

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة
اقتصادية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:
د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
شروق قري

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذة محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عواطف سليمان	أستاذة مساعدة أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة
اقتصادية
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:
د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
شروق قري

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذة محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عواطف سليمان	أستاذة مساعدة أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ

أُولَئِكَ الْأَلْبَابُ}

سورة الزمر (الآية 9)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من أوصاني بهما خيرا، إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من

تكبدت العناء من أجل إسعادي " أمي " و "أبي " أطال الله في عمرها.

إلى "زوجي " سندي في الحياة اطال الله في عمره

إلى "إخوتي وأخواتي " الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

إلى كل الأقارب قريبا أو بعيدا، صغيرا أو كبيرا.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله
وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من
شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة
لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمانواتي ساهمت بشكل كبير في إتمام
واستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا

العمل

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك

في عبادك الصالحين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة نحو مستوى توفر الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الابداع الاداري لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الاداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة و البالغ عددهم (80)، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (60) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استردت جميع الإستبانات و هي صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري لدى العاملين، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (54.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الابداع الاداري بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R^2_a .

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أبرزها: ضرورة اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لما لهم من أهمية كبيرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة، وغرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية العاملين المبدعين لتحقيق ميزة تنافسية. وعلى المؤسسة أيضا أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، السياسات والاجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتصالات، المعايير و المقاييس الابداع الاداري،روح المجازفة،قابلية التغيير، تشجيع الابداع، حل المشكلات و اتخاذ القرار، مؤسسة صناعة الكوابل-فرع كوندور-بسكرة.

Abstract

This study aimed to identify the attitudes of the employees of the Cable Industry Corporation - Condor Branch - Biskra towards the level of availability of the prevailing organizational culture and also to identify the level of managerial creativity they have, in addition to knowing the effect of organizational culture in its various dimensions on the administrative creativity of the employees of the institution under study.

The target population of the study consists of the administrative workers of the Cable Industry Corporation - Condor Branch - Biskra, whose number is (80). We used the simple random sample method of (60) workers and workers, where the questionnaire was distributed to all of them through several field visits, and I recovered All the questionnaires are valid for statistical analysis, and we relied on the descriptive approach in treating this research to arrive at the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied on, including: descriptive statistics measures, analysis of variance, and multiple regression analysisetc.

This study reached several results, the most important of which are: The level of organizational culture and managerial creativity in the institution under study was high, and it was found that there is a statistically significant effect of organizational culture in its various dimensions on the administrative creativity of employees, as the organizational culture variable (54.2%) of the changes occurring in the level of The administrative creativity of the researched institution, depending on the value of the modified coefficient of determination R^2a .

The study concluded with several recommendations, the most prominent of which are: The need for the organization to pay attention to the organizational culture in its various dimensions because of their great importance in solving problems and making effective decisions, and instilling a strong organizational culture in the organization that enhances the importance of creative workers to achieve a competitive advantage. The institution must also allocate sufficient funds to implement and follow up the ideas that are of high risk and encourage workers to work within work teams dominated by the spirit of risk.

Key words: Organizational culture, organizational values, organizational trends, policies and procedures, organizational expectations, organizational beliefs, communications, standards and standards, administrative creativity, risk-taking, ability to change, encouraging creativity, problem-solving and decision-making, Cable Industry Corporation - Condor Branch - Biskra .

فهرس المحتويات

الصفحة	
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرهان
هـ	المللخص
و	Abstact
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
1	المقدمة
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث.
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهداف البحث.
5	I-1-3. أهمية البحث.
5	I-1-4. أسباب اختيار الموضوع
6-7	I-1-5. متغيرات ونموذج البحث
7-8	I-1-6. فرضيات البحث.
8-9	I-1-7. التعريفات الإجرائية.
10	I-1-8. حدود البحث و منهجه.
10	I-1-9. مجتمع و عينة البحث.
11	I-1-10. أداة البحث.
11	I-1-11. صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة).
12	I-1-12. طرق جمع البيانات.

13	I-1-13. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
13-19	I-2. الدراسات السابقة.
14-15	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
15-17	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
17-19	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.
19	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - تأطير نظري -	
22	تمهيد
22-27	II-1. ماهية الثقافة التنظيمية
23-24	II-1-1. مفهوم الثقافة التنظيمية
25	II-1-2. خصائص الثقافة التنظيمية
26	II-1-3. مكونات الثقافة التنظيمية
27	II-1-4. أهمية الثقافة التنظيمية
28-35	II-2. أنواع الثقافة التنظيمية - أبعادها و أسسها
28-31	II-2-1. أنواع الثقافة التنظيمية
31-34	II-2-2. أبعاد الثقافة التنظيمية
35	II-2-3. أسس الثقافة التنظيمية
35-	II-3. وظائف الثقافة التنظيمية و مستوياتها
35-37	II-3-1. وظائف الثقافة التنظيمية
38-40	II-3-2. مستويات الثقافة التنظيمية
41	خلاصة
الفصل الثالث: الابداع الاداري - تأطير نظري -	
43	تمهيد
44-57	III-1. الاطار العام للإبداع
44-46	III-1-1. مفهوم الابداع
46-49	III-1-2. علاقة الابداع ببعض المفاهيم اخرى.
49-50	III-1-3. خصائص الابداع
51-53	III-1-4. سمات المبدعين
53-56	III-1-5. نظريات الابداع.

56-57	III-1-6.العوامل المؤثرة في الابداع.
58-72	III-2. ماهية الابداع الاداري.
58-59	III-2-1. مفهوم الابداع الاداري.
59-60	III-2-2. اهمية الابداع الاداري.
60-61	III-2-3. مستويات الابداع الاداري.
61-65	III-2-4. متطلبات الابداع الاداري
65-67	III-2-5. اساليب الابداع الاداري
67-68	III-2-6. مراحل الابداع الاداري
68-72	III-2-7. معوقات الابداع الاداري
72-77	III-3. اثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري
73	III-3-1. اثر القيم و المعتقدات التنظيمية في الابداع الاداري
74	III-3-2. أثر التوقعات التنظيمية في الابداع الاداري
74	III-3-3. أثر السياسات والاجراءات في الابداع الاداري
74	III-3-4. أثر الاتجاهات التنظيمية في الابداع الاداري
75	III-3-5. أثر المعايير والمقاييس في الابداع الاداري
75	III-3-6. العلاقة بين الاتصالات و الابداع الاداري
76	III-3-6. أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري
77	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
79	تمهيد
80-87	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
88-90	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
91-99	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
99-102	IV-4. اختبار الفرضيات
103	خلاصة
الخاتمة (النتائج والتوصيات وأفاق البحث	
105-106	النتائج
106-107	التوصيات
107	أفاق البحث

قائمة المراجع	
109-118	المراجع باللغة العربية
119	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
122-124	الإستبانة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	معاملات الصدق والثبات	12
1-II	الفرق بين الابداع والابتكار	47
1-IV	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	88
2-IV	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	91
3-IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	92-93
4-IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري	97
5-IV	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	100
6-IV	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري لدى العاملين	100

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	نموذج البحث	7
1-II	وظائف الثقافة التنظيمية	37
2- II	مستويات الثقافة التنظيمية	39
3-IV	الميكال التنظيمي للمؤسسة	83

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
121- 125	إستبانة البحث	1

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي اثرت على كافة المؤسسات، وتمثل هذه التغيرات في الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية والمعلوماتية المعرفة والاتصالات الثورة الديمقراطية، والثورة الاقتصادية العالمية، هذا بالإضافة الثورة الإدارية والتي تمثلت في التحول من الاستثمار راس المال المادي الى استثمار راس المال المعرفي. وقد فرضت هذه التغيرات والتطورات على المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات والصعوبات التي تتطلب ضرورة الاستعداد لها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الامر الذي يستدعي ضرورة إيجاد طرق إبداعية حديثة ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد قيادات مبدعة تسير التطورات الجديدة، وتتطلع للمستقبل بنظرة استشرافية، وتمكن من اصدار القرارات الاستراتيجية الصائبة، وابتكار طرائق وحلول إبداعية جديدة تمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها وزيادة قدرتها التنافسية. ومن هنا أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري ضرورة لنجاح المؤسسات وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة حتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها ان تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للأبداع والابتكار، لان الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الافراد الى ما يجب عمله في بيئة العمل.

