

2022

## The Relationship between Work Atmosphere on the Innovative Behavior among the Administrators at Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman

mohamed suliman algaraidh  
جامعة نزوى, garad@unizwa.edu.om

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

algaraidh, mohamed suliman (2022) "The Relationship between Work Atmosphere on the Innovative Behavior among the Administrators at Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 1, Article 60.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss1/60>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

محمد سليمان الجرايدة\* وشيخة بنت ناصر بن راشد المسروقية\*\*

تاريخ الاستلام 2018/2/3

تاريخ القبول 2018/4/16

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم استبانتين، الأولى: لقياس المناخ التنظيمي، حيث تحتوي على (34) فقرة موزعة على سبع أبعاد، والاستبانة الثانية: لقياس الالتزام الوظيفي وتحتوي على (26) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما طبقنا على (224) إداريا وإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة وضع خطط مستقبلية تهتم بالمبتكرين سواء من خلال القيام بدورات لتنمية السلوك الابتكاري لديهم أو وضع مسابقات لتحفيزهم على الابتكار.

© جميع الحقوق محفوظة لجامعة جرش 2022.

\* أستاذ مشارك، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان. Email: [garad@unizwa.edu.om](mailto:garad@unizwa.edu.om)

\*\* قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

## The Relationship between Work Atmosphere on the Innovative Behavior among the Administrators at Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman

**Mohammed S. Jeradah and Sheikha bint Nasser bin Rashid Al-Masrori,**  
*Department of Education and Human Studies, College of Science and Arts,  
University of Nizwa, Sultanate of Oman.*

### Abstract

This study aims at finding out the relationship between work atmosphere on the innovative behavior among the administrators at Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, the researchers have prepared two questionnaires. The first questionnaire is about measure of work atmosphere. which consists of 34 items distributed on seven domains. The second questionnaire is about measure of the innovative behavior which consist of 26 items. The study found that After checking the validity and reliability of the questionnaire, (224) male and female administrators of the study group were invited to respond to the items of the questionnaire. the study used the descriptive descriptive approach, the study found that a positive correlation relationship between work atmosphere on the iInnovative behavior among the administrators at colleges of applied sciences in the sultanate of oman. the researchers recommends the following: developing future plans to care for innovators either through holding training courses to enhance their innovative behavior or competitions to motivate them to be innovative.

### المقدمة:

نال مفهوم المناخ التنظيمي اهتمام كثير من الباحثين لما يتضمنه هذا المفهوم من سمات وخصائص تتصف بها بيئة المنظمة وتمتاز بدرجة نسبية من الثبات والاستقرار لها إنعكاسات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. ومما يزيد من أهميته جود الأبعاد التنظيمية كأسلوب القيادة، وخصائص العاملين والسياسات التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية، وطبيعة العمل داخل المنظمة، والتي تتفاعل معاً وتحدث تأثيرات في اتجاهات العاملين ودافعيتهم للإنجاز.

يرتبط المناخ التنظيمي بالأجواء التي تسود الكليات إذ يعد نمط العلاقات الذي تتبناه يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، لأن عملية تفاعل الجهد البشري -التي تكون بين الإداريين والموارد المتاحة التي توفرها الكلية- هي التي تحدد المناخ التنظيمي سواء من خلال البعد القانوني الذي

يحكم سير العمل (التعليمات والأنظمة القوانين)، أم من خلال نمط التواصل والتفاعل بين الإداريين، إذ أن أي عمل يجب أن يكون على أسس وضوابط وله أبعاد المبادأة والابتكار في الأداء (الطويل، 1999). ويعبر المناخ التنظيمي عن شخصية الكلية وعن الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية من خلال تأثيرها في سلوك الإداريين واتجاهاتهم وأدائهم ومدى التفاعل الاجتماعي التي تتميز فيه مؤسسة ما، ويتم هذا التفاعل من خلال الإداريين والطواقم التدريسي والفني والطلبة، وهذا التفاعل يساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف الكلية بكفاءة وفعالية (فليه وعبد المجيد، 2005).

إن السلوك الابتكاري أمر جوهري في أي مؤسسة وعنوان لسياستها واستراتيجيتها إذا أرادت أن تتميز عن غيرها إذ أن تبديل الاستراتيجيات القديمة نحو الابتكار يضمن للمؤسسة وجود مورد متجدد تستطيع التحكم فيه لصالح أهدافها التنظيمية واحتياجاتها المجتمعية، خاصة بوجود منافسة شديدة تسعى لكسب المواهب وجذب المتعاملين والمساهمين إليها، فركزت على توفير مناخ تنظيمي مناسب وصحي، يتيح للإداريين العمل بحرية وبنشاط وفعالية لتحقيق أهداف ومتطلبات الجامعة مع اعطاؤهم الحوافز للتطوير والتقدم والتميز والذي يعد من مقومات نجاح السلوك الابتكاري. (العبيدي وآخرون، 2010)

في الواقع أكثر البحوث والتجارب تبين أن أولئك الذين جعلوا التغيير أو الابتكار من أساسياتهم تصدو للعديد من العوائق لذا عملوا على حدوثه دون النظر إلى الأفكار السلبية وأنهم كانوا في مكان محكوم عليهم بالفشل، ومن هنا تنبع أهمية الابتكار وتؤكد الأبحاث أن إدارة المنظمات التي تواجه تحدي الابتكار هي أكثر مقدرة على تعبئة المعارف والمهارات، والخبرات من الناس، وابتكار المنتجات والخدمات وسبل إنجاز الأمور بشكل أسرع وأفضل وأرخص، وينظر بشكل متزايد إلى الابتكار كأولوية استراتيجية رئيسية بسبب مقدرته على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة. (Scott & et.al, 2009)

