

أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد"

محمد عمر الزعبي*

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين في شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية). واعتمدت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية لجمع المعلومات وتحتوي (٣٢) سؤالاً. وتكونت عينة الدراسة من (44) من العاملين في كافة المستويات الوظيفية. وكانت ابرز النتائج عدم وجود تأثير دال احصائياً للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة اورانج للاتصالات، ووجود ذلك التأثير لكل من الرقابة والاتصال والدافعية على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، كما بينت الدراسة وجود فروقات دالة احصائياً بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين السلوك الإبداعي، وعدم وجود تلك الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة) وبين السلوك الإبداعي للعاملين. وكانت أهم التوصيات إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة.

الكلمات الدالة: مناخ تنظيمي، سلوك ابداعي، شركة اورانج للاتصالات.

مقدمة

الموظفين وابداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به، وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيها، هذه البيئة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية والمداخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. إن بناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي إدارة معاصرة من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم.

وكلمة "مناخ" تعبير مجازي يعني جغرافيا بالبيئة والجو من حيث الدفء والبرودة في فصول السنة واوراقها المختلفة، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة انه يعكس شخصيتها، كما ويعتبر المناخ التنظيمي من محددات السلوك التنظيمي، فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى ادائهم وابداعهم (العميان، ٢٠١٠).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد من وجهة نظر العاملين فيها، على مختلف مستوياتهم الوظيفية، الامر الذي يحسن من طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، ويزيد في رضا العاملين عن اعمالهم، وفي رفع

تشهد المجتمعات المعاصرة، ومنها المملكة الاردنية الهاشمية، تزايداً في الدور الذي تقوم به المنظمات في سبيل نجاحها وتحقيق أهدافها، مما يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

ولما كان الإبداع 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.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في تحقيق أهدافها، ولكن أيضاً في تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، ويتأثر أداء

* قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، الأردن. تاريخ استلام البحث ٢٠١٢/١٠/٧، وتاريخ قبوله ٢٠١٣/٣/١٤.

الاتصال السائد، وأن تعمل على مراجعته من وقت لآخر وربط مستوى أدائهم بمدى الرضا الوظيفي الذي يتحقق من خلاله ويؤدي الى السلوك الابداعي. فجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أهمية المناخ التنظيمي بعناصره المشار إليها، وهل له تأثير على مستوى أداء العاملين وسلوكهم الابداعي.

أسئلة الدراسة

- ١- هل للهيكل التنظيمي السليم تأثير على مستوى سلوك العاملين الابداعي في شركة ارنج للاتصالات؟
- ٢- هل للرقابة الفعالة تأثير على مستوى سلوك العاملين الابداعي في شركة ارنج للاتصالات؟
- ٣- هل لنمط الاتصال الجيد تأثير على سلوك العاملين الابداعي في شركة ارنج للاتصالات؟
- ٤- هل للدفاعية البناءة تأثير على سلوك العاملين الابداعي في شركة ارنج للاتصالات؟
- ٥- هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) تأثير على تبني السلوك الابداعي في شركة ارنج للاتصالات؟

فرضيات الدراسة

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي السليم على مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة ارنج للاتصالات.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة الفعالة على مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة ارنج للاتصالات.
٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنمط الاتصال الجيد على مستوى السلوك الابداعي في شركة ارنج للاتصالات.
٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للدفاعية البناءة على مستوى السلوك الابداعي في شركة ارنج للاتصالات.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

مستوى ادائهم ومعنوياتهم، ويمنحهم الفرصة للتطوير والاداء المبدع مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات واجراءات بناءة، وعلى تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية والتي من شأنها تعزيز السلوكيات الايجابية. كما أن المناخ التنظيمي البناء وما يرافقه من رضا العاملين يساعد في تبني السلوك الابداعي في كافة مجالات المؤسسة، على اعتبار أن المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي عنصران يكمل كل منهما الآخر باعتبار أن تبني السلوك الابداعي يترافق عادة مع بيئة العمل ومناخها والذي ينعكس عادة في ثقافة المنظمة، وما تتبناه من أساليب تحث وتشجع على تبني السلوك الابداعي.

اهداف الدراسة

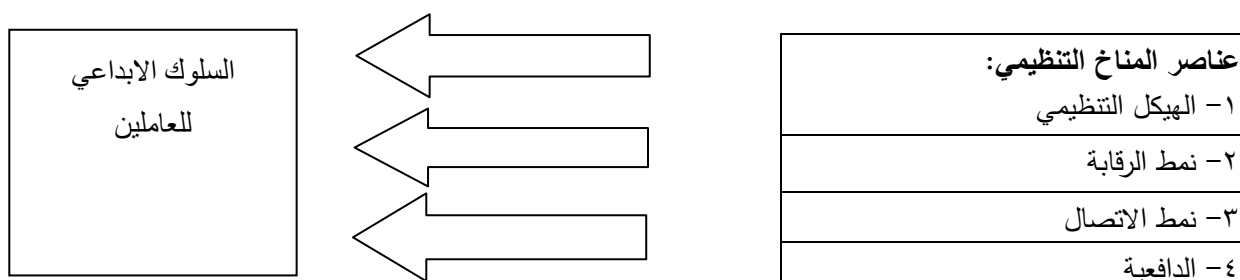
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:
١. التعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة ارنج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد.
 ٢. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في السلوك الابداعي لدى عينة الدراسة.
 ٣. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي المشار إليها في اسئلة الدراسة والتي سيتم دراستها وبين تبني السلوك الابداعي.
 ٤. التعرف على العلاقة بين الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة) وتبني السلوك الابداعي.
 ٥. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة شركة ارنج الاردنية للاتصالات وجميع المؤسسات العاملة في هذا المجال على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية المناخ التنظيمي وما يرافقه من شعور العاملين بالرضا والذي ينعكس على رغبتهم في انجاز المهام بالشكل الصحيح، ويحفز عندهم السلوك الايجابي لما له من أثر في رفع مستوى الاداء وتحقيق أهداف المنظمة. وفي ظل المنافسة الشديدة، لا بد للمنظمات أن تعي أهمية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الموظفون، والمتمثل بالتقسيمات الوظيفية من خلال الهيكل التنظيمي الفعال، ونظام الرقابة المعمول به، ونمط

نموذج الدراسة

تحفيز سلوك الافراد الابداعي من خلال عناصر المناخ التنظيمي التالية:



جامعة جرش واليرموك 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 (١٠) 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 (٩٥%) وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (١) يوضح معامل الاتساق الداخلي لكافة مجالات الدراسة.

الجدول (١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكافة عناصر المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي

الرقم	المجال	معامل الاتساق الداخلي
١.	الهيكل التنظيمي	٠.٨٧
٢.	نمط الرقابة	٠.٩١
٣.	نمط الاتصال	٠.٩٠
٤.	الدافعية	٠.٨٣
٦.	السلوك الإبداعي	٠.٨٥
	معامل الاتساق الداخلي لكافة الأبعاد (كرونباخ ألفا)	٠.٩١

طريقة جمع المعلومات

• اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوبين الآتيين

في جمع المعلومات:

- ١- الجانب النظري: وهو ما تم فيه الرجوع إلى المجلات العلمية والابحاث المنشورة والرسائل الجامعية والكتب والدوريات لتغطية الجانب النظري من البحث.
- ٢- الجانب الميداني: حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية.