فالثقافة التنظيمية تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الإبداعية بالمؤسسة كما تعد عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا الى الإنجاز وتجويد الأداء، وذلك من خلال دعمها وتبنيها لمقومات الأداء المثمر، واستنادها الى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة. ومن هنا فانه يجب على مؤسسات التي ترغب الوصول الى مستويات مرتفعة من الابداع الإداري ان تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لان غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلبا على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الابداع الإداري، حيث ان الثقافة التنظيمية تأثيرا على الأنشطة المؤسسات ومنها الابداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات، وبما ان العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فان ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المؤسسات التي يعملون بها ، و هذا ما حدا بالمؤسسات الى اهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين.

الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات

السابقة

تمهيد:

لقد أصبحت المجتمعات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا من ذي قبل ولذلك أصبحت الحاجة إلى ثقافة إدارية فعالة أكثر تطورا تتعامل مع عالم سريع التغير وهذا يتطلب مبدعين اداريين يعملون على إقناع العاملين في مؤسساتهم برسالة وإستراتيجية المؤسسة والهدف المنشود الذي تسعى إليه.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري لدى العاملين بالمؤسسة، وذلك بالإعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

I-1. منهجية البحث

I-2. الدراسات السابقة

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في جميع المجالات بما فيها مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها المؤشر الرئيسي لنجاح المؤسسة أو فشلها ، فهي تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة ، وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة ، وبالتالي أهمية القصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، تشجيع الاقتراحات وكفاءة المبدعين .وبناء على ذلك من أجل تحقيق المؤسسات التقدم التنافسي و النمو و التطور وذلك من خلال تقديم الابداع في وسائل و الثقافة التنظيمية فان هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو الآتي:

"ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة؟"

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة؟
- ما مستوى الابداع الإداري لدى العاملين مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري بسكرة؟
- ما هو مقدار التغيرات الحاصلة في الابداع الإداري نتيجة التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية؟

I-1-2. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

✓ إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية؛

- ✓ التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة؛
- ✓ تحديد مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة؛
- ✓ التركيز على اهم المفاهيم الابداع الإداري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة؛
- ✓ التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة

- ✓ إمكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين ممارسة ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق اعلى مستوى للإبداع الإداري.

I-1-3. أهمية البحث :

- يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
- ✓ تكمن أهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في الميدان الإدارة، اذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؛
- ✓ قد تساهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والابداع الإداري لدى العاملين بها؛
- ✓ تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية والابداع الإداري؛
- ✓ ان هذه الدراسة ستفتح افقا جديدة لمجالات البحث في ثقافة المؤسسات وجوانب متعددة مما يساعد على التنمية والتطور الإداري في المنظمات والتي نعلم جمعا انها بحاجة الى تطبيق اتجاهات إدارية الحديثة مثل مجال ثقافة المنظمات؛
- ✓ الثقافة في المؤسسة تنعكس إيجابا الى ابداع العامل في أدائه وشعور بالرضا والولاء التنظيمي مما يصنع فارق وميزة للمؤسسة.

I-1-4. أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ يعد موضوع الثقافة التنظيمية والابداع الإداري من المواضيع الرائدة الاهتمام في علوم التسيير؛
- ✓ ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس إدارة الموارد البشرية؛

✓ الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الثقافة التنظيمية والابداع الإداري وإضافة كل ما هو جديد الى رصيدي المعرفي.

I-1-5. متغيرات ونموذج البحث :

اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية يتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

◆ سياسيات وإجراءات؛

◆ القيم التنظيمية؛

◆ المعتقدات التنظيمية؛

◆ التوقعات التنظيمية؛

◆ الاتجاهات التنظيمية؛

◆ المعايير والمقاييس؛

◆ الاتصالات؛

المتغير التابع: وهو الابداع الإداري، وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

◆ حل المشكلات واتخاذ القرار؛

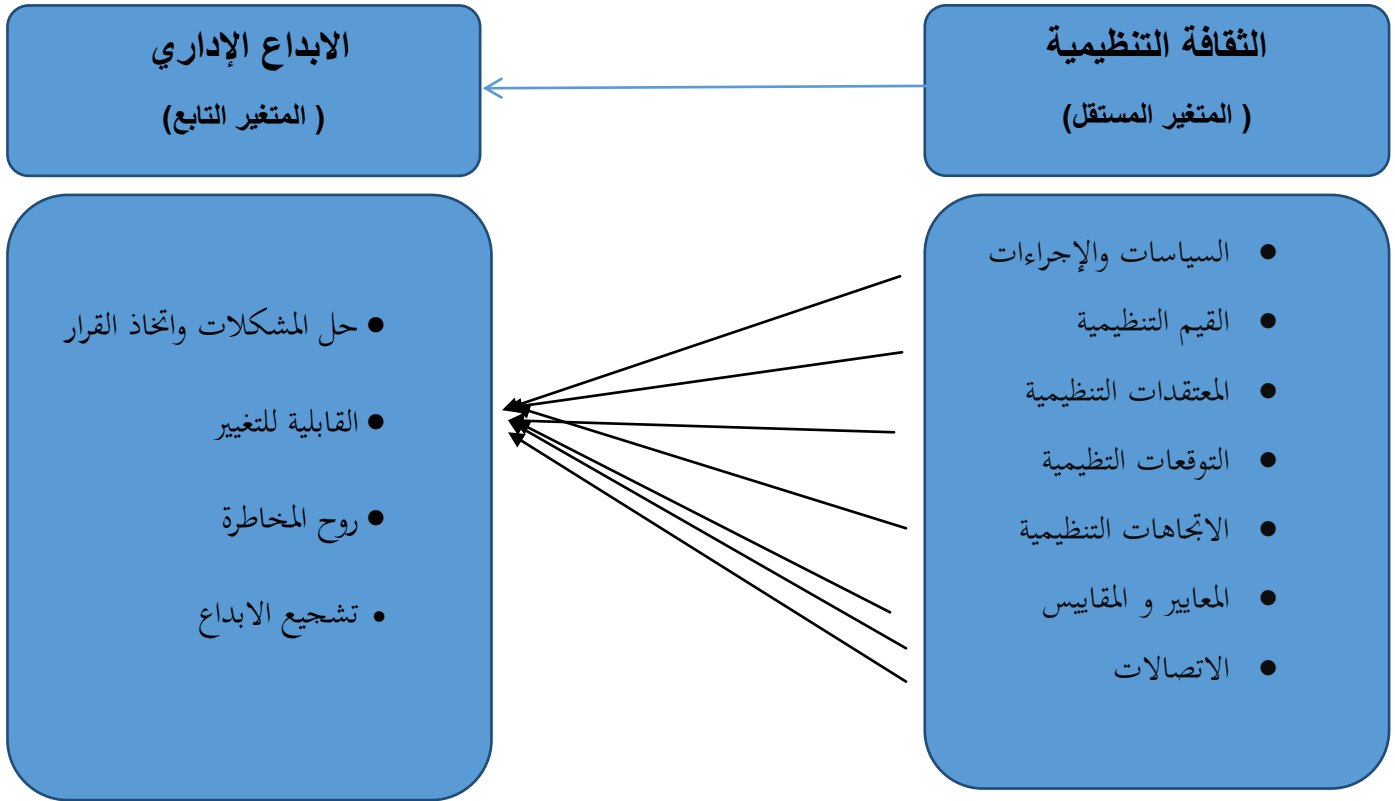
◆ القابلية للتغيير؛

◆ روح المخاطرة؛

◆ تشجيع الابداع.

نموذج البحث: يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالية:

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

I-1-6. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الابداع الإداري لدى

العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة."

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرعية الآتية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "السياسات والإجراءات" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "القيم التنظيمية" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المعتقدات التنظيمية" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "التوقعات التنظيمية" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاتجاهات التنظيمية" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المعايير والمقاييس" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الاتصالات" على الابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

I-1-7. التعاريف الاجرائية:

1. الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المؤسسة، وتمتد الى تعلم

الطقوس والشعائر الحاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ الرسمي وغير الرسمي.

