 50% تعتمد على مكاتب الدراسات، و أكدت أن 90% من هذه المؤسسات قد تأثرت إيجابياً من الإبداعات المحققة في علاقتها مع الزبائن و الإنتاجية الداخلية، كما أثرت هذه الإبداعات في تنظيمها الداخلي، غير أن 30% منها تأثرت سلباً على مستوى التنظيم في المؤسسة(توزيع النشاطات الجديدة بين العمال، كيفية زيادة الاجور..). كما أنها واجهت صعوبات كثيرة بمجرد لجوئها للإبداع و محاولة تدعيم السلوك الإبداعي لموظفيها و من أهمها الصعوبات المالية، و مقاومة بعض العمال و الإداريين للتغيير اللازم لتبني سياسة ابداعية و محاولتهم الحفاظ على الوضعية الحالية، و تتفق هذه النتائج أيضاً مع ما توصل إليه (سعيد عيد عطوي، 2008) في دراسته لآثار المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي حيث توصل إلى أن المتوسط العام لصورات العاملين في الجامعات السعودية للسلوك الإبداعي قد جاء مرتفعاً، في جميع أبعاده المتمثلة في القابلية للتغيير، حل المشاكل، روح المجازفة،سعة الاتصال، و تشجيع الإبداع .

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرضية الثانية التي تنص على أن المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي عند العمال أدنى من المتوسط المفترض والمقدر بـ (99) لم تتحقق.

3.9- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي

علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالسلوك الابداعي الكلي			علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الابداعي الكلي	
الدلالة	معامل الارتباط	البعد	الدلالة	معامل الارتباط
0.05	*0.21	التحفيز	0.05	*0.21
غير دال	0.94	التدريب		
0.05	*0.22	القيادة		
غير دال	0.90	المخاطرة		
غير دال	0.15	الانتماء		
غير دال	-0.13	الهيكل التنظيمي		
غير دال	0.96	العلاقات بين العاملين		

الجدول رقم (12) يبين علاقة المناخ التنظيمي و أبعاده بالسلوك الابداعي

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين متغير المناخ التنظيمي و متغير السلوك الإبداعي قدر بـ (0.21) و هو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي، وهذا ما يعكس الأهمية الكبيرة لنوعية المناخ التنظيمي السائد و أثره المباشر على رضا العاملين وتبنيهم للسلوك الإبداعي. كما أن ارتباط بعد التحفيز بالسلوك الإبداعي قدر بـ (0.21) و قد كان دالا عند 0.05، و كذلك معامل ارتباط بعد القيادة مع السلوك الإبداعي قدر بـ (0.22) و كان دالا عند (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه خالد يوسف الزعبي و حسين محمد العزب في دراسة تحت عنوان «قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي» و التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي (خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، 2007)، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها سعيد العطوي في دراسته « أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة» بجامعة مؤتة 2008 حيث توصل إلى وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (السلوك الإبداعي)، كما خلصت دراسة (رشا سلام الشواورة، 2010) لأثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل، و نمط القيادة المتسلطة، و نمط القيادة الوسط، و نمط إدارة النادي الاجتماعي، و نمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، و القابلية للتغيير، و سعة الاتصال،

وتشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن. كما تتفق مع نتيجة الدراسة التي أجراها حسام عبد الله الأحمد، 2008 و التي هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل و النسيج في مدينة حلب و التي خلصت إلى الأثر الواضح للثقافة التنظيمية - باعتبارها مكونا من مكونات المناخ التنظيمي - في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل و النسيج. أما دراسة (مؤيد سعيد سليمان، 1999) التي بحثت في العلاقة بين أبعاد تصميم العمل و السلوك الإبداعي للعاملين، فقد أظهرت أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين (حسام عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، 2008)، و تتفق معها أيضاً دراسة (بسام بن مناور العنزي، 2005) تحت عنوان « الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض» التي توصلت إلى أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع عناصر الإبداع الإداري.