مجتمع الدراسة وعينتها

مثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مكاتب شركة اورنج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد بكافة مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (١٥٠) موظفاً، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٤) من العاملين بالشركة، كانت جميعها سليمة وصالحة للتحليل الاحصائي.

أداة الدراسة

استناداً إلى الدراسات السابقة (العطيوي (٢٠٠٨)، والشواور (٢٠١١)، الصفار (٢٠٠٩)، (jen and yuling (2012)، (بحر، وابو سويرح، (٢٠٠٩). قام الباحث بتطوير استبانة خاصة للتعرف على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة اورنج الاردنية للاتصالات على السلوك الإبداعي، تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

(١) الجزء الأول: ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، وتناولتها الأسئلة (١-٥).

(٢) الجزء الثاني: يقاس فيه المناخ التنظيمي وفق العناصر الآتية:

١- الهيكل التنظيمي وتناولته الأسئلة (٦-١).

٢- نمط الرقابة وتناولته الأسئلة (٧-١٢).

٣- نمط الاتصال السائد وتناولته الأسئلة (١٣-١٨).

٤- الدافعية وتناولته الأسئلة (١٩-٢٤).

(٣) الجزء الثالث: يقاس فيه السلوك الإبداعي وتناولته الأسئلة (٢٥-٣٢).

وتم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجتين)، ولا أوافق بشدة (١ درجة واحدة).

صدق الأداة وثباتها

بعد تطوير الاستبانة المشار اليه أعلاه، اعتماداً على الدراسات السابقة، تم عرضها على ثلاثة من المحكمين في

أساليب التحليلي الإحصائي

- ١- الإحصاء الوصفي: تم استخدام الإحصاء الوصفي كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ٢- الإحصاء التحليلي: حيث تم فيه استخدام تحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبار (T) لاختبار الفرضيات.

محددات الدراسة

- لقد واجه الباحث عدداً من الصعوبات خلال قيامه بهذه الدراسة، وتمثلت بما يلي:
- ١- اعتماد هذه الدراسة على اتجاهات الباحثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق الباحثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية.
 - ٢- اقتصار هذه الدراسة على فرع شركة اورنج للاتصالات الموجود في مدينة اربد، لضيق الوقت والمحددات الجغرافية، حيث أن هنالك صعوبة في الوصول إلى جميع هذه الفروع المنتشرة بشكل واسع على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.

الاطار النظري

١. مفهوم المناخ التنظيمي: يرجع هذا المصطلح في جوهره الى علم النفس الاجتماعي وذلك لانه يبحث عن العلاقة بين افراد التنظيم والمنظمة، وهذا المفهوم يعبر عن المؤسسة بشكل مؤسسي ناتج عن تفاعل الافراد مع بيئة عملهم، وبهذا الفهم فإن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة خصائص داخلية للمنظمة ومجموعة قيم تؤثر في العملية الادارية، وكذلك مجموعة مفاهيم ادراكية شخصية يحملها الافراد عن حقائق تنظيمية متمثلة باهداف المؤسسة، صناعة القرار، وطبيعة الاتصال بين المستويات الادارية والهيكل التنظيمي، لذا يطلق عليه البعض البيئة التنظيمية.

عرف (حمود، ٢٠٠٢) المناخ التنظيمي انه بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها. كما عرفه (عبيسات، 2004) بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم ويتميز بثبات نسبي ويحدد الى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي.

ومن التعريفات التي توضح هذا المفهوم بشكل سهل (ان المناخ التنظيمي هو مزيج من التاريخ المشترك والتوقعات والقواعد والاعراف غير المكتوبة التي تؤثر في سلوك كل فرد في المنظمة أو بعبارة اخرى هو مجموعة من المعتقدات والقيم

الضمنية التي تشكل مدركات وسلوكيات وتصرفات كل فرد داخل المنظمة) (عبيسات، ٢٠٠٤).

كما عرف (العميان، ٢٠١٠) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد" وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والاعراف والانماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والانشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

٢. خصائص المناخ التنظيمي وهي

- ١- الجانب الحسي الادراكي: يشير الى اهمية توضيح وشرح الجوانب الادارية المختلفة التي تنظم عمل المؤسسة.
- ٢- المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلقاً: بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والادراك الذاتي والوصول الى دمج بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- ٣- المناخ التنظيمي هو تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة المادية وغير المادية.
- ٤- يؤثر المناخ التنظيمي الواضح في العاملين في المؤسسة سلباً او ايجاباً: لانه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأي حال هو الرضا الوظيفي لان هذا الاخير هو جزء من المناخ التنظيمي (عبيسات، ٢٠٠٤).

٣. ابعاد المناخ التنظيمي

- ١- المرونة: قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢- طبيعة العمل: هل الاعمال روتينية متكررة تقضي الى الملل أم انها حيوية تثير التحدي والابداع
- ٣- أهمية الانجاز: هل تركز المنظمات على الانجاز كأساس للمكافأة المادية والمعنوية
- ٤- انماط السلطة الادارية: من حيث مركزية ولا مركزية السلطة، فالسلطة المركزية تتسم بعدم المرونة والحد من الابداع، بينما لامركزية السلطة تتيح للمرؤوسين فرصة الاجتهاد والابداع.
- ٥- التنمية الادارية والتدريب: لما لهما من أهمية في تطوير وتأهيل العاملين
- ٦- انماط الثواب والعقاب: هل تتبع المنظمة المكافأة المادية واساليب العقاب كذلك.
- ٧- اسلوب التعاون بين الادارة والعاملين: طريقة تعامل الادارة مع العاملين للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمن ولأهم.
- ٨- الامن الوظيفي: مدى شعور الفرد بالاستقرار والاستمرار

تصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته. أي حجم تقسيم العمل عمودياً وأفقياً، ودرجة اعتماد التنظيم على قواعد واجراءات لازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد ودرجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الادارية العليا.

وقد عرفه (العميان، ٢٠١٠) بأنه عبارة عن البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، حيث يعرف الهيكل التنظيمي نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

ب- وظائف الهيكل التنظيمي

- ١- يقصد بالهيكل التنظيمية تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق اهدافها.
- ٢- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الافراد الى اقل درجة ممكنة.
- ٣- تمثل الهياكل الاطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، والهياكل ايضا تقرر وتحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء (حريم، ١٩٩٧).

٢. الرقابة ودورها في تحفيز سلوك الافراد في المستويات التنظيمية

١- تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الاخير من العملية الادارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرض من الاداء، وتتمثل هذه الوظيفة في:

- ١- مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.
- ٢- اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الاداء الفعلي عن الاداء المخطط (الغزو، ٢٠١٠).

ولهذا يمكن اعتبار الرقابة على انها "ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم من حالة اختلاف مسار الاثنتين.

ب- اهمية الرقابة

- ١- ان عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لانشطة المنشأة.
- ٢- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط.
- ٣- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين اوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.
- ٤- تتأثر الرقابة الفعالة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنشأة (سكارنه، ٢٠١٠).

بالعمل وتجنب القلق على مصيره.