2. السياسات والاجراءات: هي قواعد عامة مكتوبة

3. القيم التنظيمية: هي القيم التي تنعكس فيما هو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن

الظروف التنظيمية المختلفة

4. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.
5. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالعائد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
6. **معايير والمقاييس:** وهي عبارة عن اجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ماتكون هذه الاجراءات غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
7. **الاتصالات:** هو كل تفاعل بين اثنين او أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والافكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الافراد او الوسائل التقنية من أجل تكوين علاقة بين المتصل والطرف الاخر.
8. **الابداع الاداري:** وهو الابداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الابداعية لدى العاملين.
9. **القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.
10. **حل المشاكل:** يشير الى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بمهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات.
11. **روح المجازفة (المخاطرة):** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
12. **تشجيع الابداع:** وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الاساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

I-1-8. حدود البحث و منهجه

1-حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

أ.الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الاداريين بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة.

ب.الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على علاقة الارتباط والأثر بين الثقافة التنظيمية والابداعالاداري بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع الكوندور-بسكرة.

ج.الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة.

د.الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2-منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الاطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

I-1-9.مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العمال الاداريين بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة، والبالغ عددهم (80) عامل.

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) عامل، قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (60) استبانة، حيث تم استردادها كلها و هيا صالحة للتحليل الاحصائي .

I-1-10. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين

متغيري البحث "الثقافة التنظيمية" و"الابداع الاداري"، وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (51) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص بالثقافة التنظيمية، ويحتوي على (33) عبارة موزعة على سبعة أبعاد.

-الجزء الثاني: خاص بالابداع الاداري، ويحتوي على (18) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

I-1-11. صدق و ثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث:

قصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة

المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل

الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.906)

وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث

كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (**Reliability**):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي

هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**cronbach's coefficient alpha**)، الذي

يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
الثقافة التنظيمية	33	0.697	0.834
الابداع الاداري	18	0.878	0.937
الإستبانة ككل	51	0.821	0.906

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.821) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-12. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- 1-البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V17 (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2-البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-13. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (السياسات والاجراءات، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، المعايير والمقاييس بالاتصالات) على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

4-اختبار كولمجرروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

I-2-1-الدراسات السابقة:

مثل الدراسات السابقة اطارا معرفيا للبحث العلمي وبمثابة البوصلة، التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها ويحقق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بشكل منفصل، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات المرتبة حسب تسلسلها الزمني من الاحداث الى الاقدم، من خلال..... محاور رئيسية، هي:

◆ دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية:

1 -دراسة خير الدين (2015). بعنوان: دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة EN.I.CA.B) رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة.

هدفتالى:

● بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛

●مراجعة الدراسات والادبيات النظرية والميدانية للتوصل لنموذج يفسر العلاقة بين ثقافة المؤسسة واداء الموارد البشرية؛

● تحديد مكونات وابعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية؛

● إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة (EN.ICA.B)؛

● معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.ICA.B).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

● وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حيث قدرت قيمة ($T=$

8.804) و ($B=0.488$) عند مستوى دلالة 0.000 من اقل من 0.01؛

● تؤثر ثقافة المؤسسة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

2-دراسة: العريفي (2009). بعنوان: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين(دراسة ميدانية لعينة

من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية)،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.

هدفت إلى:

1- التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين اخذين في اعتبار المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية؛

2- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

● مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية وباستثناء العامل؛

● المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي.

3- دراسة: بن عطية الزهراني (2007). بعنوان: أثر ثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية (دراسة

ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة) رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال بكلية الاقتصاد ، جامعة دمشق.

هدفت الى:

- مراجعة الدراسات والادبيات لنظرية والميدانية للتوصل الى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية؛
- تحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية؛
- دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية؛

- تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة أبعاد قيم الثقافة التنظيمية (المتغيراत्मستقلة) وبين كفاءة الأداء؛
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من القيم الثقافية التنظيمية.

◆ دراسات متعلقة بالإبداع الإداري:

1- دراسة: صلاحات (2015). بعنوان: واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات

العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

هدفتالى:

- التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم؛

- التعرف على الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

توصلت النتائج الى عدة نتائج أهمها:

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم عند المعيار درجة واقع كبيرة؛

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية لواقع استخدام نظم المعلومات الإدارية لديهم تعزى لمتغير الابداع الإداري.

2- دراسة: عايص الحارثي(2012). بعنوان: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة جدة،رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط،بكلية التربية ،جامعة ام القرى،المملكة العربية السعودية .

هدفت إلى:

- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية منوجهه نظر المديرين والوكلاء؛
- التعرف على معوقات الإبداع الإداري التنظيمية لدى مديري المرحلة الثانوية في محافظة جدة؛
- الكشف عن فروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لوجهة نظرهم حول واقعة تطبيق عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة؛
- الكشف عن فروقات ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لوجهة نظرهم حول معوقات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

● المستوى الإجمالي للعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الاجمالي لها(3,09) وبانحراف معياري (1.255) للعناصر الإبداع الإداري وكان واقع تطبيق مهاراتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهاراتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة.

● المستوى الإجمالي للمعوقات الأبداع الإداري كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (3.57)وبانحراف معياري (1.140) وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى حيث كانت بدرجة كبيرة بلغ المتوسط العام لها (3.95)وانحراف معياري

(1.044) وجاء بعضها في الترتيب المعوقات الثقافية والاجتماعية حيث بلغ المتوسط العام لعبارتها (3.53) وانحراف معياري (1.083) وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لعبارتها (3.24) وانحراف معياري (1.293).

● لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \dots$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فانه توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

3- دراسة: زاحم السلمي (2008). بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .

هدفنا لي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم
- التعرف على درجة توافر مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- موافقة على درجة الممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة؛

لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة هذه الدراسة موافقة على درجة التوافر مهارات الابداع الإداري لديهم كانت بدرجة عالية؛

◆ الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والابداع الإداري معا:

1- دراسة: محمد مرسي، حسن محمد (2012). بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الادارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية بكلية التربية.

هدفنا:

- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط؛
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابداع الاداري للقيادات الادارية السائدة بجامعة أسيوط؛
- وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط بحيث تساهم بدون فعال في تنمية مستوى الابداع الاداري للقيادات الادارية والعاملين بما يساهم في رفع كفاءة جامعة اسيوط وزيادة قدرتها التنافسية.

توصلت الى عدة نتائج أهمها:

- الوزن النسبي لاستبانة الثقافة التنظيمية أكبر من الحد الاعلى للثقة، وهذا يؤكد على اتفاق معظم أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها؛
- ان المحور الخاص بالاتساق والتجانس احتل المرتبة الاولى ويليه المحور الخاص بالاحتواء والترابط في المرتبة ثم جاء المحور الخاص بالمناخ التنظيمي للعمل في المرتبة الثالثة، أما المحور بالبعد الانساني فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من منظور عينة الدراسة؛
- الوزن النسبي لاستبانة الابداع الاداري هو أكبر من الحد الأعلى للثقة، وهذا يؤكد توفر القدرات الابداعية لدى القيادات الادارية بالجامعة، ويعزى ذلك لتوفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو هذه القدرات.

2- دراسة: فاضل احمد (2009). بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع الإداري (دراسة الاستطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية .

هدفنا:

- التعرف على مستوى واتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوث؛
 - تشخيص معوقات الإبداعية في المنظمة المبحوثة؛
 - اختبار التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع الإداري؛
- توصلت النتائج عدة أهمها؛

- أظهرت النتائج ان الثقافة الموجهة نحو القوة هي السائدة في الشركة عينة البحث والأقوى مقارنة بقوة الاتجاهات الأخرى فيما حققت الثقافة الموجهة نحو المساندة التأثير الأكبر في معوقات الابداع؛
 - تحقيق التأثير الإيجابي والبدال معنويا لكل من بعدي (الثقافة الموجهة نحو القوة، والثقافة الموجهة نحو المساندة) في معوقات الابداع، يعطي الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومعوقات الابداع.
- 3- دراسة: الليشي (2008). بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط ، بكلية التربية جامعة القرى، المملكة العربية السعودية .

هدفت الى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛
 - التعرف على واقع عناصر الابداع الاداري لدى مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛
 - التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:
- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛
 - أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الابداع الاداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؛
 - أن الثقافة الابداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الابداع الاداري.