وترتبط الثقافة التنظيمية بشكل عام ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط حوالي (0.52) ما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية للعمل بالنسبة لأفراد العينة يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإبداع الإداري لديهم؛ أما دراسة ابراهيم خليل بظاظو في «قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في مدينة العقبة» فقد كشفت عن وجود علاقة دالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي منفردة (الحوافز، التدريب، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) وتبني السلوك الإبداعي؛ كما بينت بورتير (Porter, 1984) في دراستها عن «المناخ التنظيمي والإنتاج الإبداعي في مؤسستين لبحوث و التطوير»، أن للمناخ التنظيمي علاقة إيجابية مع الانتاج الإبداعي للعاملين، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها فريدلندر و جرينبرج (Friedlander and Greenbergn1971) في دراستهما التي أكدت أن المناخ التنظيمي يحكم سلوك العاملين و فعالية الأداء في المنظمات فإذا كان المناخ التنظيمي داعماً و مسانداً ازدادت فعالية التنظيم وإبداعيته، وارتفع مستوى أداء العاملين و العكس صحيح، كما تتفق مع النتيجة التي توصل إليها (سعيد عيد عطوي، 2008) حيث دلت على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي السائد و تبني العاملين في الجامعات السعودية الحكومية و الخاصة للسلوك الإبداعي، أما بخصوص ارتباط القيادة بالسلوك الإبداعي والذي جاء دالاً عند (0.05) بمعامل ارتباط بلغ (0.22) فإنه ذو أهمية بالغة باعتبار أن للقائد دوراً مهماً في تمكين و دعم العاملين و مشاركتهم من جهة، و التأثير على المناخ التنظيمي السائد من جهة

أخرى وهذا ما توصلت إليه دراسة (رشا سلام الشواوة، 2010) في دراسة لعلاقة أنماط القيادة بالسلوك الإبداعي حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد المتغير المستقل (الأسلوب القيادي المتسلط، الأسلوب القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) وهذا يدل على إتباع نمط القيادة المتسلطة قد يجبر البعض من الموظفين على تغيير سلوكهم الوظيفي وقد يكون باتجاه التقليد والنمطية خوفاً من العقاب نتيجة الفشل أو الخطأ في التنفيذ، كما أن نمط القيادة الوسط قد يعطي الموظفين مساحة معينة من الحرية في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى أفكار إبداعية وتطويرية ما يعني زيادة مستوى الإبداع لدى الموظفين، كما أن مشاركة القادة المرؤوسين في اختيار المهام المناسبة لهم، والمشاركة في سبل الوصول إلى المعلومات التي تتعلق بالعمل، واتخاذ القرارات المختلفة في الشركة تتيح الفرصة للموظفين للإبداع، وهي ما تتفق أيضاً مع دراسة (نجوى بنت سالمين بن مرضا، 2006) بعنوان سلوك القيادة و الإبداع الإداري عند المرؤوسين و التي توصلت إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً؛ و العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة، أما العلاقة بين بعد التحفيز و السلوك الإبداعي فقد قدرت بـ(0.21) و كانت دالة عند (0.05)، وهذا ما يؤكد على أهمية التحفيز وخاصة التحفيز المادي الذي له أهمية بالغة في تصور العاملين في كل المجالات، و أنه كلما كان ما ينتظرونه من عائد من وراء جهدهم كبيراً كلما اجتهدوا و أبدعوا، غير أن الملاحظ أيضاً عدم دلالة باقي الأبعاد المتمثلة في (التدريب، المخاطرة، الانتماء و العلاقات بين العاملين) و لعل هذا يعود إلى عدم إعطاء أهمية لهذه العوامل في الجامعة من قبل المشرفين فالتدريب نادراً ما يسمع عنه العاملون و لا تخضع الاستفادة منه لمعايير موضوعية، كما أن طبيعة المهام في الجامعة و غياب أهداف واضحة تسعى لها و يدرکها العاملون تجعل من المخاطرة والتي رغم أن معامل ارتباطها المرتفع مع السلوك الإبداعي إلا أنه لم يكن دالاً، و هذا ما يفسر أن السلوك الإبداعي يرتكز أساساً على المخاطرة، و رغم هذا فإنها تبقى أمراً بعيداً عن أذهان الموظفين باعتبار أن تنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة كبيرة أمر نادر في الوظيفة العمومية بصفة عامة، و عليه نستنتج تحقق الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة البليدة 2 .