وقد أولت سلطنة عمان بشكل عام ووزارة التعليم العالي بشكل خاص اهتماما برفع الروح المعنوية للعاملين في كل مجال من مجالاتها والتي تعد الكليات التطبيقية من ضمن هذا النطاق، معززة أهمية المناخ التنظيمي في كل فرع منها، كما عملت على إيجاد التحدي والتميز والإبداع والابتكار بين الكليات التطبيقية وإيجاد التنافس وجوده المخرجات. أما ديميرسي (Demirci, 2013) فيرى أن الابتكار عنصر رئيسي في النجاح لأي نوع من التنظيم، إذ يشير الابتكار إلى مقدرة المنظمة على الانخراط في الأعمال المبتكرة، وأحد أهم مؤشرات أداء الأعمال، كما يعرف الابتكار بأنه القدرة التنظيمية التي يمكن أن تبدأ وتنفذ من قبل أعضاء المنظمة، في حين أنه من المهم جدا أن يكون الموظف مقتدراً على الانخراط في جهود خلاقة ومبتكرة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

4

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة واقع المناخ التنظيمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين فيها.
2. معرفة واقع السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان.
3. معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال التطور السريع الذي تشهده السلطنة في جميع ميادينها بشكل عام وفي كليات العلوم التطبيقية بشكل خاص، وتتجلى في العديد من الأمور ويمكن حصرها بعدة نقاط منها:

- دور الإداريين في تكوين مناخ تنظيمي جيد يساعد أفراد كلية العلوم التطبيقية على تفجير طاقاتهم الابتكارية والإبداعية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة أفضل من المطلوب.
- تحديد متطلبات وأثر المناخ التنظيمي في كليات العلوم التطبيقية والتي يمكن من خلالها توفير أهم الأساسيات التي تحقق الابتكار والإبداع.
- تبني السلوك الابتكاري لدى الإداريين في الكلية التطبيقية ليساعد على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية وبالتالي حل المشكلات ومواكبة التطورات.
- تشجيع التغيير والتطوير يساهم في جذب المبدعين لبيئة العمل مما يجعل لسلوك الابتكاري قيمة أساسية لثقافة الكلية.
- تعد الدراسة إضافة علمية توافق المتغيرات والتطورات التي تشهدها الدولة في جميع الميادين خاصة في كليات العلوم التطبيقية.

## مصطلحات الدراسة:

**المناخ التنظيمي:** يعرفه المدهون (2012) بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال إدراك العاملين فيها والذي يكون له انعكاسه على الأداء، ودرجة الرضا ويؤثر في سلوك العاملين. ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه مجموعة من الإجراءات والخصائص المتواجدة في بيئة عمل كليات العلوم



المشكلات، القابلية للتغير، وروح المجازفة، وسعة الاتصال، وتشجيع الإبداع، وتم اختيار عينة مؤلفة من ثلاث جامعات خاصة، مع مراعاة عند اختيارها قربها من العاصمة وسنة التأسيس وإعداد أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تم جمع (286) استبانة، وجاءت نتائج الدراسة: إلى أن ترتيب معوقات ومحددات السلوك الإبداعي حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وحسب أعلى وسط حسابي للحالة الايجابية للمعوق كان على النحو التالي: غياب الدوافع الداخلية، والاعتماد المفرط على الخبرات الأجنبية والتمسك بالأنماط المألوفة والخوف من الفشل وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل الجامعة وغياب جو الحرية، وعدم وضوح الرؤية، وعدم التشجيع من الجامعة، وان هناك ممارسات للسلوك الإبداعي وان الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها، كما وجد تكافؤ في الفرص الإبداعية المتوفرة في الجامعات الخاصة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

كما أجرى أبو شيخة (2005) دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، هدفت الدراسة تقييم الموظفين في القطاعين العام والخاص الأردنيين لمناخ التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في القطاعين بلغ عددهم (378) موظفاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وجاءت النتائج الدراسة من خلال ثمانية فرضيات وضعها الباحث والتي جاءت: أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي جاء سلبياً في مجمله بالرغم أن الفرضيات تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وابعاده (كفاءة البناء التنظيمي، وضوح مفهوم الوصف الوظيفي، ونظام المكافأة، والعمل الجماعي، ونظام الإشراف، والانتماء للمنظمة، والظروف المادية، والاختلاف في وجهات النظر)، والمتغيرات الشخصية والوظيفية (القطاع، والنوع، والمستوى التعليمي، والحالة الاسرية، ومدة الخدمة)

كما أجرى كل من الزعبي والعزب (2007) دراسة هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف إلى طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري للوظيفة)، وقد استخدم الباحثان استبانة من 44 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفين، وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب



التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، والحوافز، واتخاذ القرارات، والقدرة على تحمل المخاطرة والتدريب)، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي، مع وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) في السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري للوظيفة.

كما هدفت دراسة قرواني (2010) إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث استبانة تم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 48 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي ولمتغيراته (العمر، والحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم مع عدم وجود تأثير في متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).

أما دراسة الشواورة (2011) فقد هدفت إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث استخدم الباحث استبانة للكشف عن أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي والتي تمثلت في (الانتماء التنظيمي، والتدريب، والنمط الإداري، والمخاطرة، والحوافز)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي، والتدريب، والنمط الإداري، وتحمل المخاطرة، والحوافز، والسلوك الإبداعي، عند مستوى ثقة مقداره (95%).

وأجرى ادنجي (Adeniji, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في (5) جامعات خاصة مختارة في جنوب غرب نيجيريا، وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في جنوب غرب نيجيريا في دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) ودرجة ارتباط (0,671)، وقد جاء في التحليل الشامل الذي تم القيام به أن هناك فرقاً كبيراً في الطريقة كل من الأكاديميين كبار وصغار تجربة المناخ التنظيمي.

أما دي ستوبلير وآخرون (De stobbeir & et al, 2011) فقد هدفت دراستهم إلى التعرف إلى السلوك الابتكاري للموظفين، وقد اوضحت الاستراتيجية في الأفعال كتنعيز للأداء الإبداعي بهم، وقد افترضت أن الموظفين ينظرون إلى الدعم التنظيمي للإبداع على أنه يتأثر بنمطين من ردود الفعل منها التي تميل إلى الاستفسار عنها، بالإضافة إلى مراقبة بيئة العمل، وقد جاءت النتائج لتسلط الضوء على أهمية الموظفين والاهتمام بالمستوى التنظيمية لسلوكيات في العملية الإبداعية، بوصفها طريقة تسهل التكيف الفردي، مع استخدام الموارد لتحقيق الإبداع.