I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا البالغ عددها (09) توصلنا الى مايلي:

- ✓ هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع الثقافة التنظيمية؛
- ✓ هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع الابداع الاداري.

✓ وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.

✓ وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في اختيار الأبعاد.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة متمثلة في:

✓ اعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا

الطريق في بناء منهجية الدراسة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

-تأطير نظري-

تمهيد

ترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسيها سيمة الشخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ووفر الإطار الذي يوضح الطريقة اداء العملوالمعايير التي تربط الافراد بالمؤسسة وتخفزههم الاداء اعمالهم ورفع مستوى التزامهم ومستوى رضاهمويوحدهم لتحقيق هدف المنظمة وهذا ما يجسد التماسك بها ويحقق الاستقراروالرضا لدى الموظفين وتجنب الاغترابالوظيفي ما يقود الى نمو المؤسسة.

وعليه اصبحت الثقافة التنظيمية أحد المواضيع الساخنة في الادارة منذ بداية الثمانينات، التي حظيت باهتمام كبير في الفترة الاخيرة، باعتبارها انها مجموعة من القيم والافكار والمبادئ التي تركز عليها المؤسسة كقاعدة ثابتة وقوية لمواجهة التغيرات المتصارعة ولها دور فعال في نجاح المؤسسات، ولهذا سنتطرق الى للتعرف على الثقافة التنظيمية والابداع الاداريوالعلاقة التبيينهما.

وتم تقسيم هذا الفصل الى: ثلاث مباحث

II-1. ماهية الثقافة التنظيمية.

II-2. انواع الثقافة التنظيمية _ابعادها و أسسها.

II-3.وظائف الثقافة التنظيمية و مستوياتها.

II-1 ماهية الثقافة التنظيمية

II-1-1. مفهوم الثقافة التنظيمية

تقتزن الثقافة بفكرة تدخل الانسان، والاضافات التي يدخلها والعناصر التي يحذفها من جملة عناصر الثقافة، فهي مستودع متراكم من المعارف والمعتقدات، والقيم والفنون، والأخلاق، والأعراف والعادات، وكل ما اكتشفه الانسان للمحافظة على بقائه بين الجماعة التي تشاركه في التراث، وتشير الثقافة إلى طرق معيشة الأفراد، وقصصهم وأبطالهم الذين يقدرونهم ووسائل الإنتاج والاتصال، والتقدم، والنظام الأسري، والمعاني فهي كل ما تقوم به في حياتنا منذ الولادة وحتى الممات، بل هي النظام الذي يقبله الأفراد في مجتمع معين والمظهر الذي يميز فئة من الناس عن فئة أخرى من البشر من خلال الأفعال والكلمات والسلوك

والثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو إنتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه المجتمع فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية التي توضح خصوصية كل منظمة عن غيرها من المنظمات بما قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل، لأنها تؤثر في سلوك القادة وسلوبهم في اتخاذ القرارات.

وانبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات، ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى:

- هي "مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات" (الثلوى محمد بن فرحات) 2005, p. 14, وهذه الخصائص تؤثر في سلوك الأفراد وأداءهم في المنظمات التي يعملون بها.
- وعرفها شاين (shein) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو متطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضروريات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت

صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد بالمنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير

والاحساس فيما يتعلق بحل المشكلات". (حسن على الزعبي، 2009، صفحة 171)

• عرفها هنري (henry et al; 1994) بأنها "أسلوب منظم للتفكير والمشاعر وردود الأفعال التي تتكون في منظمة

ما، أو أحد أقسامها وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها، ووردت بأنها نظام من

المعاني المشتركة التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ويكون هذا النظام من

مجموع من الخصائص التي تقدرها المنظمة". (محمد يوسف الدولية، صفحة 2011)

• ويعرفها كيرت لوين (kurtlewin) بأنها " مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك

فيها أفراد المنظمة". (حريم حسين، 2004، صفحة 327)

• ويرى بارتراند (Yves Bertrand) أن " أول من ربط بين الإدارة أو التسيير وبين الثقافة هو بلاك موتون سنة

1964 في كتابها الشبكة الإدارية the managerial grid حيث أكد أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة التنظيمية

السائدة". (Y ves Betrand, 1991, p. 19)

• وقد عرفها (كلباتريك) بأنها "كل ما صنعه يد الانسان وعقله من الأشياء والمظاهر في البيئة الاجتماعية أي كلما

اخترعه الانسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية". (عكاشة أسعد محمد أحمد، 2008، صفحة 10)

• كما عرفها ديشاباني (1989) على انها " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء المنظمة في فهم

السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة". (Bulent ayden, adman saylan, 2009, p.

36)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن " الثقافة التنظيمية هي منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة

المتعلقة بالجوانب الإنسانية داخل بيئة العمل وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال".

II-1-2. خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (أبو بكر، مصطفى محمود، 2003، صفحة 407)

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في شكل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث التالية: الجانب المعنوي (التكامل بين القيم والأخلاق والمعتقدات) الجانب السلوكي (عادات والتقاليد) والجانب المادي (ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالبنيان)؛

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها " كل مركب " تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها، المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. **3-الثقافة-نظام ترامي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة؛

- **الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقله عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامحها القديمة؛

- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

وفي رأي آخرون فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية: (شهار فاضل أحمد، 2009، صفحة 05)

- درجة المبادرة والفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل؛
- درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

II-1-3. مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي: (بونسي مختار، 2014-2015، الصفحات 35-37)

❖ **القيم التنظيمية: Organizational values:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم

الاجتماعي الواحد، حول ماهو مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم...الخ.

أما القيم التنظيمية **Organizational values** فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم

على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (السكارنة، 2009، صفحة 333)

❖ **المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

ببيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في

العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (السكارنة، 2009، صفحة 358).

وهي بذلك توفر اطارا مهما لتوجيه سلوك الفرد والجماعات وتنظمه داخل المنظمات، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي

يراقب أفعال الأفراد وتصرفاتهم ويعتبر الفرد مهمته، ويسعى دائما إلى أن يكون سلوكه مساقا، ومتوافقا مع ما يؤمن به من

قيم. (عوض عامر، 2008، صفحة 65)

❖ **الأعراف التنظيمية: Organizational Expectation:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم

لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لبيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال التزام التنظيم بعدم تعيين إخوة

في نفس التنظيم، أو عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة

ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها. (العبادة عبد الرحمان فالج، 2003، صفحة 37)

❖ **التوقعات التنظيمية: Organizational Expectation:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير

المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في

المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة

بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

(طه بركات منال، 2017، صفحة 53)

ويرى آل حسن بأنها خمس عناصر وهي: (لبي محمد بن علي بن حسن، 2008، صفحة 53)

❖ بيئة العمل Business Environment ؛

❖ القيم Valeurs ؛

❖ الأعمال اليومية للمنظمة Day_To_Day Work ؛

❖ رموز المنظمة Heroes ؛

❖ عمل الثقافة The cultural network .

II-1-4 أهمية الثقافة التنظيمية

تحتل الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

(السكرانة، 2009، صفحة 158)

- ✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛
- ✓ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به؛
- ✓ توفير إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا بتوليد التميز مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ إن ما يميز الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا؛
- ✓ تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي: (حرم حسين، 2009، صفحة 265)

- بناء الإحساس بالتاريخ: من خلال تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص؛

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير؛
- إيجاد شعور بالتوحيد: من خلال القيادة نمذجة الأدوار؛
- تفعيل التبادل بين الأعضاء: عن طريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنسيق بين الجماعات.

II-2. أنواع الثقافة التنظيمية - أبعاده وأسسها

II-2-1. أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

- **الثقافة القوية:** تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة

يحملون نفس القيم والمعتقدات. (Fakhar s, et AI, 2012, pp. 975-985)

وبعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندها تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها. مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق أهدافها. (أبو بكر، مصطفى محمود، 2003، صفحة 412)

- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا

ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها أو قيمها، كما أن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون

تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (أبو بكر، مصطفى محمود ، 2003، صفحة 412)

وذكر العاجر(2011) بأن ضعف وقوة المنظمة يتأثر بالعوامل التالية: (العاجر وابهاج فاروق مصباح، 2011، الصفحات 28-29)

- ❖ **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعة التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة ووظيفياً.
- ❖ **العمر التنظيمي:** غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لاتزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- ❖ **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
- ❖ **النشئة الاجتماعية:** يخضع افراد في المنظمة لعمليات مستمرة نت النشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أخرى.
- ❖ **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- ❖ **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وخذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية قوية.