- ٩- طبيعة العمل: ان العمل الروتيني يقود الى الملل والاهمال وعدم الاكتراث ولا يشجع على الابداع.
- ١٠- التكنولوجيا المستخدمة: قد تؤدي التكنولوجيا المستخدمة الى سرعة ودقة الاداء وقد تؤدي الى البطالة والانعزال، وقد تؤدي التكنولوجيا المستخدمة الى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية. (العميان، ٢٠١٠) نقلاً عن (المغربي، ١٩٩٥).
- ١١- المشاركة في اتخاذ القرارات: ان هناك ضرورة بالاذن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مع توسيع دائرة المشاركين ان امكن (بحر، وابو سويرح، ٢٠٠٩).

٤. عناصر المناخ التنظيمي الخاصة بهذه الدراسة

- ١- الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، بحث يعرف الهيكل التنظيمي نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. (العميان، ٢٠١٠).
- ٢- نمط الرقابة: ان نمط الرقابة الفعالة من العناصر الاساسية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها
- ٣- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً أساسياً داخل المنظمات في المحافظة على تدفق وانسياب العمل
- ٤- الدافعية: تلعب الاساليب التي تنتهجها المنظمة دوراً أساسياً في حفز الافراد للقيام بسلوك معين من خلال اشباع حاجات الافراد الاساسية والثانوية.

١. الهيكل التنظيمي

أ- تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم على تعريف واحد لكلمة التنظيم ولم يتفقوا ايضا على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي". وتفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق. ولكنهم مع ذلك يرون ان الهيكل التنظيمي ما هو الا وسيلة واداة لتحقيق اهداف المنظمة. عرف (المدھون، ١٩٩٥) الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الافراد بطرق شتى بين الوظائف الادارية. ويتضمن هذا التعريف:

- ١- تقسيم العمل والتخصص.
 - ٢- ان المنظمة تشتمل على رتب او تسلسل.
- كما عرف (Robins, 1998) الهيكل التنظيمي بأنه ادارة

٥- اعطاء مختلف المستويات الادارية الاحساس الصادق عن النشاط التي تقوم به (لطي، ١٩٨٣).

٤. الدافعية واثرها في توجيه سلوك الافراد في المستويات التنظيمية

لا تتوقع الادارة ان ينتج الفرد عند اعلى مستوى وان يكون مخلصاً ومتحملاً للمسؤولية الوظيفية للشركة فقط طالما انها وفرت له فرصة العمل بها، فالمطلوب تحقيق مطالب الافراد كجماعة وافراد، وماذا تعمل المنظمة لتحقيق مطالب الافراد. فعلى المنظمة أن تعي حاجات الافراد كما أشار اليها ابراهام ماسلو وصنفها الى حاجات أساسية: (الحاجة الى الماء والهواء والطعام والجنس) وتعتبر هذه حاجات الوجود. وحاجات ثانوية، وهي حاجات اجتماعية ونفسية (الحاجة الى اقامة علاقات صداقة والحاجة الى التقدير والاحترام والحاجة الى تحقيق الذات) وهي حاجات الارتباط والنمو (Agarwal, 1982).

فالشعور بالحاجة يولد الدافعية والحفز عند الفرد لأشباع الحاجة وبالتالي الرضا والبحث عن حاجات جديدة. وأشير هنا الى **نظرية التوقع**: التي طورها العالم (Victor Vroom, 1964) حيث ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، أي أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته. **الدافعية = قوة رغبة الفرد * التوقع**

أي أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجه سكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، فحفز الفرد يعتمد على قوة الرغبة لديه، وبالتالي فان الافراد يتعلمون من تجاربهم. وبناءً على هذا:

- الحاجات موجودة لدى الافراد، وعلى الادارة أن تتقدم نحو الاستفادة من ذلك، فمن مسؤولية الادارة في المنظمات ان تجعل ذلك ممكناً لدى الافراد من خلال زيادة دافعتهم نحو اشباع حاجاتهم.
- الدور او المسؤولية الاساسية للادارة هي ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية واساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الافراد على انجاز اهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو انجاز الاهداف التنظيمية.
- وتهدف الدافعية الى: خلق الفرص، اطلاق القوى الكامنة، ازاحة واستبعاد الحواجز، التشجيع على النمو، توفير التوجيهات والارشادات.

٣. الاتصال واثره في توجيه سلوك الافراد في المستويات التنظيمية

أ- مفهوم الاتصال

هو عبارة عن تبادل المعلومات والافكار بين شخصين او اكثر بقصد احداث تصرفات معينة، فالمكونات الاساسية لهذا التعريف هو: حدوث التبادل، وان يتم بين شخصين أو اكثر (العميان، ٢٠١٠).

ب- اغراض الاتصال

من وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤولية المتعددة تجاه العاملين، والمساهمين، والمجتمع، والموردين، والعملاء، والادارات الحكومية، فان الاهداف الاساسية للاتصال ثلاثية الابعاد وهي (مخامره وآخرون، ٢٠٠٠):

١- الاستعلام والتحري.

٢- الاخبار.

٣- التأثير.

اذ يجب على المدير ان يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام)، وتزويد الاخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (الاخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير).

وقد يكون الاتصال رسمياً او غير رسمي، شفويًا أو كتابياً، ومن حيث الاتجاه فقد يكون الاتصال هابطاً (من أعلى الى أسفل)، أو صاعداً (من أسفل الى أعلى). وقد يكون الاتصال أفقياً في نفس المستوى الاداري وقد يكون قطرياً في مستويات ادارية مختلفة.

ج- مهارات الاتصال

يتطلب الاتصال توافر العديد من المهارات كالقدرة على الاستماع او التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة.

د- وظائف الاتصال

١- توفير المعلومات للادارة في مختلف المستويات الادارية والضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.

٢- توفير المعلومات لادارة المنظمة بحيث تتمكن من ادارة مختلف الموارد بفاعلية.

٣- تزويد الادارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي.

٤- توفير المعلومات للطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها.

فإننا نجد أن (عبد الفتاح، ١٩٩٥) يعرف الإبداع على أنه "قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير". بينما (هيجان، ١٩٩٩) يرى أن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

فيما يعرفه (الطيب، ٢٠٠٨) بأنه "استجابة مستحدثة (New Response) وأكثر جدوى وفعالية لمنبه (Stimulus) قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية. ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الإبتاعية للمعايير السائدة في مجال معين، للتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة". وعليه يمكن للباحث تعريف الإبداع على أنه عملية منتجة من الفرد يستخدم فيها تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة، لإنتاج شيء جديد ومفيد ونافع بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة المحيطة بيه.

أما بخصوص الفرق بين الإبداع والابتكار، فيرى (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦) أن الإبداع innovation يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة. في حين أن الابتكار creativity هو التطبيق الخلاق أو الملائم للمشكلة أو الفكرة. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

نستنتج من هذه التعاريف أن النشاط الإبداعي يكون فعلاً إبداعياً بقدر ما يكون جديداً ومفيداً وصحيحاً وذا قيمة، وأن الإبداع عملية تجديدية وليست تكرارية. فالإبداع عملية إحداث وتكوين مستمرة غير محددة، ولا توجد وصفاً سهلة المنال للوصول إليه، بينما التكرارية هي عملية منطقية إجرائية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر الوصول.