وهدفت دراسة السعودي (Al-Saudi,2012) إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي في الجامعات الخاصة الأردنية، استخدم الباحث لجمع البيانات استبانة وزعت على (841) موظفا استرجع منها (216) استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الإدراك العينة نحو أبعاد تنظيمية كان المناخ المتوسط، وتصوراتهم نحو سلوك الابتكار عالية، مع وجود تأثير كبير إحصائيا لمؤشرات أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك الابتكار بين المشاركين.

كما أجرى مشايكي وآخرون (Mashayekhi & et al.,2013) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة ووظيفة معلم التربية البدنية في مدينة جبروت، وقد تم إدراج جميع المعلمين من الذكور والإناث في هذه الدراسة وبلغ عددهم (130) معلما ومعلمة، وتم استخدام استبيان المناخ التنظيمي ضمن (34) سؤالاً، شملت على (5) عوامل: اثنين من السلوك الرئيسي (السلوك المعياري والسلوك الداعم) وأبعاد أخرى من السلوك المعلم (السلوك مئوس السلوك حميم مسؤول)، والتي أظهرت مجموعة من النتائج منها: أن الالتزام بالعمل والموقف الصادق والسلوك والمناخ التنظيمي جاءت داعمة للعلاقة الإيجابية على الرغم من وجود علاقة عكسية كبيرة في موقف وسلوك عمل المديرين، كما جاء أن الأفراد غير مؤهلين على تشغيل المدرسة والذي سبب العديد من المشاكل، ولذلك هناك الحاجة إلى إدارة كفؤة وفعالة للمنظمة لتحقيق التميز في التعليم واضحة وحتمية

وأجرت الجمهورية (2012) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة، مكونة من (41) فقرة تندرج تحت ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الإداري، المجال الفني، المجال التصوري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ونوابهم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم، وعددهم (362) فرداً، أما عينة الدراسة فتكونت من (170) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري العموم ونوابهم ومديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم للقيادة الابتكارية التربوية عالية تعزى لمتغير النوع، وقد كانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الإناث مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05=\alpha$ ) لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

كما هدفت دراسة النبهانية (2014) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة في ستة كمجالات رئيسية وزعت على (160) من رؤساء الأقسام،

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ومحاوره (التكنولوجيا، نمط الاتصال، الإدارة، طبيعة العمل، والهيكل التنظيمي، والعلاقة بين العاملين) على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية التربوية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان من وجهة نظرهم مع عدم وجود تأثير في متغيرات (النوع، الخبرة الوظيفية، المؤهل الدراسي، المحافظة).

ويتضح لنا من استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابتكاري لدى الإداريين في مؤسسات تعليم عال خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل الكليات التطبيقية وبالذات في سلطنة عمان.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

أعتمدت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعد أكثر ملائمة لأغراضها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان والتي تشمل (عبري، وصحار، الرستاق، ونزوى، وصور، وصلالة)، والذي بلغ عددهم (513) إدارياً حسب الإحصائيات المعتمدة من عمداء كليات العلوم التطبيقية.

### أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من (60) فقرة تندرج تحت خمسة مجالات رئيسية اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها دراسة كل من (الزعيبي، 2013؛ الزعيبي والعزب، 2007). والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (1): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات**

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
أولاً: المناخ التنظيمي	أ العلاقة بين العاملين في الكلية	18	18-1
	ب عملية اتخاذ القرار	8	26-19
	ج المكافآت والحوافز	8	34-27
	د التأهيل والتدريب	9	43-35
ثانياً: السلوك الابتكاري		17	60-44
المجموع الكلي		60 فقرة	

**صدق أداة الدراسة:**

صدق الأداة: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (23) محكماً وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (60).

وقد استخدمت الباحثان في تفسير نتائجهما السلم التصنيفي وكما هو موضح في الجدول

التالي:

**جدول (2): السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة**

المتوسط	درجة الموافقة
2,33-1	منخفضة
3,67-2,34	متوسطة
5-3,68	كبيرة

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96) وهي قيمة جيدة لاغراض البحث العلمي. والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (3): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

رقم المتغير	أبعاد الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)
1	العلاقة بين العاملين في الكلية	.95
2	عملية اتخاذ القرار	.91
3	المكافآت والحوافز	.84
4	التأهيل والتدريب	.78
	المعدل الكلي للمناخ التنظيمي	.96
5	السلوك الابتكاري	.73

## المعالجة الإحصائية:

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة تم جمع المعلومات وتفرغها واستخراج الإجابات عن فقرات البحث وتحليل النتائج باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم استخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.
- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للمجالات الخمسة لاستجابات أفراد عينة المجتمع على أداة الدراسة.
- علاقة الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري.

## عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الأسئلة وهي كالآتي:-

السؤال الأول: ما واقع المناخ التنظيمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، لمعرفة واقع المناخ التنظيمي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، والجدول (4) يبين ذلك.

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحاور أداة الدراسة المناخ التنظيمي مرتبة تنازليا**

تسلسل المحاور	الرتبة	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	العلاقة بين العاملين في الكلية	3.61	0.54	متوسطة
2	2	عملية اتخاذ القرار	3.26	0.59	متوسطة
4	3	التأهيل والتدريب	3.10	0.65	متوسطة
3	4	المكافآت والحوافز	2.91	0.77	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	3.31	0.51	متوسطة