ويرى العريفي(2009) أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع، تتمثل في: (العريفي منصور محمد، 2011، الصفحات 177-178)

–ثقافة الأداء (**performance culture**): هي تلك الثقافة التي تقيم وتمن كلا من الأداء الفردي والأداء التنظيمي عالياً، وتعمل على تحقيق الفعالية والكفاءة.

-ثقافة العلاقات (Relation culture): هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وتركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، وتقاسم الجميع الجزء الكبير من الحياة التنظيمية.

-ثقافة الرقابة (control culture): هي الثقافة التي تقيم عالياً دور المديرين القدامى في المنظمة، وتعطيهم الأولوية، وهدفها جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة.

-ثقافة الاستجابة (Responsive culture): هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق قمن الفرص الجديدة.

وهناك أربع أنواع للثقافة التنظيمية لخصها كل من هاندي وهمسون في النقاط التالية:

✓ **ثقافة القوة:** تميل المنظمات التي تحقق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثل بأفراد معينين جميع الصلاحيات ومنها ما على الجهات الأخرى إلا التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا وغابا ما تجسد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسية في القوة هي الحجم فما إن يصبح حجم المنظمة كبير حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها. (حلاب واحسان الذهني، 2011، صفحة 607)

✓ **ثقافة الدور:** وهي ثقافة منظم تعرض قيم احترام وإطاعة أصحاب أدوار محددة مختصة، كما بالنسبة للمنظمات البيروقراطية، حيث يكون دور الخبراء والمختصين هي مصدر القوة والشرعية، وهذا يحصل على مستوى المجتمع أيضاً، فنجد هذه الثقافة في الثقافات والمجتمعات التقليدية التي تميل أن تكون ثقافة دور حيث تتم إطاعة الفرد لكونه جداً أو أباً أو شيخاً أو شيخاً عشيرة، ومع التحديث بدأت الأدوار تتغير حيث بدأ الناس يحترمون ويطيعون الطبيب والمحامي والأستاذ، لأن كل هؤلاء يشغلون أدوار لها مهام ومتطلبات سلوك فالشخص يطيع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه. (حردات ناصر وآخرون، 2009، صفحة 145)

✓ **ثقافة المهمة:** وتتركز على المساوات والتوجه نحو المهمة، وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو إنجاز

المهمة المحددة وأهداف الشركة، وتكون القوة نابعة من قوة أكثر من الموقع الرسمي. (التميمي وفاء، 2003، صفحة 08)

✓ **ثقافة الفرد:** تجعل هذه الثقافة الفرد مركز اهتمام، ونجدها في المنظمات السياسية والفنية التي تسعى لخلق حالة حول

شخص معين (قائد سياسي أو قناة ما) وتعتبر هذه الشخصية أداة التأثير أو الجذب، وعموما تعتمد هذه المنظمات

بالدرجة الرئيسية على الدور المهم للشخص القائد في الحقل السياسي أكثر ماتعتمد الفعل العقلاني أو القانوني

كوسيلة تأثي. (عاشوري ابتسام، 2015، صفحة 95)

كما يقسم أبو حشيش (2009) الثقافة التنظيمية إلى: (أبو حشيش وبسام محمد، 2011، الصفحات 111-140)

- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture):** وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع

التناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم

والالتزام.

- **الثقافة الإبداعية (Innovative culture):** وتتميز هذه الثقافة بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف

أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة (Suppurative culture):** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة

المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساوات ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

II-2-2. ابعاد الثقافة التنظيمية

من الطبيعي أن تختلف الثقافة من منظمة إلى أخرى، ودخل المنظمة نفسها من وقت إلى آخر، أما اختلاف الثقافة بين

المنظمات فهي أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة

ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من المنظمات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد

من الثقافات قيم العمل الجماعي الجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بعضها بعض.

أوضح (Mechane and Von Glinow ;2005 ;573) أن هناك أربع أبعاد للثقافة التنظيمية (العريقي، 2009، صفحة 143)

❖ **ثقافة الرقابة (Contrôle culture):** وهي الثقافة التي تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة، كما وأنها تعطي قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار وقدامى المديرين في إدارتهم للمنظمة.

❖ **ثقافة العلاقات (Relationship culture):** وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي والمشاركة الجميع للحياة داخل التنظيم.

❖ **ثقافة الأداء (preformanance culture):** هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

❖ **ثقافة الاستجابة (Responsive culture):** تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من وجود فرص جديدة.

ويوجد تصنيفات أخرى لأبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها: (طه بركات منال، 2017، صفحة 51)

- **مرونة العمل:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لتغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛
- **طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع؛
- **التركيز على الإنجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم؛
- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى تقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع؛

- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرار؛ (طه بركات منال، 2017، صفحة 51)
- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق، والأمانة والإخلاص، وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعض الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم؛
- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، ولقليل التغيب، والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كغير التغيب وغير المنجز، والمستهتر بالقانون والنظام؛
- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (شكري شبيب ابتهاج، 2007، الصفحات 19-20)

وبرأي عبد الاله فإن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: (عبدالله، 2006، صفحة 26)

- 1- المبادرة الفردية: وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد؛
- 2- التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدين ومخاطرين؛
- 3- التوجيه: أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائيو واضحة؛
- 4- التكامل: أي مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق؛

5-دعم الإدارة: وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني؛

6-الرقابة: وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر للاشراف على الموظفين وضبط سلوكهم؛

7-الهوية: وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني؛

8-نظام المكافئة: أي مدى توزيع المكافآت (رواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأفدية والمحابة؛

9-التسامح مع الصراع: أي مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصناعات والانتقادات بصراحة؛

10-أنماط الاتصال: أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

كما يمكن إضافة أبعاد أخرى تتمثل فيما يلي (عباس الخفاجي، نعمة، 2009، صفحة 40)

- ❖ التوجه نحو الفريق: درجة هيمنة روح الفريق على تنظيم أنشطة العمل بدلا من الفردية والأنانية؛
- ❖ التوجه نحو النتائج: درجة التركيز على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المحققة لإنجاز الأعمال؛
- ❖ التوجه نحو الأفراد: درجة مدى تأثير القرارات ونتائجها على مساهمة الأفراد بأرائهم وجهودهم؛
- ❖ الابداع وأسلوب التعامل مع الخطر: درجة تشجيع العاملين على الابداع والتعامل مع الخطر؛
- ❖ الاستقرار والثبات: درجة التأكيد على أنشطة المنظمة والقدرة على تحقيق نسبة نمو ثابتة، التوقع والتنبؤ الدقيق؛
- ❖ العدائية: درجة التنافسية والعدائية بين الأفراد عوضا عن لغة التعاون والتفاهم.