أما الباحث فيرى أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الابتكار هو مدخل من مدخلات الإبداع، بحيث يكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة، أما إذا وظفت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكاراً.

٢- معوقات الإبداع

تأخذ معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية شكلين أساسيين وهما: المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتشريعات، والمعوقات البشرية وهي ما يمثلها العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات

- تطوير البيئة التنظيمية تؤدي إلى تقوية الدافعية وتوجيهها نحو الأهداف التنظيمية وهذه مسؤولية الإدارة، لذلك يجب الجمع بين الحوافز بطريقة تؤدي إلى تنافس الحاجات الانسانية فيما يتعلق بانجاز الأهداف التنظيمية (الصحن، المصري ١٩٩٨).

السلوك الإبداعي والإبداعية

يعرف (Drucker, 1983) بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة.

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 (القيوتي، ٢٠٠٣)،

١- مفهوم الإبداع

ورد في "لسان العرب" تعبير بدع الشيء ببدعه بمعنى أنشأه وبدأه، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال (ابن منظور)، وفي قاموس (Webster's Dictionary, 1995) وردت كلمة الإبداع بمعنى "القدرة على الخلق أو الإيجاد". لذا ينظر إلى الإبداع على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة" (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦).

اختلف الباحثون المتخصصون في تعريف الإبداع، لدرجة أنه ربما يصعب حصر جميع هذه التعريفات المتناثرة. كما وجد أن هذه التعريفات يمكن تصنيفها ضمن أربعة اتجاهات رئيسية:

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع، وبتبناها علماء الاجتماع وعلماء الإنسان.

- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطورية والمعرفية، وبتبناها علماء نفس الشخصية.

- تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، وبتبناها علماء النفس المعرفيون.

- تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعاً؛ لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع الكلاسيكي (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦).

وإذا نظرنا إلى ماهية الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية

والمعارف.

وقد حدد (Quinn, 1985) معوقات الإبداع بالأمر التالية:

١- انعزال الإدارة العليا: نظراً لوجود اتصال قليل بين العديد من المديرين التنفيذيين في المنظمات الكبيرة مع العاملين ومع الزبائن. حيث أن ذلك قد يؤثر سلباً في تفكير المديرين إبداعياً.

٢- الحساسية والإرباك: الحساسية بين الموظفين والإرباك في العمل يؤدي إلى إعاقة تقديم أفكار إبداعية؛ وبالتالي يؤثر على الإبداع في المنظمات.

٣- ضيق الأفق وضغط العمل: تسعى معظم المنظمات إلى الإسراع في تحقيق أهدافها مما يتطلب سرعة مستمرة في تعظيم الربح وتقليل التكلفة. وما يتطلب ذلك من خطط تؤدي إلى تكوين ضغط على العاملين يقلل ويعيق من تقديم أفكار إبداعية.

٤- الموارد المالية: تشكل الموارد المالية عائقاً أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الإبداع يحتاج لكي يصل إلى حيز التنفيذ وإلى نجاحه إلى موارد مالية.

٥- الحوافز غير الملائمة: يجب أن يكون هنالك دراسة للحوافز، وإلا فإنها إن كانت غير ملائمة فإن ذلك يعتبر معوقاً للإبداع.

بناءً على ما تقدم يرى الباحث انه يمكن حصر معوقات الإبداع بما يلي:

أ- محدودية الوقت، وتتضمن: محدودية الوقت بالنسبة للعمل الذي يجب عمله، وعدم توفر العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال، وعدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية.

ب- المحافظة على الوضع الحالي، ويتضمن: الحرص الكبير على القيام بالأعمال بنفس الطريقة المعتادة، وتجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدل المتعلق بالعمل، ومقاومة الإدارة لأية أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي.

ج- المحافظة على المراكز السلطوية: وتتخلص بوجود اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة الإدارية لحماية مناطق نفوذهم.

د- ضغط التقويم، وتتضمن: تركيز المديرين على النقد السلبي لأعمال مرؤوسيههم، وشعور الأفراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته، وتعرض الشخص المبدع لسخرية وانتقاد الآخرين.

هـ- قلة الموارد المالية، ويتضمن: التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة مادياً، وقلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة بأية أعمال إبداعية.

و- ظروف العمل، وتتضمن: طبيعة الوظائف المشغولة لا

تساعد على تقديم أفكار إبداعية، وعدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع، والانشغال الكبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية.

ز- القوانين والأنظمة: بحيث تتميز القوانين والأنظمة بالجمود وعدم قابليتها للتغيير.

أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة (السالم، ١٩٩٤)، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

ويؤكد (Spence, 1994) 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 مطلب 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 (عامر، ١٩٩٤).

أما بخصوص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فقد أكدت كثير من الدراسات في هذا المجال وجود أثر للمناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي فقد أشار (Scott, 1994) إلى وجود علاقة بين مناخ التنظيم السائد وتبني السلوك الإبداعي. كما أشار (Robbins, 1997) إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تتبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة. أما (Cohen, 1999) 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.

ويشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. (Scot and Reoinaid, 1994). فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه

عناصر المناخ التنظيمي التي استخدمها وبين السلوك الابداعي.

٣- دراسة (الصفار، ٢٠٠٩): عن أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة ب (الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني، وحوافز العمل) على الاداء. أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي المذكورة على الاداء، وجاء ترتيبها تنازلياً (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، التقدم المهني، الحوافز)، كما بينت الدراسة أن المصارف تسعى باستمرار الى تحسين ادائها وتعسى الى السرعة والجودة للحصول على أكبر حصة سوقية.

٤- دراسة (بحر، ابوسويح، ٢٠٠٩): اثر المناخ التنظيمي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (٨٠) فقرة، وزعت عشوائياً على (٢١٥) موظفاً، وبرزت النتائج توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي في الجامعة، ووجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) وبين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى اداء العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة.

٥- دراسة (العطوي، ٢٠٠٨): أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي. توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، مكان العمل.

٦- دراسة (بظاظو، ٢٠٠٥): قياس اتجاهات العاملين لاثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الابداعي على فنادق خمس نجوم مدينة العقبة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على قدرة العاملين في المنشآت الفندقية في تبني مفردات السلوك الابداعي لدى العاملين الاداريين، وزع الباحث (٢٠٠) استبانة على فنادق فئة الخمس نجوم في العقبة طرحت (٣٠) سؤالاً على عينة عشوائية طبقية. كشفت الدراسة عن ان فنادق فئة الخمس نجوم في العقبة تتميز بتقييم عالٍ للبيئة التنظيمية، كما ان تقييم

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 الباحث على العديد من الدراسات في هذا المجال فقد اعتمدت الدراسة لأغراض تحليل المناخ التنظيمي السائد في شركة اورنج الأردنية للاتصالات اختيار مجموعة من العناصر مستمدة من نموذج (Campbell, et. al) ونموذج (Litwin and Stringer) وقد تم استخدام تلك العناصر لتحليل المناخ التنظيمي في دراسات كثيرة منها دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٥) و(ابوسويح، ٢٠٠٩) والقطاونه، (٢٠٠٠) حيث تعتبر تلك العناصر شاملة إلى حد ما، كما أنها أكثر شيعاً واستخداماً وتحتوي على أبعاد إدراكية وتنظيمية وقد تم استخدام استبيانات تحتوي على تلك العناصر في دراسات كثيرة، لهذا كله اكتسبت تلك العناصر شرعية كبيرة لدى الباحث. وهذه العناصر التي تم دراستها هي: الهيكل التنظيمي، نمط الرقابة، نمط الاتصال، الدافعية.