من خلال الجدول (4) يتضح أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع المناخ التنظيمي بالنسبة لمحاور أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي كانت متوسطة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (3.61) و(2.91)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور العلاقة بين العاملين في الكلية بأعلى المتوسطات الحسابية مقدارها (3.61) وبانحراف معياري (0.54) وجاء بعد ذلك في المرتبة الثانية محور عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.56) أما في المرتبة الثالثة فجاء محور التأهيل والتدريب بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.65)، وجاء في المرتبة الرابعة والاختيرة محور المكافآت والحوافز بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.77) وقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لمجموع محاور المناخ التنظيمي بلغت (3.31) وبانحراف معياري (0.51) وهي درجة موافقة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وقد يعود ذلك إلى ما تقدمه الكليات من جو يتناسب مع الإداريين في أن توسطه ينعكس إلى أفراد عينة الدراسة يتفقون بشكل عام على وجود اهتمام من قبل الكلية إلا أن هذا الاهتمام لا يرضي أغلب الأفراد بالرغم من وجود درجة موافقة متوسطة للعلاقات إلا أن نظام الحوافز المكافآت والتدريب يتميز بالقصور في بعض النواحي التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها، والأخذ بأرائهم مع الحرص على مواكبة التفاعل والتنافس فيما بينهم وتطوير مهاراتهم وصقلها. كذلك قد تعزى إدراك الفرد إلى أهمية بيئة العمل في جعلها تتميز بالتآلف حتى يستطيع الإداري العمل بشكل مريح وثقة، وهذا أمر تحرص عليه إدارة كلية العلوم التطبيقية مما يجعل العمل سلسا خاليا من المشكلات ويضمن سير العمل بطريقة مرضية إلى حد كبير. ومشاركة الكلية الإداريين في عملية اتخاذ القرار بوصفهم مقتدرين على موازنة الأمور التي يعملون بها والرؤية الواضحة لديهم بشكل أعمق، ولكن

رغم ذلك ما زالت الكليات كغيرها من المؤسسات لا يمكن أن تشارك الإداريين في كل ما يتعلق بالقرارات خاصة القرارات الهيكلية والمصيرية ولكن هناك تفويض لبعض الصلاحيات بنسبة بسيطة وتعتمد على المهمة وصاحب القرار والمفوض إليه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي والعزب (2007) التي جاءت أن التفويض يكون للأعمال الروتينية وعدم المشاركة في صياغة أهداف المؤسسة. ولمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لفقرات المحور الأول المناخ التنظيمي (العلاقة بين العاملين في الكلية، وعملية اتخاذ القرار، التدريب، والتأهيل، والمكافآت، والحوافز) مرتبة ترتيباً تنازلياً وذلك على النحو:

### المحور الأول: العلاقة بين العاملين في الكلية:

هدف هذا المحور الى معرفة العلاقة بين العاملين في الكلية، يظهر جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور مرتبة تنازلياً.

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ودرجة الموافقة لفقرات محور العلاقة بين العاملين مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	1	أشعر بالانتماء للكلية	4.09	0.97	كبيرة
13	2	تعاطلي مع مشكلات العمل اليومية يشعرني بالتحدي	3.90	0.88	كبيرة
2	3	يشجع الرئيس الإداريين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل	3.86	0.82	كبيرة
9	4	يحرص الإداريون على مشاركة زملائهم في المناسبات الاجتماعية	3.83	0.97	كبيرة
1	5	تسهم روح التحدي في رفع مستوى الأداء بين العاملين في الكلية	3.81	0.89	كبيرة
6	6	ينتشر جو الألفة والمحبة بين العاملين في الكلية	3.80	0.91	كبيرة
15	7	أعبر عن نفسي وعن أفكاري الجديدة بكل حرية أمام زملائي في الكلية	3.77	0.92	كبيرة

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
8	8	تطالب الكلية الإداريين التقيد بالأسلوب الرسمي في التعامل مع الآخرين	3.72	0.85	كبيرة
17	9	أحرص على النقد البناء لأفكار زملائي	3.71	0.84	كبيرة
16	10	أجد وقتا كافيا للتفاعل مع زملائي في مناقشة موضوعات ذات علاقة بالعمل	3.70	0.85	كبيرة
12	11	تشجعني الكلية على التفاني والإخلاص والأمانة في العمل	3.69	0.97	كبيرة
4	12	يستطيع الإداريون حل الصراعات المتعلقة بالعمل فيما بينهم	3.54	0.87	متوسطة
7	13	تسعى الكلية إلى رفع كفاءة الإداريين باستمرار من خلال تزويدهم بالمعلومات الجديدة المرتبطة بمجال العمل	3.42	0.96	متوسطة
10	14	توفر الكلية الحرية للإداريين لمساعدتهم على الابتكار في العمل	3.27	0.94	متوسطة
5	15	تبذل الكلية جهدا كبيرا لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم	3.24	0.95	متوسطة
18	16	تشجع الكلية على تعدد الأفكار والآراء بين الإداريين سعيا للأفضل	3.24	0.99	متوسطة
11	17	يقل اهتمام الإداريين في الكلية بالنواحي الصحية والنفسية لزملائهم	3.21	0.97	متوسطة
3	18	يشارك الجميع في حل المشكلات التنظيمية في الكلية	3.15	1.02	متوسطة

يتضح من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.15-4.09)، إذ نالت الفقرة (14) والتي نصت على "أشعر بالانتماء للكلية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.97)، تليها الفقرة (13) والتي نصت على "تعاملني مع مشكلات العمل اليومية يشعروني بالتحدي" بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.88)، بينما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (3) والتي نصت على "يشارك الجميع في حل المشكلات التنظيمية في الكلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.15)



وبانحراف معياري (1.02)، بينما جاءت الفقرة (11) والتي نصت على "يقبل اهتمام الإداريين في الكلية بالنواحي الصحية والنفسية لزملائهم" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.97)، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي من وجه نظر أفراد عينة الدراسة لمحور العلاقة بين العاملين جاءت بدرجة متوسطة بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.54) حيث تراوحت درجة الموافقة بين الكبيرة والمتوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة الى الجو الكلية للإداريين من سبل الراحة والجو المناسب للعمل، وإلى أن الإداري في الكلية أصبح من الكفاءة والخبرة مقتدراً على تحمل المشكلات في العمل والتعامل معها بطريقة تمتاز بالجودة. كذلك قد تعزى الى رغبة الرؤساء سواء كانوا للأقسام أم العمداء التي تقدم الإداريين وتسهيل أعمالهم اليومية وتذليل الصعاب التي تواجههم مما جعل العلاقة بين الإداريين لا تحكمها حدود الكلية ولكن تتعدى إلى خارجها معززا قوة العلاقة بينهم وإلى الأسس التي تقوم عليها الكلية حيث أن تحديد الأعمال للإداريين والتعامل بالرسمية خاصة بما يتعلق بمصلحة العمل، ولكن ذلك يشمل فن التعامل المتميز جعل من تبادل الأفكار وابداء الراي حولها أمر ضروري ومتقبل من الجميع. و حرص الإداريين على مناقشة زملائهم بأهم المستجدات الحاصلة في العمل والاستفادة منها خاصة المواقف الجادة التي تحتاج إلى ذلك أسهم بوجود الاخلاص والتفاني في تأدية الأعمال والأمانة فيها

### المحور الثاني: عملية صنع القرار:

هدف هذا المحور الى معرفة كيفية صنع القرار، يظهر جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور مرتبة تنازليا.