II-2-3. أسس الثقافة التنظيمية

تتركز الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأسس من أهمها: (العبادة عبد الرحمان فالج، 2003، صفحة 38)

- **المعايير:** وهي المقاييس التي تنشق منها قواعد السلوك، والمعيار هو الميزان الذي نضع في الجهة المقابلة له السلوك المرغوب تقيمه ليحكم على مدى صلاحيته، ويستخدم المعيار لاشتقاق قواعد اجتماعية للسلوك، فإذا كان المعيار الذي نحكم به على قيمة الناس هو مدى نفعهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التكافل والتعاون، ويتم غرس تلك السمات في المنشئ بالأساليب التربوية والتعليمية؛

- **الأعراف:** وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافاً ويعرض صاحبه للعقوبة، ومن الأعراف السائدة لدى اليابانيين أن الموظف لا يغادر عمله إلا إذ يتوقف رئيسه عن العمل أو استعداد للمغادرة؛

- **القوانين:** وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة أو المجتمع وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات، وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

II-3. وظائف الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

II-3-1. وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بما يلي: (شكري شبيب ابتهاج، 2007، صفحة 26)

- دورها في تحديد هوية المنظمة: يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أنه لكل منظمة ثقافة خاصة بها؛
- تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكزن هذا الأمر مما يقارب بينهم؛
- تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضله على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه؛

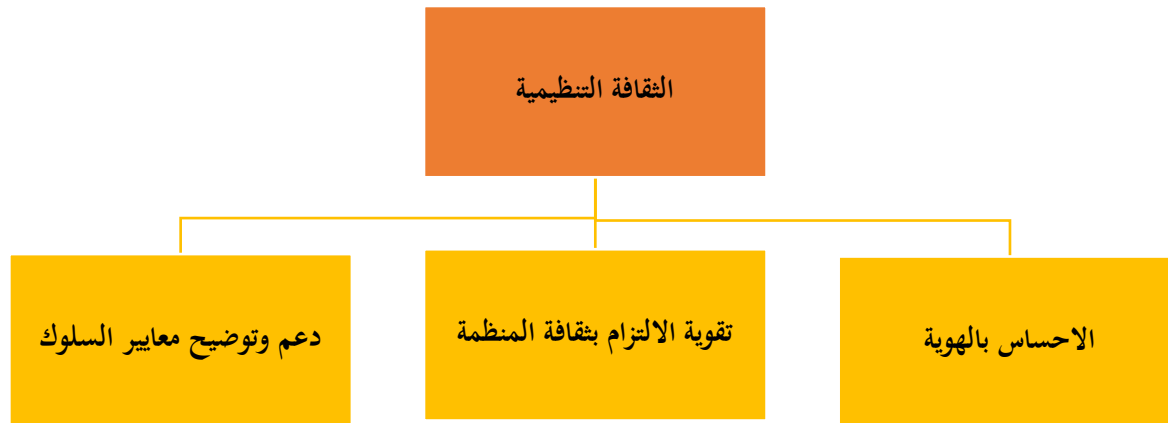
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا؛
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (حريم حسين، 2004، صفحة 331).

كما أوضح روبين أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف عدة هي:

- ❖ تعطي تميزا للمنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- ❖ تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة، وتؤثر في سلوك كل فرد فيها؛
- ❖ تساهم في خلق الانتماء والالتزام لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة؛
- ❖ تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا وسلوكيا مشددا يهتدي به العاملون في المنظمة (العريقي منصور محمد،

2011، صفحة 142)

الشكل رقم (II-1): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: (عكاشة أسعد محمد أحمد، 2008، صفحة 23)

كما يمكن أن نلخص وظائف المنظمة في أربع وظائف أساسية:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة مما يساعد

على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يمثلون هذه الثقافة. (عكاشة أسعد محمد

أحمد، 2008، صفحة 23)

- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الهوية

المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا لمعاني المشتركة التي تفسر

لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (أبو النصر، 2015، الصفحات 24-25)

كما تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة

كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي.

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء

القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم

الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة

للقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات،

وبذلك تحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (حريم حسين، 2004، صفحة 331)

II_3-2. مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة التنظيمية أي منظمة كالتالي:

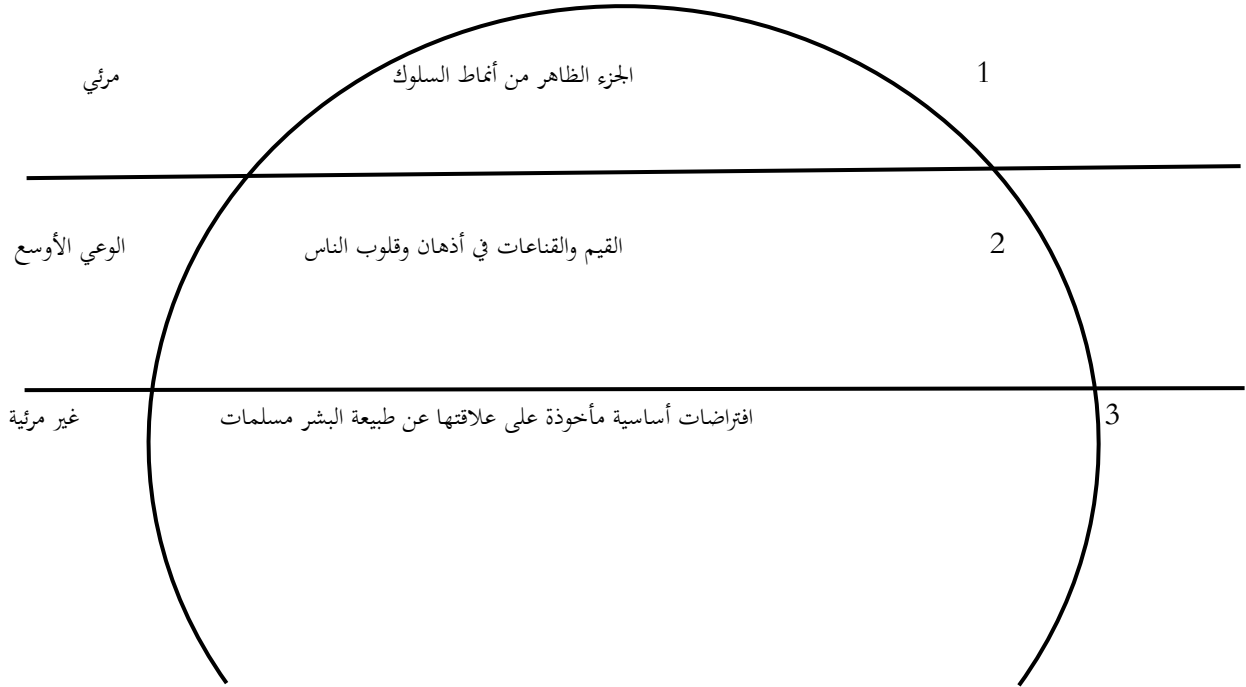
1- جزء ظاهر من أنماط السلوك؛

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس؛

3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية. (الهوري، 2002، الصفحات 291-

292)

الشكل رقم (II-2): مستويات الثقافة التنظيمية



من أهم التصنيفات الرئيسية أيضا لهذه المستويات (Tomas g and others 1993) (العبادة عبد الرحمان فالج، 2003،

الصفحات 38-39)

✚ **أولاً: الافتراضات الرئيسية:** هي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي

يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى من القيم.

✚ **ثانياً: القيم:** وتقع في المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة

وهي المرشد نحو العمق المرغوب.

✚ **ثالثاً: القواعد:** وهي الدليل الذي يحدد سلوك المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة.

✚ **رابعاً: الأشياء من صنع الانسان:** ويحظى هذا المستوى بالأهمية لأنه يعتبر توضيحا للمستويات الأخرى ويشمل على

العناصر التالية:

- السلوكيات الشخصية لأفراد المنظمة: والتي تعكس القيم التنظيمية التي يمكن فهم الثقافة من خلالها؛
- الاحتفالات والشعائر: وهي النشاطات التي تتكرر في المناسبات العامة مثل تكريم ومكافئة الموظفين وترتبط هذه الشعائر أعضاء المنظمة معاً مثل تكريم المتقاعدين والموظفين المعينين الجدد.
- القصص: وهي من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوك الأفراد منها قصص حول الرؤساء وقصص حول الاستغناء عن الخدمة وقصص حول كيفية تعامل المنظمة مع الأزمة.
- الطقوس: وهي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة.

كما يمكن أن نميز بين ثلاث مستويات حسب تصنيف آخر

- **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس، الألوان المستعملة؛ (جامع، ابراهيم أحمد عواد، 2002، صفحة 12)
- **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى ما يعرف بقيم العاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من الأنماط السلوكية، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنقود يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر قيمة منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فهي تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم الثقافة الوظيفية إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف؛
- **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم. (اللوزي موسى، 2007،

صفحة 213)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل استنتجنا أن المؤسسات تتسم شأنها في ذلك شأن الأفراد بنمط شخصيات معينة، وهو ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مصطلح يشير إلى وجود نظام من القيم والمعايير المشتركة يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسة فتكون هذه الأخيرة قوية وإيجابية إذ التزم بها العديد من العاملين وبشكل قوي وكانوا يعتبرون الخروج منها أمراً مستكراً بحيث يكون دورها في تحديد السلوك موازياً إن لم يكن أقوى من القواعد والتعليمات الرسمية، وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تسيير مهمة الإدارة، منح الميزة التنافسية للمنظمة، استقطاب العاملين المميزين والمبدعين وتشكيل ضغوط للعاملين للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع التفاعلات السائدة بالإضافة إلى زيادة فعالية المؤسسة للتغيير ورفع قدراتها على مواكبة التغيرات الجارية من حولها، ونشير هنا إلى أن التغيير الثقافي هو أصعب مداخل التغيير التنظيمي وذلك يرجع إلى أنه يتعامل مع الجانب القيمي للأفراد والذي يصعب التحكم فيه.