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 الباحث بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطاً بموضوع البحث:

١- دراسة (jen and yang, 2012): عن أثر المناخ التنظيمي على سلوك أداء الطلاب الابداعي.

هدفت الدراسة الى محاولة اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي لطلبة الجامعات. استخدم الباحثان عينة قوامها (٧٥٦) طالباً وطالبة، توصلت الدراسة الى أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعات تزيد من السلوك الابداعي للطلبة، ووجود أثر ايجابي لمناخ الجامعة على السلوك الابداعي.

٢- دراسة (الشواور، ٢٠١١): عن أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية.

هدفت الدراسة الى تحديد أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي، حيث استخدم الباحث عناصر (الانتماء الوظيفي، التدريب، النمط الاداري السائد، المخاطرة، والحوافز). توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين

العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً.

٧- دراسة (الزعبي، ٢٠٠٥): قياس اتجاهات العاملين لآثار المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي على شركة كهرباء محافظة اردب.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها، حيث صمم الباحث استبانة مكونة من (٤٤) سؤالاً وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٤٠٩) مواطنين. كشفت الدراسة عن ان تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً، كما ان تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة ابعاده كان إيجابياً.

٨- دراسة Gratto (2001): "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمديرين القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات والآلات، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (٦٠٢) مدير تم استرداد ٢١٤ استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة ٣٧%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المديرين على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية باعتبارها عاملاً مهماً ومؤثراً في الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

٩- دراسة (القطاونه، ٢٠٠٠): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات. هدفت الدراسة الى 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 عالياً.

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 (الزعبي، ٢٠٠٥) الموسومة بـ "قياس اتجاهات العاملين لآثار المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي على شركة كهرباء محافظة اردب. ودراسة (بطاطو، ٢٠٠٥)": قياس اتجاهات العاملين لآثار البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي على فنادق خمس نجوم في مدينة العقبة. ودراسة (الشواور، ٢٠١١): أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات. 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.

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

١- وصف متغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (٢) اهم الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة وكانت كما يلي :

(١) الجنس: بلغت نسبة الذكور ٦١.٣٦ بينما بلغت نسبة الاناث ٣٨.٦٤ وهذا يدل على ان الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات كانت من الذكور.

(٢) العمر: بلغت الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة وقدرت بنسبة ٣٦.٣٦ النسبة الاكبر من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات، وهذا يدل على ان الغالبية العظمى من العاملين هم من فئة الشباب.

(٣) الحالة الاجتماعية: حيث كانت النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من المتزوجين وبلغت ٦٨.١٨ وهذا يدل ان الغالبية العظمى من العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات متزوجين.

(٤) المستوى التعليمي: حيث بلغت النسبة الاعلى من العاملين ممن يحملون شهادة البكالوريوس وبلغت ٦٣.٦٣ وهذا يدل ان الغالبية العظمى من العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات يحملون شهادات جامعية.

(٥) الخبرة: حيث بلغت النسبة الاعلى من مجتمع الدراسة من العاملين من ناحية الخبرة (١-٥) سنوات وكانت

نسبتها ٤٧.٧٣ وهذا يدل ان الغالبية العظمى من العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات خبرتهم اقل من خمس سنوات. مما يدل على دوران وظيفي عال حيث أن معظم الموظفين الملتحقين بالشركة حديثو الخبرة.

الجدول (٢)

اهم الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٢٧	٦١.٣٦
	انثى	١٧	٣٨.٦٤
	المجموع	٤٤	١٠٠.٠٠
العمر	٢٠ عام فأقل	١	٢.٢٧
	٢١ - ٣٠	١١	٢٥.٠٠
	٣١ - ٤٠	١٦	٣٦.٣٦
	٤١ - ٥٠	١٢	٢٧.٢٧
	٥١ فأكثر	٤	٩.٠٩
المجموع	٤٤	١٠٠.٠٠	
الحالة الاجتماعية	اعزب	١٠	٢٢.٧٣
	متزوج	٣٠	٦٨.١٨
	مطلق	١	٢.٢٧
	ارمل	٣	٦.٨٢
	المجموع	٤٤	١٠٠.٠٠
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	١	٢.٢٧
	دبلوم	٣	٦.٨٢
	بكالوريوس	٢٨	٦٣.٦٣
	دراسات عليا	١٢	٢٧.٢٧
	المجموع	٤٤	١٠٠.٠٠
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢١	٤٧.٧٣
	٦ - ١٠ سنوات	٧	١٥.٩١
	١١ - ٢٠ سنة	١٢	٢٧.٢٧
	٢١ سنة فأكثر	٤	٩.٠٩
	المجموع	٤٤	١٠٠.٠٠

التقسيمات المتبعة في الهيكل التنظيمي كونه يحقق توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد بدرجة عالية. في حين كان ادنى متوسط حسابي للفقرة السادسة وهي: تصميم الانظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الافراد في عملية صنع القرار وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٦١).

اما المتوسط الكلي لجميع الفقرات بلغ (٣.٨٦)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية من (١.٢٨) - (٠.٧٩) وهي عالية نسبياً وتدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين حول هذا البعد، اما الانحراف

في حين يظهر الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المؤثرة في الهيكل التنظيمي، على السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوسط الحسابي. حيث تبين ان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة الاولى، وهي: توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وتلاها الفقرة الثانية وهي: تجميع الافراد في اقسام والاقسام في دوائر والدوائر في وحدات اكبر وهكذا وجاءت بمتوسط حسابي (٤.٢). ولعل سبب ذلك عائد الى رضا العاملين عن

المعياري الكلي بلغ (٠.٦٥).

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات في الهيكل التنظيمي المؤثرة على السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات مرتبة تنازلياً (ن = ٤٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١.٠١	٤.٢٥	يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد
٠.٧٩	٤.٠٢	يصمم الهيكل التنظيمي بحيث يعمل على تجميع الافراد في اقسام والاقسام في دوائر والدوائر في وحدات اكبر وهكذا
١.٢٨	٣.٨٢	يوفر الهيكل التنظيمي القواعد والوسائل اللازمة لتقييم اداء العاملين
١.٠٩	٣.٧٣	يحقق الهيكل التنظيمي تفويض السلطات، وتصميم الاجراءات لمراقبة التقيد بذلك
١.١٣	٣.٧٣	يحدد الهيكل التنظيمي عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف
١.٢٨	٣.٦١	يصمم الهيكل التنظيمي بحيث يضمن توفير الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي والمشاركة بصنع القرار
٠.٦٥	٣.٨٦	المتوسط الكلي

على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. حيث تبين ان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة الاولى وهي، يوفر الاتصال المعلومات للادارة في مختلف المستويات الادارية بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وتلاه الفقرة الثانية وهي، يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لادارة المنظمة بادارة مختلف الموارد بفاعلية بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، بينما كان ادنى متوسط حسابي للفقرة: تزود الادارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، ويليه الفقرة: يعكس الاتصال الاحساس الصادق في المنظمة عن جميع المستويات الادارية، والفقرة: يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للاطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها بمتوسط حسابي (٣.٩١) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات (٣.٩٨). وهذا يدل على أن الشركة تسمح بانسياب المعلومات وتوفرها لكافة المستويات الادارية بالشركة وكذلك للاطراف الخارجية التي لها علاقة بأنشطة الشركة. اما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت من (١.١٩) - (٠.٦٥) وهي عالية نسبياً وتدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين حول هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (٠.٥٢).