**جدول (6):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ودرجة الموافقة لفقرات محور عملية صنع القرار مرتبة تنازليا

تسلسل الفقرة	الرتبة الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	1	3.44	0.96	متوسطة
21	2	3.33	0.94	متوسطة
19	3	3.29	0.87	متوسطة
23	3	3.29	0.96	متوسطة

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	3	لا تمنحني الإدارة الفرصة لطرح مقترحات جديدة وتنفيذها	3.29	0.96	متوسطة
20	6	يتم تفويض الصلاحيات اللازمة للإداريين لاتخاذ القرارات الطارئة	3.19	0.99	متوسطة
24	7	يشارك الإداريون في صياغة الأهداف بالصورة النهائية	3.14	0.96	متوسطة
25	8	لا تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.07	0.93	متوسطة

يتضح من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.44-3.07)، إذ نالت الفقرة (22) والتي نصت على "تسود ثقافة التسامح عن الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية في الكلية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.44) وبانحراف معياري (0.96)، تليها الفقرة (21) والتي نصت على "يسمح نظام الكلية بتبادل المعلومات لاتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.94)، بينما أظهر التحليل أن ادنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (25) والتي نصت على "لا تمنحني الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت الفقرة (24) والتي نصت على "يشارك الإداريون في صياغة الأهداف بالصورة النهائية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (0.96). وهذا يعني أن المناخ التنظيمي من وجه نظر أفراد عينة الدراسة لمحور عملية اتخاذ القرار متقاربة جداً، حيث جاءت بدرجة متوسطة بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.59). وقد تعزى هذه النتيجة الى قلة المبادرات الفردية وإن حصلت فهي تكون في الأمور الاعتيادية اليومية، لذا فعملية التسامح فيها تكون أمراً طبيعياً وإلى أن الكلية تهتم بإعطاء الإداريين المعلومات التي يحتاجون إليها حتى يمكنهم اتخاذ القرارات والتي تكون من ضمن مسؤولياتهم وفي صميم عملهم بالإضافة إلى المستجدات التي تطرأ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الكلية تعزز القرارات الروتينية والتي يواجها الإداري ونضجه في التعامل مع الأمور الطارئة، ولكنها تمنحه الفرصة في تقديم حلول جديدة خارجة عن صلاحياته أو أنها قد تكلف الكلية أمورا إضافية هي في غنى عنها أو أنها صعبة التطبيق والتقبل من الآخرين من وجهة نظر الكلية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجمهورية (2012) ولكنها اتفقت مع نتيجة دراسة الزعبي والعزب (2007).

## المحور الثالث: التأهيل والتدريب:

هدف هذا المحور الى معرفة كيفية التأهيل والتدريب، يظهر جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور مرتبة تنازليا.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ودرجة الموافقة لفقرات محور التأهيل والتدريب مرتبة تنازليا

تسلسل الفقرة	الرتبة الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	1	3.57	1.04	متوسطة
38	2	3.46	0.96	متوسطة
41	3	3.27	0.97	متوسطة
36	4	3.13	1.05	متوسطة
42	5	3.07	1.02	متوسطة
40	6	2.90	1.00	متوسطة
43	7	2.90	1.17	متوسطة
37	8	2.82	1.00	متوسطة
39	9	2.74	1.03	متوسطة

يتضح من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.74-3.57)، إذ نالت الفقرة (35) والتي نصت على "تتيح الكلية الفرصة للإداريين للتدريب والتطوير المهني" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري (1.04)، تليها الفقرة (38) والتي نصت على "تعقد دورات تدريبية لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل" بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.96).

بينما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (39) والتي نصت على "يتم تقويم أداء المتدربين في الكلية بعد انتهاء البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وبانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت الفقرة (37) والتي نصت على "يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وبانحراف معياري (1.00). نلاحظ أن المناخ التنظيمي من وجه نظر أفراد عينة الدراسة لمحور التدريب والتأهيل متقاربة جداً، حيث جاءت بدرجة متوسطة بلغ المتوسط الحسابي (3.10) وبانحراف معياري (0.65).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الكلية بتوفير الجو المناسب للإداري لذا نرى أن هذه الفقرة تتبع فقرة الانتماء للكلية التي جاءت في البعد الأول وكما أن قانون التوظيف تحكمه قوانين يدرکها الإداري، وإلى وعي المسئول المباشر بأهمية تقدير الجهود وتشجيعها للحصول على نتائج إيجابية وفي زيادة الانتاج والدافعية للعمل، وشعور بعض الإداريين بعدم كفاية هذه الحوافز وفعاليتها خاصة إذا رافق هذا الشعور نظرة المحابة والمجاملة. اضافة الى إدراك الإداري أن نظام المكافآت والعقوبات تختص فيه وزارة التعليم العالي وأن كلية جهة تنفيذية إلا في نطاق صلاحيتها البسيط، بالرغم أن بعض الإداريين قد يجهلون الأمر لقلة خبرتهم في توصيف وظيفتهم أو تضليلهم من قبل زملائهم وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزعبي والعزب (2007) والتي جاءت أن الحوافز تمنح على أسس التميز في العمل وكفاءة الأداء.

### المحور الثالث: المكافآت والحوافز.

هدف هذا المحور الى معرفة كيفية تقديم المكافآت والحوافز، يظهر جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور مرتبة تنازلياً.

**جدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة لفقرات محور المكافآت والحوافز مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	1	أشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل الكلية.	3.57	1.07	متوسطة
34	2	يقدّر رؤسائي المباشرين جهودي المبذولة في الكلية	3.55	1.07	متوسطة
29	3	تمنح الإدارة العليا الحوافز المعنوية للإداريين	3.00	1.03	متوسطة
27	4	يتم توزيع المكافآت والحوافز على العاملين على أسس موضوعية	2.82	1.10	متوسطة

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	5	تركز الكلية على المكافآت أكثر من التركيز على العقوبات	2.82	1.07	متوسطة
32	6	توفر الكلية مزايا خاصة تشجع العاملين على الأداء وإتقان العمل	2.68	2.31	متوسطة
30	7	تتم ترقية العاملين في الكلية استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء	2.44	1.04	منخفضة
31	8	تمنح الكلية مكافآت خاصة ومغرية لأصحاب الحلول الابتكارية	2.40	0.96	منخفضة

يتضح من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.57-2.40)، إذ نالت الفقرة (33) والتي نصت على "أشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل الكلية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (1.07)، تليها الفقرة (34) والتي نصت على "يقدّر رؤسائي المباشرين جهودي المبذولة في الكلية" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.07)، بينما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (31) والتي نصت على "تمنح الكلية مكافآت خاصة ومغرية لأصحاب الحلول الابتكارية" بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.96)، بينما جاءت الفقرة (30) والتي نصت على "تتم ترقية العاملين في الكلية استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.04).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الكليات تدرك أهمية التدريب والتطوير لتواكب التطورات التي تتميز فيها السلطنة، ورغبة أفراد عينة الدراسة في هذه الدورات حتى تساعدهم في أداء أعمالهم بصورة أسرع وإنجاز أكبر وأدق، وإلى برنامج الإنماء المهني التي تتبعه الكلية والذي يهدف إلى تبادل المعارف والمعلومات بين الإداريين أسهم في تدريبهم على المستجدات التي يعرفها زملاؤهم وبالتالي تقليل الفارق المعرفي والتكنولوجي. وأن الكلية تهمل جانب تقييم البرامج التدريبية وهذا أمر مهم خاصة وأن البرامج يجب أن تتنوع في مواضيعها على ضوء الاحتياجات ورغبة أفراد العينة باهتمام الكلية لهذا المجال إثر التسارع التكنولوجي والتنافسي الذي تشهده الكليات التطبيقية، وشعور أفراد عينة الدراسة بوجود نوع من المحاباة والتمييز لبعض الإداريين بالرغم أنهم يقومون بنفس المهام ولا يظهرون أي تفوق أو جودة في إنتاجهم بمقارنة الآخرين. وإلى اعتماد الكليات الاجتماعات كعملية تبادل معلومات بالإضافة إلى وجود قاعدة يستلزم وجود

مختص فيها من ناحية وجود البرنامج وتحديث البيانات وهذا الأمر يدركه الافراد. وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة الزعبي والعزب (2007) التي وضحت أن المؤسسة تهتم بالاحتياجات التدريبية للعاملين بوصفها جزءا هاما في العمل كما يتم تقويم أداء المتدربين لقياس مدى التقدم والأثر الناتج عن البرامج التدريبية.

### السؤال الثاني: ما واقع السلوك الابتكاري في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، لمعرفة واقع السلوك الابتكاري في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، والجدول (9) يبين ذلك. نج السؤال الأول.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور السلوك الابتكاري مرتبة تنازليا

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
60	1	أمتلك القدرة على تطوير أفكارى والتغلب على الصعوبات التي تعيق تطويرها	4.02	0.82	كبيرة
59	2	أمتلك القدرة على الأخذ بيد الموظف ذي الأداء المتدني في العمل	3.78	0.80	كبيرة
57	3	لا أرغب في تقديم اقتراحات جديدة في العمل	3.75	1.02	كبيرة
49	4	يرى العاملون في التغيير والتجديد جزء مهم من الأداء اليومي	3.52	0.96	متوسطة
48	5	يساعد الإداريون بعضهم البعض في تطوير قدراتهم.	3.38	0.95	متوسطة
46	6	يدعم الرؤساء في الكلية الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون.	3.26	0.97	متوسطة
47	7	يشجع عملي على الابتكار ووضع الحلول الابتكارية	3.26	0.97	متوسطة
44	8	تشجع الكلية على تجريب وممارسة الأفكار التي تحقق الابتكار في العمل	3.24	0.98	متوسطة
53	9	تفوض الكلية بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل مع تحمل مسؤوليتها	3.21	0.92	متوسطة

تسلسل الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
50	10	يسبب فارق السن بين العاملين صعوبة في تقبل المقترحات الابتكارية	3.17	1.11	متوسطة
51	11	لا يقدر العاملون الأفكار الابتكارية التي يطرحها زملاؤهم في الاجتماعات	3.12	0.99	متوسطة
52	12	لا تشجع الجهات الرسمية في الكلية الإداريين المبتكرين	3.09	0.98	متوسطة
45	13	توفر الكلية المعلومات والأدوات التقنية المتعلقة بالابتكار بصورة مستمرة	3.05	1.00	متوسطة
58	14	تعطي الكلية وقتا كافيا لدراسة الأفكار المبتكرة حتى تظهر نتائجها بتميز	2.97	1.01	متوسطة
56	15	لا أتمسك بمواقفي في حالة الاتفاق مع رئيسي المباشر وبقية زملائي.	2.79	1.08	متوسطة
55	16	لا أتردد في اقتراح أي فكرة جديدة، خوفا من أن أكلّف بتنفيذها	2.73	1.08	متوسطة
54	17	أبتعد عن الأفكار والحلول الابتكارية لأنها تتصف بالمخاطرة	2.61	0.95	متوسطة