الفصل الثالث: الابداع الاداري

- تأطير نظري -

تمهيد:

إن المحور الجوهري للمؤسسات المعاصرة المبدعة تقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المؤسسة مما يحقق ميزة إبداعية تنافس بها المؤسسة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالثقة أو الجمود والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية القدرات والأفكار بالإضافة إلى الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات التي من شأنها أن تؤثر على الابداع الداري في المؤسسة والثقافة التنظيمية على حد سواء

إذن سنتطرق في فصلنا هذا إلى الإطار العام للإبداع ومحاولة الإحاطة بكل جوانب الابداع الإداري لتتضح الصورة الشاملة

له، وهذا من خلال:

III-1. الإطار العام للإبداع.

III-2. ماهية الابداع الإداري.

III-3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري.

III-1. الإطار العام للإبداع

تعدد مفاهيم الابداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول ماهيته وتعريفه، ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

إن قدرة المؤسسة على الابداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق وفرص لتحقيق الربح وزيادة الدخل، وهذا كله لا بد أن يعني حركة تنشيط المجتمع من أجل التطور، ولقد اكتشفت الدراسات في القرن العشرين أنها تتطور بالابداع الإداري وأنها أكثر قدرة على خلق الجديد وفرص العمل والأكثر في الربح والمبيعات.

إذ أن الابداع موضوع متشعب وعميق من الصعب تناوله في دراسة واحدة، يحتاج إلى العديد من الدراسات بسبب تعدد واختلاف مداخله وأبعاده، فسننتظر إلى ذلك:

III-1-1. مفهوم الابداع

1-لغة: الابداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء أي اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد. (ابن منظور، 1994، صفحة 06)

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الابداع في مواطن متعددة وجميعها تشير إلى ذات المعنى ومنها:

جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى (قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا

يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ) سورة الاحقاف الآية 09.

وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال قال تعالى (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ إِذَا قَضَىٰ

أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ) سورة البقرة الآية 127

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ ۗ وَخَلَقَ

كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) سورة الانعام الآية 101 والبديع من صفات الله سبحانه اول الخالقين.

2-اصطلاحا: تعددت تعريف الابداع باختلاف وجهات النظر والمناهج الأدبية والعلمية، وتنوع الآراء، عند العلماء

والباحثين، فمن هذه التعاريف نجد:

▪ ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي (Joseph SHumpeter) منذ 1912، الذي يعد المنظر

الأول حيث يعرفه بأنه: "نتيجة ناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع

مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (Jean Lachman, 1993, p. 22)

▪ كما عرفه الحسن(2000) فان الابداع هو: "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل المجازفة والقدرة على

التغيير وحل المشكلات". (حسن راوية، 200، صفحة 331)

▪ أما (Cecila P. Guilford) فعرف الابداع على أنه: "سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة

والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها". (محمد محسن محمد حامدات، 2007، صفحة 306)

▪ كما عرفه P. Drucker على أنه " البحث غير المنتهي والمنظم من أجل تغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي

تغيرات يمكن استغلالها من أجل التطوير الاقتصادي والاجتماعي". (نجم عبود نجم، 2003، صفحة 21).

▪ في حين نجد ان (olila ;2012) يرى بان الابداع هو: " القدرة على انتاج العمل الذي يتصف بانه جديد".

(olila, 2012, p. 5).

▪ كما يعرف الابداع بانه: " افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط

المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة، ولا يقتصر الابداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشمل تطوير السلع

والعمليات المتعلقة بها واعداد السوق فحسب بل يتعدى ايضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في

التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي الى زيادة الانتاجية " (عطية خلف الموسوي، 2009، صفحة

■ الابداع هو " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذ ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (عديلة بنت عبجد الله بن علي القرشي، 2008، صفحة بدون صفحة).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الابداع هو " القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد، او دمج الآراء القديمة او الجديدة او عمل شيء جديد ملموس او غير ملموس بطريقة او اخرى ".

III-1-2. علاقة الابداع مع مفاهيم أخرى

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الابداع يساهم في ودود خلط بين مصطلح الابداع وبعض المصطلحات التي لها علاقة بالابتكار (Innovation)، الاختراع (Invention)، والاكتشاف.... حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء.

كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابداع وبعض المصطلحات الأخرى، وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

الابداع والابتكار:

- تميز بديسي وآخرون (2011) بين الابداع والابتكار على أساس أن الابداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة. (بديسي فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان، 2011، صفحة 37)
- كما أن هناك من يرى الابتكار أنه التطبيق العملي لأفكار جديدة خلاقية لم تطبق من قبل، ووضعها موضع التطبيق في مجال ابتكار منتجات وعمليات وأساليب إدارية جديدة؟ (أحمد جاسم، 2011، صفحة 74)

- كما يشير كل من (Carrier et Garand) إلى أن الفرق بين الابتكار والابداع يتمثل في أن " الابداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لربائتها، إذا كان الابداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. (Carrier,D ,et, Garand,D, 1996, p. 03)
- الابتكار هو عرض سلعة وخدمات جديدة في الأسواق أو وسائل انتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا، ويشكل الابداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الابداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة أما فهو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية. (ناصر مراد، 2011، صفحة 05)
- الابتكار: أشار مصباح(1426هـ) إلى أن الابتكار هو انتاج شيء جديد وغير مسبوق في أي مجال من المجالات، وهو أخص من الابداع ومفهومه أضيق منه فقد يبدع الانسان في شيء قد سبقه إليه آخرون أو تساوى معهم فيه وبذلك يكون مبدعا ولا يكون مبتكرا كما أشار اليحيوي(2005) إلى أن الابتكار نتيجة حتمية للإبداع، فهو نتاج أفكار إبداعية وضعت موضع التنفيذ، ولذا يمكن القول بأن كل مبتكر مبدع وليس العكس. (ذعار بن غضبان ذعار البدراني، 2011 /1432، صفحة 11)

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الابداع والابتكار:

الجدول رقم (III-1): الفرق بين الابداع والابتكار

الابتكار	الابداع	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة، طويلة	متقطعة، لحظية	العملية
قابل للقياس، مؤكد	غير قابل للقياس، محتمل	الأثر
استعمال الأدوات الاستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	نوع الاجتماعات

نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والاجتماع حولها
أهميته في المنظمة	مصدر	كفاءة

المصدر: (محمد عجيلة ، 2005، صفحة 29)

ويمكن القول كتلخيص لما جاء في الجدول أن الابداع هو تصرف شخصي مصدره هو عقل الفرد نفسه، أما الابتكار فهو عملية جماعية إدراكية عقلية بينما الابتكار هو عملية تفاعلية، وعلى اعتبار أن الأولى هي التفكير بأفكار غير مألوفة، والثانية التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

الابداع والاكتشاف:

● الاكتشاف حالة الإدراك التام والوعي الذهني لشيء لم يكن سابقا، وقد يكون ذلك الشيء موجود ولكنه مختفيا عن إدراك الناس وفهمهم له وفي ذلك يؤكد (Marinu) أن الاكتشاف يعتمد في جوهره على القدرات التي يمتلكها المبدع بحيث تمكنه من اكتشاف الأشياء لم يستطع الآخرون فعل الشيء نفسه. (جعفر خليل مرعي، 2013، صفحة بدون صفحة)

الموهبة

أشار الأحمدي(2005) إلى أن الموهبة قدرة خاصة عالية وغير عادية ذات أصل تكويني تـ {دي إلى مستوى أداء مرتفع في أي مجال من المجالات لا يرتبط بالذكاء وتتفق المعاجم العربية والانجليزية على أنها قدرة أو استعداد فطري، كم بينت اليحيوي(2005) أن الموهبة تخضع للعوامل الوراثية، وأنها تحتاج إلى الكشف والسقل حتى تبلغ منتهاها ، ويتضح بأن هناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والموهبة فالأولى قدرة عامة مستقلة كما أنه سلوك يتأثر بالبيئة بينما الموهبة قدرة فطرية وطاقة كامنة وقد يكون الابداع نتاجا لتلك الطاقة، وقد أشار حروان(2002) إلى أن الابداع ينطوي على وجود الموهبة إلا أنه ليس كل موهوب مبدع كما أن الموهبة يمكن أن تنتقل بالوراثة والابداع ليس كذلك.