كما يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المؤثرة في الرقابة على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. حيث تبين ان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة: تقيس عملية الرقابة عملياً اعداد الخطط وطريقة تنفيذها وجاءت بمتوسط حسابي (٤.١٦)، وتلاه الفقرة: تصحح عملية الرقابة الانحرافات في المنظمة وتعديلها وجاءت بمتوسط حسابي (٤.١١)، بينما كان ادنى متوسط حسابي للفقرة: ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط وجاءت بوسط حسابي (٣.٧٠) ويليه ادنى متوسط حسابي للفقرة: تتأثر الرقابة الفعالة بالتوجيه السليم داخل المنشأة حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩١)، اما المتوسط الحسابي الكلي لجميع الفقرات فكان (٣.٩٨)، وتراوحت الانحرافات المعيارية من (١.١٩) - (٠.٩٢) وهي عالية نسبياً وتدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين حول هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (٠.٥٣). وهذا يدل على أن النظام الرقابي الموجود محكم وسليم ويحقق الاهداف الموضوع لأجلها وأنه يقاس الانحرافات التي قد تحصل في الشركة ويعمل على تعديلها.

في حين يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المؤثرة في الاتصال،

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات في الرقابة المؤثرة على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية

للاتصالات مرتبة تنازلياً (ن=٤٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠.٩٩	٤.١٦	تقيس عملية الرقابة عملية اعداد الخطط وطريقة تنفيذها
٠.٩٢	٤.١١	تصحح عملية الرقابة الانحرافات في المنظمة وتعديلها
٠.٩٥	٤.٠٧	تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي سليم
١.١١	٣.٩٣	تمثل عملية الرقابة المحصلة النهائية لانشطة المنظمة
٠.٩٨	٣.٩١	تتأثر الرقابة الفعالة بالتوجيه السليم داخل المنشأة
١.١٩	٣.٧٠	ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط.
٠.٥٣	٣.٩٨	المتوسط الكلي

الجدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات في الاتصال المؤثرة على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية

للاتصالات مرتبة تنازلياً (ن=٤٤)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠.٦٥	٤.٣٦	يوفر الاتصال المعلومات للادارة في مختلف المستويات الادارية
١.٠٤	٤.٠٧	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لادارة المنظمة بادارة مختلف الموارد بفاعلية
١.١١	٣.٩٣	يساعد الاتصال المنظمة في تحقيق اهدافها وزيادة كفاءة انشطتها
١.١٠	٣.٩١	يعكس الاتصال الاحساس الصادق في المنظمة عن جميع المستويات الادارية
١.٠٧	٣.٩١	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للاطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة واستمرارها
١.١٩	٣.٧٣	تزود الادارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي
٠.٥٢	٣.٩٨	المتوسط الكلي

يتعلم الفرد الاحساس بالمسؤولية وقبولها في ظل الظروف الطبيعية وايضا السعي والبحث عنها بمتوسط حسابي (٣,٧٣) على التوالي. وهذا يدل على أن الدافعية تصاحبها درجة عالية من الطموح والابتكار وتحقق الاهداف من خلال المكافآت المصاحبة للانجاز وباستخدام رقابة سليمة لزيادة الدافعية عند العاملين. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٩)، اما الانحرافات المعيارية تراوحت من (١,١٧) - (٠,٩٥) وهي عالية نسبياً وتدل الى وجود درجة منخفضة من التوافق والانسجام بين اجابات المبحوثين حول هذا البعد، اما الانحراف المعياري الكلي كان بمعدل (٠,٤٨).

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات في الدافعية المؤثرة على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية

للاتصالات مرتبة تنازلياً (ن=٤٤)

كما يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المؤثرة في الدافعية على سلوك العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي. حيث تبين ان اعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يصاحب المقدره على الممارسة من وجهة نظر الدافعية درجة عالية من الطموح، الابتكار، الابداع في حل المشاكل التنظيمية بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وتلاه الفقرة: تعتبر الدافعية ان تحقيق الاهداف هي وظيفة ودور المكافآت المصاحبة للانجاز بمتوسط حسابي (٤,٠٢). بينما كان ادنى متوسط حسابي للفقرة: تقوم الدافعية بزيادة المجهود البدني والذهني في العمل بشكل طبيعي، والفقرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٠.٩٧	٤.٠٧	يصاحب المقدرة على الممارسة من وجهة نظر الدافعية درجة عالية من الطموح، الابتكار، الإبداع في حل المشاكل التنظيمية
٠.٩٥	٤.٠٢	تعتبر الدافعية ان تحقيق الاهداف هي وظيفة ودور المكافآت المصاحبة للانجاز
١.٠٩	٣.٩٨	تستخدم المنظمة الرقابة الحديثة لزيادة الدافعية عند العاملين وزيادة احساسهم بالمسؤولية لاداء اعمالهم
١.١٧	٣.٨٠	تعتبر الدافعية ان الرقابة الحديثة والتهديد بالعقاب ليس من الوسائل الفعالة للحفز نحو الاهداف التنظيمية
١.١٥	٣.٧٣	تقوم الدافعية بزيادة المجهود البدني والذهني في العمل بشكل طبيعي
١.٠٠	٣.٧٣	يتعلم الفرد الاحساس بالمسؤولية وقبولها في ظل الظروف الطبيعية وايضا السعي والبحث عنها
٠.٤٨	٣.٨٩	المتوسط الكلي

٢- اختبار الفرضيات

بعض الاختبارات ومنها:

لأختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار، ويبرر الباحث استخدام هذا التحليل من خلال القيام
 (أ) اختبار التوزيع الطبيعي Normality: كما هو في جدول رقم (٧)
 (ب) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
 الجدول (٧)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المناخ التنظيمي
N		44
Normal Parameters	Mean	3.9275
Std. Deviation		.545
Most Extreme	Absolute	.092
Positive		.071
Negative		-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		1.10
Asymp. Sig. (2-tailed)		.151

a. Test Distribution is Normal

b. Calculated from data

توزيع البيانات هو توزيع طبيعي.

(ب) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

لمتغيرات الدراسة: كما هو في جدول رقم (٨).

تشير قيمة الاختبار في الجدول رقم (٧) الى (١.١٠) عند

دلالة (٠.١٥١) وهي قيمة غير دالة احصائياً، مما يعني أن

الجدول (٨)

اختبار معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
الهيكل التنظيمي	٠.٤٨٣	٢.٣٠٦

١.٥٠٦	٠.٦٢٥	نمط الرقابة
١.٩٣٠	٠.٥١٨	نمط الاتصال
٢.٤٠٥	٠.٤٣١	الدافعية

تطبيق نموذج الدراسة وصالحة لتطبيق تحليل الانحدار لأختبار الفرضيات.