يتضح من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المحور تراوحت بين (2.61-4.02)، إن نالت الفقرة (60) والتي نصت على "أمتلك القدرة على تطوير أفكار والتغلب على الصعوبات التي تعيق تطويرها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.82)، تليها الفقرة (59) والتي نصت على "أمتلك القدرة على الأخذ بيد الموظف ذي الأداء المتدني في العمل" بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.80)، بينما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (54) والتي نصت على "أبتعد عن الأفكار والحلول الابتكارية لأنها تتصف بالمخاطرة" بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبانحراف معياري (0.95)، بينما جاءت الفقرة (55) والتي نصت على "لا أتردد في اقتراح أي فكرة جديدة، خوفا من أن أكلّف بتنفيذها" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وبانحراف معياري (1.08). وبشكل عام جاء السلوك الابتكاري من وجه نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة. جاءت بدرجات متفاوتة، حيث جاءت بدرجة متوسطة بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.41) وقد تعزى هذه النتيجة إلى ادراك أفراد العينة إلى أهمية

تطوير أنفسهم وتميزها عن بقية الإداريين في تعاملهم اليومي في العمل وهذا يتفق مع دراسة (DE Stobbeir & other, 2011) حيث وضحت أن الإداري يسعى دائما إلى تطوير أفكاره، وهذا قد يعزى إلى العلاقة بين العاملين كما أوضحها البعد الأول في المناخ التنظيمي وهي وجود تشجيع من الرؤساء على تبادل الأفكار والخبرات وقوة العلاقة والشعور بالانتماء يساعد الفرد على مساعدة زملاءه وبالتالي تحسين أداؤهم، وإلى عدم وجود الحوافز والمكافآت لمقترحات الجديدة يؤدي إلى عزوف أفراد عينة الدراسة عن تقديمها بالإضافة إلى عدم منحهم الفرص لإبداء تلك الآراء وتعزيزها. وقد تعزى إلى علاقة العاملين مع بعضهم كما أوضحه البعد الأول وقدرة الموظف على الأخذ بيد الموظف صاحب الأداء المتدني وإلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن الكليات تشجع على الابتكار والتجريب وتدعمهم من منطلق إيمانهم بأهمية الاستفادة من خبرات الإداريين في تحسين وتطوير الأداء، ولكن بشكل محدود ضمن الصلاحيات التي لديها، وتتفق هذه مع دراسة الحراسيس (2004) والسلمي (2013) حيث يعزو إلى أن الرؤساء لديهم القدرة على حل المشكلات المتنوعة والتعامل معها بطريقة جديدة نظرا لإدراكهم لطبيعة المرحلة التي يديرونها.

### السؤال الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري لدى الإداريين، وجدول (10) يبين ذلك.

**جدول (10):** معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الابتكاري لدى الإداريين في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان

العلاقة بين العاملين في الكلية	عملية اتخاذ القرار	المكافآت والحوافز	التدريب والتأهيل	المناخ التنظيمي	السلوك الابتكاري
1					
0.745**	1				
0.557**	0.538**	1			
0.491**	0.450**	0.589**	1		
0.894**	0.819**	0.802**	0.748**	1	
0.679**	0.641**	0.573**	0.577**	0.756**	1

\* قيم معامل الارتباط تكون محصورة بين (1، -1) كلما اقتربت منهما تزداد قوة بحيث تكون طردية ان جاءت موجبة وعكسية ان جاءت سالبة



يتضح من جدول (10) أن هناك علاقات ارتباطية طردية ومقبولة نسبياً بشكل عام بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري بمقدار (0.756) ويعزى السبب أن الكليات اهتمت بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لجعل السلوك الابتكاري سمة واضحة في الكلية ولمعرفة المحور الذي ساهم في رفع معدل الارتباط نجد أن العلاقة بين العاملين في الكلية والسلوك الابتكاري أقوى بعد في المناخ التنظيمي مرتبط بالسلوك الابتكاري بمقدار (0.679) يليه في القوة بعد عملية اتخاذ القرار بمقدار (0.641). أما إذا أردنا أن نتعرف على علاقة الارتباط بشكل عام نجد أن أقوى هذه العلاقات بين العاملين في الكلية وعملية اتخاذ القرار (0.745) ويعزى السبب في ذلك إلى أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويسود جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس وينمي مشاعر الانتماء للمنظمة، ثم يليه من حيث القوة العلاقة الارتباطية بين العاملين في الكلية والسلوك الابتكاري (0.679) ويعزى السبب في ذلك إلى أن العلاقة بين العاملين تسهم بشكل كبير في عكس الأثر قوتها في السلوك الابتكاري وجعل الكلية مجالاً للتنافس والتميز، وقد كانت أضعف تلك العلاقات الارتباطية رغم أنها إيجابية ومقبولة إحصائياً العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتدريب والتأهيل (0.450) وقد يعزى السبب عدم مشاركة العاملين في اختيار البرامج والتي تستحق عملية التدريب فيها أو اختيار البرامج لا تسهم في تطويرهم خاصة مع عدم وجود المتابعة ورؤية الأثر الرجعي من تلك البرامج، والذي انعكس في الضعف بين التدريب والتأهيل مع علاقة العاملين في الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الكليات بتوفير بيئة فاعلة ومريحة للإداريين من خلال توطيد العلاقة بين العاملين فيها حتى يمكنهم تنفيذ أعمالهم اليومية بطريقة تتسم بالإنجازات والبحث عن التميز في تفعيل أمورهم اليومية، كذلك اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بوصفهم الأقرب في ميدان العمل ولهم طرق متميزة في اتخاذ القرارات خاصة في وقت الأزمات، مما يجعل عملية التفويض عملية اعتيادية وواجبه لبعض المهام، مما يجعل عملية التدريب والتأهيل ضرورية حتى يكون هناك توافق بين المستجديات التي تجري في الميدان من خلال اكسابهم مهارات تفبيدهم في العمل، مما المكافآت حافزاً للإداريين في إتقانهم العمل والذي يتميز بالابتكار في الأداء، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات أن المناخ التنظيمي يتميز بوجود علاقة إيجابية بين محاوره حتى عندما يرتبط بغيره من المحاور، وهذا ما أكدته دراسة الزعبي والعزب (2007) وبظاظو (2011) Mashayekhi & Other (2013) والشاورة (2011) وAdeniji (2011)، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة السلمي (2012) Al-Saudi (2012) التي جاءت إلى درجة موافقة متوسطة في محور المناخ التنظيمي، وتختلف مع دراسة سكوت وبروس (1994) والتي أظهرت أن درجة السلوك الابداعي لدى عينة الدراسة مرتفع. مما سبق يلاحظ أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً بشكل عام بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري بمقدار (0.756) ويعزى السبب أن الكليات اهتمت بتوفير المناخ التنظيمي المناسب لجعل السلوك