4.9 - الفرضية الرابعة : يؤثر المناخ التنظيمي في التغيرات الملاحظة على السلوك الإبداعي و تنسب هذه التغيرات لبعد القيادة و بعد التحفيز أكثر من أبعاد المناخ

التنظيمي الأخر

الدالة	بيتا	أبعاد المناخ التنظيمي	الدالة	معامل الانحدار (السلوك الابداعي _ المناخ التنظيمي)
0.05	0.33	التحفيز	0.01	40 ^a .
0.05	-0.322	التكوين		
0.207	0.20	القيادة		
0.367	0.11	المخاطرة		
0.71	0.04	الانتماء		
0.003	0.32	التنظيمي الهيكل		
0.57	0.06	العلاقات بين العاملين		

الجدول رقم (13) يبين معامل الانحدار بين المناخ التنظيمي و أبعاده و السلوك الابداعي الكلي

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الانحدار قدرا ب 0,40 وكانت دالة عند مستوى 0.05 أي أن 40 بالمئة من التغيرات الملاحظة في السلوك الابداعي تنسب لأبعاد المناخ التنظيمي، و لمعرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي فإننا نلجأ إلى قيمة بيتا حيث نلاحظ أن قيمة بيتا كانت دالة مع أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في بعد التحفيز حيث قدرت قيمة بيتا ب 0.33 وكانت دالة عند 0,05، والتكوين حيث قدرت قيمة بيتا ب 0.32 وكانت دالة عند 0.05، و بعد الهيكل التنظيمي حيث قيمة بيتا 0.32 وكانت دالة عند 0.05 في حين أن قيمة بيتا لم تكن دالة مع بقية الأبعاد المتمثلة في القيادة، الانتماء، العلاقات و المخاطرة .

هذه النتيجة تدل على أن التغيرات الملاحظة في السلوك الابداعي تنسب بشكل أساسي للتحفيز والتكوين، و الهيكل التنظيمي فلهذه الأبعاد الدور الرئيس في زيادة أو نقصان السلوك الابداعي لدى عمال الجامعة، و لعل هذا يبرز قيمة التحفيز في دفع العاملين لتبني السلوك الابداعي، و هذا ما يتفق ما ورد في دراسة (سعيد عيد عطوي، 2008) حيث فسّر بعد التحفيز و المكافآت ما مقداره (64.6 بالمئة) من التباين في متغير السلوك الابداعي، كما توصل (فيصل محمود الشواوة، 2002) في دراسته لآثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية إلى وجود علاقة مهمة وذات دلالة معنوية (0.01) بين الحوافز السلوك الابداعي، وكذلك الأمر بالنسبة للتكوين الذي يساهم من جهة في رفع كفاءات العمال على الابداع من خلال تحصيل معارف جديدة تسمح له بالتكيف مع المستجدات، و من جهة أخرى يساهم في رفع ولاء العامل نحو الجامعة التي فكرت فيه و اهتمت به و أتاحت له فرصة تطوير

مهاراته، كما أن العديد من العاملين يتصور بأن التكوين هو مكسب يدل على قدراته، كما يسمح له بالترقية في مساره المهني و بالتالي تلبية الحاجة إلى التقدير، و هذا ما يتوافق مع فيصل محمود الشواوة، (2002) في دراسته لآثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية حيث توصل إلى وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والسلوك الإبداعي، أما بعد الهيكل التنظيمي فيمثل الإطار العام للعلاقات الرسمية و كيفية ممارسة السلطة، و طريقة تدفق المعلومات و أنماط الاتصال، كما يحدد شبكة العلاقات للعاملين و حدود مشاركتهم، لذا فدرجة وضوح الهيكل التنظيمي و مرونته تجعل العاملين يشعرون بالمشاركة في اتخاذ القرارات و يحصلون على المعلومات المطلوبة في وقتها و هي عوامل تساعد العامل على أن يكتشف طرق جديدة لأداء مهامه، كما أن مشاركته في اتخاذ القرار داخل الجامعة تجعله يشعر بمسؤوليته أمام هذه المشاركة و تدفعه لأن يتبنى سلوكا ابداعيا حتى يتوافق مع ما مكنته المنظمة منه، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها (سعيد عيد عطوي، 2008) حيث فسّر بعد الهيكل التنظيمي ما مقداره (65.7) بالمئة من التباين في السلوك الإبداعي، و بالتالي نقول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت فيما يخص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي .

الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد بجامعة البليدة 2 كما يدركه العمال الإداريون، والتعرف على مستوى تبنيهم للسلوك الإبداعي، واستكشاف العلاقة بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي و علاقتها بتبني العاملين للسلوك الإبداعي، و كذا البحث في العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي منفردة والسلوك الإبداعي، وكشفت التأثير الموجود بين المناخ التنظيمي بأبعاده والسلوك الإبداعي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مجتمعة و السلوك الإبداعي مما يعني أن المناخ التنظيمي الإيجابي و الملائم يؤثر بشكل إيجابي في تبني العاملين للسلوك الإبداعي .
- توصلت الدراسة إلى تأكيد التأثير الموجود بين المناخ التنظيمي بأبعاده على تبني العاملين للسلوك الإبداعي، حيث أن 40 بالمئة من التغيرات الملاحظة على السلوك الإبداعي سببها المناخ التنظيمي.
- دلّت الدراسة على وجود تأثير كل من الأبعاد التالية التحفيز، التكوين والهيكل التنظيمي على السلوك الإبداعي، بينما لم نسجل أي تأثير للأبعاد الأخرى (القيادة، المخاطرة، الانتماء والعلاقات بين العاملين)، مما يدعو إلى دراسة أبعاد أخرى

للمناخ التنظيمي قد يكون لها أثر في تبني السلوك الإبداعي عند العاملين بجامعة البليدة 2، والبحث في عوامل وسيطة بين المناخ التنظيمي و السلوك الابداعي.

التوصيات:

- تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد و مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية و معالجة جوانبه السلبية، إذ يعتبر المناخ التنظيمي مطلباً أساسياً في تبني السلوك الإبداعي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة كنمط القيادة، نمط الاتصالات، الهيكل التنظيمي، نمط تشجيع العمل الجماعي، و كذا البحث في عوامل وسيطة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي كالثقافة التنظيمية و العدالة التنظيمية، إذ أن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي تؤثر في خلق المناخ التنظيمي الملائم بشكل قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.
- زيادة الاهتمام بالمدخلات البشرية في المنظمة خاصة الافراد الذين يظهرون توجهات نحو السلوك الابداعي و التجديد في طرق العمل، و إيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى و العمل على تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مستمر ووجدي ووفق أسس موضوعية، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها والعمل على متابعة و تقويم و تقييم العاملين بعد العملية التدريبية .
- ضرورة تشجيع التجديد و الابتكار و الأبداع و تجريب أساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة و إزالة العوائق التي تقتل و تحد من المبادأة إلى الأفكار الابداعية الجديدة كالخوف من الفشل و ما يترتب عنه من مخاطر.
- الانتقال من الاعتماد على الخصائص الفردية في تبني السلوك الابداعي، إلى احتضانه تنظيمياً بالبحث عن عوامل و إجراءات تنظيمية تشرف على تنفيذها الإدارة و تساهم في دعم و تبني السلوك الابداعي تنظيمياً، حتى تستفيد منه المنظمة بشكل فعلي، و لا تبقى مجرد اجتهادات فردية تظهر هنا و هناك ثم تختفي دون أن يكون لها أثر على المنظمة و العامل.
- العمل على ايجاد صيغ تنظيمية تشجع الأفكار الابداعية، و تجعل الإدارة العليا القدوة في تبني التجديد و السلوك الابداعي و تحمل المخاطر التي قد تنجم عن ذلك.
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي، و الحاجات البيولوجية للعامل، و العمل على توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة، و توفير الظروف الملائمة ليعمل الموظف في راحة، و يوجه طاقاته الفكرية و المعرفية لإنتاج افكار إبداعية و يسلك سلوكاً إبداعياً .