ج) اختبار تحليل الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة: كما هو في جدول رقم (٩).

الجدول (٩)

تحليل الالتواء Skewness

	N	Mean	Std.	Skewness	
	statistic	statistic	statistic	statistic	Std. Error
Org. climate	44	3.9275	.545	.061	.198
Valid N (listwise)	44				

a. All requested variables entered

b. Dependent variable: innovative behavior

المتغيرين (٠.٢٦٧) حيث تبين عدم وجود دلالة احصائية، وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٨٠) والمراقبة لقيمة f البالغة (٣.٢٢) كانت اكبر من القيمة ٠.٠٥ مما يعني عدم وجود تأثير ذي دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج للاتصالات. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (٧.١%) من التغير او الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير لتابع بنسبة ١٥.٠%، كما تبين قيمة t المحسوبة (١.٧٩) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٨٠) وعدم وجود تأثير بين المتغيرين

- وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة (الصفريية) ورفض الفرضية البديلة التي تشير الى عدم وجود هذا التأثير. (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات).

الجدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين

في شركة اورنج الاردنية للاتصالات

نتيجة الفرضية	Sig t	T	β	Sig f	F	R ²	R
---------------	-------	---	---------	-------	---	----------------	---

يبين الجدول رقم (٨) أن قيمة اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات تتراوح بين (١.٥٠٦-٢.٤٠٥) وهي قيم مقبولة ولم تتجاوز ٤ درجات، كما يتبين من الجدول أن قيمة اختبار التباين المسموح تتراوح بين (٠.٤٣١-٠.٦٢٥) وهي قيمة متدنية (ضعيفة) وتشير الى درجة تباين مقبولة لأغراض

يشير الجدول رقم (٩) بأن قيمة تحليل Skewness (٠.٦١) لجميع المتغيرات وهي قيمة متدنية (ضعيفة) وتؤكد قيم التباين المسموح بجدول رقم (٨) والتي جاءت أيضا بقيمة متدنية (ضعيفة) وتشير أيضاً الى درجة تباين مقبولة لأغراض تطبيق نموذج الدراسة وصالحة لتطبيق تحليل الانحدار لأختبار الفرضيات.

١- الفرضية الاولى

H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١٠): يبين الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات. وقد بلغت قيمة العلاقة بين

الصفريية							
قبول	٠.٠٨٠	١.٧٩	٠.١٥٠	٠.٠٨٠	٣.٢٢	٠.٠٧١	0.267

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

٢- الفرضية الثانية

H_{02} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقابة على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١١):

يبين الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث التأثير بين الرقابة ومستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات. وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (٠.٣٤٧) حيث كان يوجد تأثير دال من الناحية الاحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٢١) والمرافقة لقيمة f البالغة (٥.٧٦) كانت اقل من القيمة ٠.٠٥.

الجدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير الرقابة على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات

نتيجة الفرضية الصفريية	Sig t	T	β	Sig f	F	R^2	R
رفض	٠.٠٢١	٢.٤٠	٠.٢٣٩	٠.٠٢١	٥.٧٦	٠.١٢١	0.347

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

٣- الفرضية الثالثة

H_{03} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١٢):

يبين الجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث التأثير بين الاتصال ومستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات. وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (٠.٤٧٨) حيث كان يوجد تأثير دال من الناحية الاحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠١) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٢.٤١) كانت اقل من القيمة ٠.٠٥، مما

الجدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير الاتصال على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات

نتيجة الفرضية الصفوية	Sig t	t	β	Sig f	F	R ²	R
رفض	٠.٠٠١	٣.٥٢	٠.٣٣٦	٠.٠٠١	١٢.٤١	٠.٢٢٨	٠.٤٧٨

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

٤- الفرضية الرابعة

H₀₄: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للدافعية على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١٣):

يبين الجدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث التأثير بين الدافعية ومستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات. وقد بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (٠.٥٧٠)، حيث كان يوجد تأثير دال من الناحية الاحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٢٠.١٨) كانت اقل من القيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود تأثير ذي دلالة احصائية للدافعية على مستوى

السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج للاتصالات. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (٣٢.٥%) من التغير او الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة ٤٣.٢%.

كما تبين قيمة t المحسوبة (٤.٤٩) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠) وجود تأثير بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (الصفوية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود هذه العلاقة.

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للدافعية على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات).

الجدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث تأثير الدافعية على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات

نتيجة الفرضية الصفوية	Sig t	t	β	Sig f	f	R ²	R
رفض	٠.٠٠٠	٤.٤٩	٠.٤٣٢	٠.٠٠٠	٢٠.١٨	٠.٣٢٥	٠.٥٧٠

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

٥- الفرضية الخامسة

H₀₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الخماسي والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١٤):

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي، مما يعني قبول الفرضية في هذا الجانب والمتعلق بالجنس، وهذه النتيجة تعني أن السلوك الإبداعي لدى العاملين لا يتأثر بالجنس. ويرجع السبب في ذلك إلى أن السلوك الإبداعي ليس مقصوداً على فئة الذكور دون الإناث أو العكس، بل هو في متناول كلتا الفئتين الذكور والإناث.

يتضح من الجدول أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخبرة الوظيفية ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين، مما يعني قبول الفرضية في هذا الجانب والمتعلق بالخبرة الوظيفية، 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.

كما ويتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العمر والسلوك الإبداعي لدى العاملين إذ بلغت قيمة (F=٢.٢٣٦)، ومستوى دلالة (α = ٠.٠٥)، مما يعني رفض الفرضية فيما يخص جانب العمر.

كما ويتضح من الجدول أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة

يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة والتي تشكل الغالبية العظمى منهم من عينة الدراسة متزوجون بنسبة (30%)، 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 مرؤوسيهم بأنهم جديرون بالارتقاء إلى مناصب إدارية عليا، هذا فضلاً عن أنهم يحاولون إقناع رؤسائهم بأنهم جديرون بنظام الحوافز نظراً لكثرة الالتزامات التي على عاتقهم. أنظر جدول (٢).

الجدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الخماسي لاختبار العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية والسلوك الإبداعي للعاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	٠.٦٣٣	٠.٦٣٣	١	١.٧٦٢	٠.١٦٣
العمر	٢.٤٠٩	٠.٨٤٠	٣	٢.٢٣٦	*٠.٠٥٠
المستوى التعليمي	٣.٨٥٠	١.٤١٣	٣	٣.٣٨١	*٠.٠٥٠
الخبرة الوظيفية	٠.٧٢١	٠.٢٢٧	٣	٠.٦٢٠	٠.٦١٢
الحالة الاجتماعية	٤.٣٣١	١.٦١٥	٢	٦.٦٦٢	*٠.٠٥٠
المجموع	١١٩.٢٠٥	٠.٤١٩	٤٤		

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- بينت الدراسة أن مستوى تقييم العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات للمناخ التنظيمي السائد كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٥٤) وهو أعلى من المتوسط المحايد (٣)، وقد احتل بعد الرقابة والاتصال المرتبة الأولى من حيث التقييم بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٥٢). تم تلاه في المرتبة الثانية بعد الدافعية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٨)، ثم تلاه في المرتبة الاخيرة من حيث التقييم بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٥). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصفار، ٢٠٠٩) في هذا الجانب.
- ٢- أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) فأقل) للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي، مما يعني أن الهيكل التنظيمي المعمول به لا يؤثر في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في
- ٣- كشفت الدراسة عن وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) فأقل) للرقابة وللاتصال وللدافعية على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين.
- ٤- كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) 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.
- ٥- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) فأقل) بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) والسلوك الإبداعي مما يدل بشكل واضح على أن السلوك الإبداعي للعاملين يتأثر بأعمارهم ومستوياتهم العلمية والحالة الاجتماعية.