الابتكاري سمة واضحة في الكلية، كما يتضح من جدول (10) أن معامل الارتباط ( $r=0.756$ ) مرتفع نسبياً مما يدل على قوة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابتكاري، كما أن معامل التحديد يساوي ( $r^2=0.571$ )، مما يعني أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (57%) من قوة تأثير المناخ التنظيمي في السلوك الابتكاري، وهذا ما تم توضيحه بوجود الترابط الكبير الذي أوضحت الفقرات في السلوك الابتكاري والتي جاءت متناسقة ومؤكدة لما جاء في أبعاد محور المناخ التنظيمي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة: الزعبي والعزب (2007) وبظاظو (2011).

### توصيات الدراسة

#### جاءت هذه الدراسة بالتوصيات التالية

- 1- وضع خطط مستقبلية تهتم بالمبتكرين سواء من خلال القيام بدورات لتنمية السلوك الابتكاري لديهم أم وضع مسابقات لتحفيزهم على الابتكار.
- 2- تفويض الصلاحيات للكليات العلوم التطبيقية خاصة في مجال الحوافز والتدريب لضمان الابتكار والاهتمام بنتائج التي ترتبت عليها.
- 3- إنشاء قاعدة بيانات لكليات العلوم التطبيقية تتكون من قسمين أحدهما خاص بالكلية والآخر مرتبط ببقية كليات العلوم التطبيقية تشرف عليه وزارة التعليم العالي.
- 4- عمل اجتماعات دورية مع تفعيل دور الإداريين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص الأعمال داخل الكلية.
- 5- قيام الكليات العلوم التطبيقية بمشروع تبادل بين الإداريين في الكليات للاستفادة من خبرات الابتكارية ووضع معايير وامتيازات خاصة، لتشجيع الإداريين في الكليات على ابتكار أساليب جديدة وإبراز الأفكار مع توفير الدعم المادي والمعنوي لها.
- 6- منح الحوافز المادية والمعنوية حيث تتيح وزارة التعليم العالي الفرصة للكليات بإبراز المبتكرين فيها من خلال ربط نظام الحوافز بالأعمال الابتكارية وفق مقاييس ومعايير مقننة.

## المراجع المراجع العربية:

- البوسعيدية، وردة بنت هلال بن زاهر. (2012). بعض أبعاد الدافعية الذاتية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لدى طلبة الصف الحادي عشر بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجهورية، بدرية خلفان حمد. (2012). درجة ممارسة القيادة الابتكارية التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الحجايا، سليمان سالم. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(1)، 207-232.
- الحراسيس، عمر سلامة. (2004). السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس: المحددات والمعوقات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.
- الحوامدة، نضال والمعايطة، سالم. (2005). أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الابتكاري لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (دراسة ميدانية)، مجلة المنارة، 11(2)، 35-70.
- الزعبي، خالد والعزب، حسين. (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة، 13(2)، 332-358.
- الزعبي، محمد عمر. (2013). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد". مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40(2)، 1-21.

السلمي، فهد نجيم راجح. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

الشواورة، فيصل محمود. (2011). أثر المناخ التنظيمي في السلوك لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية بالتطبيق على جامعة عمان العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

أبو شيخة، نادر أحمد. (2005). المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية- دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. رسالة ماجستير منشورة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 19(2)، 14-51.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر.

العبيدي، محمد جاسم والعبيدي، باسم محمد والعبيدي، الآء محمد. (2010). الإبداع والتفكير الإبداعي وتنميته في التربية والتعليم، عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قرواني، خالد. (2010). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة.

المدھون، إياد إبراهيم خليل. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك النفس في العمل. القاهرة: دار الكتب.

المعجم الوسيط (2011). تحت إشراف مجمع اللغة العربية. ط 5، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

النبهاني، محمود بن عبدالله بن نبهان. (2010). الطريق إلى الإبداع. مطابع النهضة.  
 النبهاية، شيخة بنت سالم محمد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في  
 المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة.  
 جامعة نزوى، سلطنة عمان.  
 وزارة التعليم العالي، المرسوم السلطاني رقم (2007/62) بإصدار اللائحة التنفيذية بتنظيم  
 كليات العلوم التطبيقية، سلطنة عمان.

### المراجع الاجنبية:

- Adeniji, A. (2011). "Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria", Department of Business Studies Covenant University, The abstract of paper at 7<sup>th</sup> International Congress of Physical Education & Sport Sciences.
- Al-Saudi, M. (2012). "The Impact of Organizational Climate upon the Innovative Behavior at Jordanian Private Universities as Perceived by Employees: A Field Study", *International Business and Management*, volume 5, number 2, pp.14-2.
- Chuang, Y. (2011). "The Interactive of Organization Climate with The Workplace Motivation Under Change Commitment for SME", Ching Yun University, Taiwan, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, volume 7, number 2.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S. and Buyens, D. (2011). "Self-Regulation of Creativity At Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance", *Academy of Management Journal August*, volume 54, number 4, ABIinform, p.811-831.
- Demirci, A. (2013). "Supervisor-Subordinate Exchange Quality, Management Cynicism and Entrepreneurial Orientation: An Exploration from Innovation Perspective", Anadolu University, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Department of Business Administration.
- Mashayekhi, M., Sajjadi, S. and Tabrizi, K. (2013). "The Relationship between Organizational Climate School and Job Involvement of Physical Education Teachers", *National Park-Forschung in Der Schweiz*, 102(10), 962.
- Scott, G., Wouter, S. and Erik, J. (2009). "Creating More Innovative Workplaces Linking Problem Solving Style and Organizational Climate-A Cru technical Report", the Creativity Research Unit (CRU) of CPSB, 4.