المراجع :

الكتب باللغة العربية:

1. علياء شكري، محمد علي، محمد الجوهري، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1979، 2
2. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط 2-1999
3. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2005،
4. عباس محمد خليل و آخرون، مدخل إلى مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007
5. محمد فوزي عبد المقصود، الإبداع في التربية العربية (المعوقات و آليات المواجهة)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2004.
6. ليث محمد عياش، الأسلوب المعرفي و علاقته بالإبداع، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ط 2009، 1
7. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، الاردن، ط 2004، 1
8. حسين عبد الحميد رشوان، الاسس النفسية و الاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط 2002، 2
9. جروان فتحي عبدالرحمن، الإبداع، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2002
10. يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتاب، الرياض، 1999
11. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009
12. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الاردن، 2009
13. كامل عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999
14. محمد الطاهر وعلي، الإدارة المدرسية، دار العلم و المعرفة للنشر و التوزيع، 2002
15. المغربي عبدالفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 1982
16. الدهان أميمة، نظريات منظمة الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الاردن، 1992.
17. محمد حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2001

18. عبد الاله بن ابراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الابداعي، مجلة البيان، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002
19. اللوزي موسى، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات في العلوم الادارية، العدد السادس/المجلد 1994، 21
20. خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة دراسات، مجلد 13، العدد 2007/2
21. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل و السلوك الابداعي لعاملين، مجلة دراسات، مجلد 26 العدد 1999، 2
22. زياد يوسف المعشر، المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية و الجامعات الخاصة، مجلة جامعة دمشق (المجلد 17، العدد 1)، 2001
23. أيمن احمد العمري و سامر عبدالكريم اليم خصاونة، عبدالله محمد ابو تينة، مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي و التطبيقي المهني في الجامعات الاردنية (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق (المجلد 25 العدد 3+4)، 2009
24. بن عنتر عبدالرحمن، دراسة ميدانية حول واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008
25. الحلواني ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1411هـ
26. عساف عبدالمعطي، مقومات الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995
27. طارق السويدان، إهمال الابداع وراء احباط العامل العربي، مجلة ابداع، العدد 02، مارس 2003
28. عبدالفتاح نبيل، مهارات التفكير الابداعي و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، العدد 60، مسقط، 1995
29. هيجان عبدالرحمن، معوقات الابداع في المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، العدد 1999، 01
30. حسام عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين، (رسالة ماجستير) جامعة حلب، 2008.
31. بسام بن مناور العنزلي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة، 2005.

32. ابراهيم خليل بظاظو، قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم بمدينة العقبة
33. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بيومرداس، رسالة ماجستير، 2010.
34. ناصر ابراهيم سيف، أثر تطبيق معايير الابداع في المستشفيات العامة الاردنية، جامعة فلادلفيا، عمان-الاردن،
35. التوجهات و الأساليب الحديثة في تطوير المنظمات، معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 2009،
36. محمد عبدالقادر عابدين، أحمد محمود ابو سمره، مجلة جامعة النجاح للأبحاث المجلد 15، دراسة المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس،، 2001.
37. روابح عبدالباقي، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (تجربة الاتحاد الأوروبي)، 2011.
38. ابراهيم أحمد عواد ابو جامع، الثقافة المؤسسية و الابداع الإداري في المؤسسة التربوية الاردنية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009
39. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008
41. منار القطامنة ابراهيم، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2000
42. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة غزة، 2006،
43. سهى أديب عيسى، لانماط الادارية لرؤساء اتحادات الرياضية الاردنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي داخلها (رسالة ماجستير)، الجامعة الاردنية، 2010
44. عبدالله بن عبدالغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي دار حاز للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، 2003
45. فهد بن عثمان بن محمد الغير، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002
46. عمران محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و التكنولوجيا، 1996
47. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة

ماجستير، جامعة، 2010

48. بوشاقور سهام، طوالح خديجة، طوايبية أمينة، المناخ التنظيمي و علاقته بالضغط

النفسي عند المرضى، مذكرة ليسانس، جامعة البليدة، 2008

49. سعيد عيد عطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في

الجامعات السعودية الحكومية و الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008

المراجع باللغة الأجنبية:

50. Filed, G R,Abelson,MA, »Climate :a reconceptualization and proposed modef »,human Resource,Vol 6 ;N3.1982,P 192