- ١- بينت الدراسة أن مستوى تقييم العاملين في شركة اورنج الاردنية للاتصالات للمناخ التنظيمي السائد كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٥٤) وهو أعلى من المتوسط المحايد (٣)، وقد احتل بعد الرقابة والاتصال المرتبة الأولى من حيث التقييم بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٥٢). تم تلاه في المرتبة الثانية بعد الدافعية (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٨)، ثم تلاه في المرتبة الاخيرة من حيث التقييم بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٦٥). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الصفار، ٢٠٠٩) في هذا الجانب.
- ٢- أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) فأقل) للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي، مما يعني أن الهيكل التنظيمي المعمول به لا يؤثر في تبني السلوك الإبداعي لدى العاملين في

التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- ١- تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن المناخ التنظيمي يعتبر مطلباً أساسياً في تبني وتحفيز السلوك الإبداعي.
- ٢- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلوبها، نمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، نطاق الأشراف، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.
- ٣- توصي الدراسة الإدارة العليا بتشجيع التجديد والابتكار

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.

- ٤- 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.
- ٥- تطوير الشركات المستمر للهيكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات والظروف الخارجية التي تواجهها.

المراجع

- سويرح، أيمن، ٢٠٠٩، أثر المناخ التنظيمي على العاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشواور، فيصل محمود، ٢٠١١، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، psotjordan.com/karak/wp.
- الصحن، المصري، ١٩٩٨، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، مصر.
- الصفار، أحمد عبد اسماعيل، ٢٠٠٩، أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٧٦.
- الطيب، إيهاب محمود عايش، ٢٠٠٨، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عامر، سعيد، ١٩٩٤، حول الابتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ٣٧٩-٣٨١.
- عبدالفتاح، نبيل، ١٩٩٥، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الاداري، عدد (٦٠)، مسقط.
- عبيسات، حيدر، ٢٠٠٤، المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة: "دراسة ميدانية"، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الاردن.
- العطوي، سعيد، ٢٠٠٨، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

- بحر، يوسف عيد، ٢٠٠٥، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- بظاظو، ابراهيم، ٢٠٠٥، قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، مجلة افاق الاقتصادية، المجلد السابع، اتحاد غرف التجارة والصناعة، ابوظبي.
- جلدة، سليم بطرس وزيد منير عبوة، ٢٠٠٦، ادارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حريم، حسين، ١٩٩٦، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار الحامد، عمان، الاردن.
- حريم، حسين، ١٩٩٧، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمود، كاظم، ٢٠٠٢، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الزعيبي، خالد والعزب، حسين، ٢٠٠٥، اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢.
- السالم، مؤيد سعيد، ١٩٩٤، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة الدراسات، مجلد ٢٦، عدد ١.
- سكارنه، بلال، ٢٠١٠، القيادة الادارية الفعالة، دار المسرة، عمان، الاردن.

- Cohen, B. 1999. Fostering Innovation in a Large Human Service, *Administration in Social Work*, 24.
- Drucker, F. P. 1985. *Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles*, Harper and Row, New York, 30.
- Gratto, Frederic. 2001. *The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants*, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- jen-chia, chang and yang, yu-ling. 2012. The effect of organizations innovation climate on student creative self-efficacy and innovative behavior, *Business and Entrepreneurship Journal*, 1(1).
- Maslow, A.H. 1943. Dynamic Theory of Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Quinn, S. 1990. Supporting Innovation in the Work Place, *Supervision*, 51(2): 3-5.
- Robbins, S. and, David, D. A. 1998. *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*, second edition, prentice Hall, U. S. A. 533-534.
- Robbins, S. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, S. and Reoinaid, A. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3).
- Spence, W. R. 1994. *Innovation: The Communication of Change in Ideas*, First edition, Chapman Hall, UK, 55- 60.
- Spence, W. R. op. cit, 56-60.
- Vroom, Victor, H. 1964. *Work and Motivation*, New York: John wileyand Sons Inc.
- العميان، محمود، ٢٠١٠، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن.
- الغزوي، فائق عوض، ٢٠١٠، القيادة الادارية والاشرف الاداري، دار اسامة، عمان، الاردن.
- القريوتي محمد قاسم، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، الاردن.
- القطاونه، منار، ٢٠٠٠، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص١٤٥-١٧١.
- لطفي، راشد محمد، ١٩٨٣، الاتصالات الادارية، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية.
- مخامرة، محسن وأخرون، ٢٠٠٠، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، عمان، الاردن.
- المدهون، موسى وابراهيم الجزائري، ١٩٩٥، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الجامعية، طبعة اولى، عمان، الاردن.
- المغربي، كامل، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.
- ملحم، يحيى سليم، ٢٠٠٦، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون.
- هيجان، عبدالرحمن، ١٩٩٩، معوقات الابداع في المنظمات السعودية، مجلة الادارة العامة، الرياض، عدد (١)، مجلد (٢٧).
- Agarwal, R.O. 1982. *Organization and Management*, New delhi: Mcgraw-Hill, 192-200.
- Campbell, J. P. et al. 1970. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill Book Co, N. Y, 392.

The Impact of Organization Climate on Employees Innovative Behavior “The Case of Orange Telecommunication Company in Irbid City”

*Mohammad O. Al-Zubi**

ABSTRACT

This study aims at evaluating the current organizational climate and the innovative behavior of the Orange Telecommunications Company in Irbid city from the viewpoint of its personnel, knowing the impact of organizational climate on the innovative behavior and, finding out the differences that carry statistical implications at the level ($\alpha = 0.05$) in the innovative behavior of the personnel inscribed to personal and work variables (i. e. , sex, age, experience, educational levels, and martial status). Also the study tries to explore the most important elements that influence the innovative behavior.

A questionnaire of thirty two questions is designed and administered among 44 personnel to evaluate the organizational climate and the innovative behavior for the company.

The results reveal that there is statistically positive influences ($\alpha = 0.05$ or less) for controlling, communication, and motives on innovative behavior. While these influence didn't appear for the organizational structure variable.

the results also show a statistical significant differences at ($\alpha = 0.05$ or less) in innovative behavior due to (age, educational levels and martial status) variables, while these significant differences does not appear for (sex and experience) variables.

This study recommends reviewing the organizational climate continuously and finding organizational unit in the organization structure adopting creative employees and the innovational behavior.

Keywords: Organizational Climate, Innovative Behavior, Orange Telecommunication Company.

* Faculty of Economics and Administrative Sciences, Jerash Private University, Jordan. Received on 7/10/2012 and Accepted for Publication on 14/3/2013.