الذكاء:

ذكر مصباح (1426هـ) ان الذكاء قدرة عقلية او مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها والتحليل والتخطيط وتنسيق الافكار والمحاكاة وحل المشكلات واتخاذ القرارات. (ذعار بن غضبان ذعار البدراني، 2011 /1432، الصفحات 11-12)

التجديد:

هو استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة (edara.com, 2020, p. 73)

التحسين:

هو ادخال تعديلات صغيرة او كبيرة على العمليات او المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلا من أشكال الابداع. (الزين منصور وسفيان نقماري، 2013)

III-1-3. خصائص الابداع

هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الابداع وهي كالتالي: (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، صفحة 19)

- ✓ الابداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الابداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حوله؛
- ✓ يعتمد الابداع على التفكير المعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
- ✓ الابداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛

- ✓ تستوجب فعالية الابداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات ورغبات معينة؛
- ✓ الابداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفق نتائج التقويم والتجريب؛
- ✓ إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة.

كما يمكن إضافة بعض الخصائص الأخرى:

- ✓ الابداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة يمكن تربيته وتطويره، حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الابداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة؛ (عبد المحسن نعلاني، 2008)

- ✓ الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الابداع؛

- ✓ هيكل الإبداع يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم؛ (المعبري عثمان، 2009، الصفحات 22-23)

- ✓ يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الابداع؛ (درويش مروان جمعة، 2006، صفحة 11)
- ✓ بعد النظر والتفأول بالمستقبل؛

- ✓ الابداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل بالتحسس بالمشكلات، والطاقة، الأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف؛
- ✓ إن جهد الابداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو

فكرة أو رؤية. (فؤاد علي الجاحر وفائز كمال شلدان، 2009، الصفحات 17-18)

III-1-4. سمات الشخصية المبدعة

هناك عدة سمات يتميز بها المبدع من بينها: . (رامي محمود عبابنة ورامي ابراهيم الشقران، 2013، صفحة 473)

- ✓ الذكاء؛
 - ✓ الثقة بالنفس على تحقيق الأهداف؛
 - ✓ أن يكون اديه درجة من التأهيل والثقافة؛
 - ✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛
 - ✓ القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علائها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛
 - ✓ لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم؛
 - ✓ الثبات على الرأي والجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل؛
 - ✓ يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة؛
 - ✓ يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- اضافة الى ذلك نجد: (طلال نصير ونجم عزراوي، 2011، صفحة بدون صفحة)
- ✓ الابداع سلوك انساني خلاق يكمن في داخل كل فرد يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفراد متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن(اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة أتفق على أنها مستعصية؛
 - ✓ يعد موهبة كامنة في كل انسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل سلسلة انتاج جديدة وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الابداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو

أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى الابداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والجماعية؛

✓ هناك بعض الأفراد تظهر قابليته وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها.

كما أشار (القريوني) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله: (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009، الصفحات 26-27)

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة؛
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة؛

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة؛
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات وقد يصل المطاف به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصوير الذي ينطلق منه الإنسان؛

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين؛

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تشييط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

وقد أشار كل من روشكا ورميحي إلى إمكانية تصنيف خصائص المبدعين إلى ما يلي:

-الخصائص الفكرية:التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات، ويعتبر إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية:

- ✓ أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة)
- ✓ لتفكير اللاتفاقي أي التفكير الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة مسبقاً؛
- ✓ لتفكير الذي يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما؛

-الخصائص العقلية:

- ✓ الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يمس مهمة معينة أو موضوع محدد؛
 - ✓ المرونة: وهي القدرة على النتاج الفكري الذي يظهر تحرك الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري مغاير؛
 - ✓ الأصالة: وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتوصل إليها سابقاً، ويكاد أن يكون صاحبها منفرداً بها، وتكشف بذلك عن ذكائه واتساع مدى فكره؛
 - ✓ التوسع: ويعني القدرة على إضفاء التفاصيل على صلب الموضوع، وفكره الأساسي حتى يبرز ذلك في وحدة إنتاجه
- ومن الخصائص العقلية أيضاً القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات حيث تؤدي هذه الخاصية إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، فالقدرة على القيام بما تختلف باختلاف حظ الشخص منها،

وتزداد فرصته للإبداع كلما زادت تلك القدرة. (فهد بن عبد الله زاحم السلمي، 2008، الصفحات 61-62)

III-1-5. نظريات الابداع والعوامل المؤثرة في الابداع

أولاً: نظريات الابداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

أولاً: نظرية (Simon & Marc) (1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتنحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ثانياً: نظرية (Stalker & Burns) (1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ثالثاً: نظرية (Wilson) (1966)؛ وبين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور، صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

رابعاً: نظرية (Mill & Harvey) (1970)؛ قد استفادا مما قدمه كلا من (Burns) (Simon & March & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل

(انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، (الخبرات إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير السابقة) وأيضاً الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها .

خامساً: نظرية (Aiken & Hang, 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة لعملية الإبداع فضلاً تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سايمون ومارش؛
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها؛
- المركزية؛
- الرسمية؛
- الإنتاج؛

● الكفاءة والرضا عن العمل؛ (نجم الغزوي، 2012، الصفحات 46-47)

سادسا: نظرية (Zaltman and Others 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليس فردية، والابداع دالة (المركزية، التعقيد والرسومية) واعتمدوا على نظرية (Aiken & Hang) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى: هي العلاقات الشخصية، وأسباب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع:

❖ مرحلة البدء

❖ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة؛

❖ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع؛

❖ مرحلة ثانوية للقرار؛

❖ مرحلة التطبيق؛

❖ تطبيق تجريبي؛

❖ تطبيق متواصل. (أكرم عبد المجيد الصرايرة، 2003، صفحة بدون صفحة)

III-1-6. العوامل المؤثرة في الإبداع

من بين الممارسات التي تؤثر في الإبداع نذكر:

1- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة

الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد؛

2-الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية؛

3-الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير العادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر. (رامي محمود عبابنة ورامي ابراهيم الشقران، 2013، صفحة 15)

كما يمكن إضافة عوامل أخرى:

4-ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

5-تشجيع المشرفين: إذ أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

6-دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع. (عطية خلف الموسوي، 2009، الصفحات 65-66)

III-2. ماهية الابداع الإداري

III-2-1. مفهوم الابداع الإداري

توجد العديد من التعاريف للابداع الاداري نذكر منها:

- يصيغ الباحث التعريف التالي للإبداع الإداري: "هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جيدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانيات المنظمة بما يساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها". (أميرة اسماعيل حسين ، 2008، صفحة 25)
- يعرف كل من فرحات ومنصر (2006) الابداع الإداري على أن: الابداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين". (حسن على الزعبي، 2009، صفحة 66)
- كما يمكن أن نعرفه على أنه: مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة". (عاطف عوض، 2013، صفحة 208)
- ويعرف تورانس الابداع بانه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات واعادة صياغتها او تعديلها من اجل التوصل الى حلول او ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، ونقل او توصيل النتائج للاخرين". (اميرة اسماعيل حسين سرور، 2008، صفحة 93)
- وتعرف أيضا: " قدرة المؤسسة على العمل كفريق متكامل توجد بين أفرادها علاقة محبة وانتماء وحماس للعمل، حيث يقدم عدد من الأفكار والممارسات الالاقليدية التي تساهم غي زيادة فاعلية إدارة المؤسسة، وإيجاد أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمواجهة المشكلات الطارئة والملحة التي تحدث داخل المؤسسة، بحيث تتسم هذه الأفكار والممارسات والحلول بالجددة والأصالة". (ذعار بن غضبان ذعار البدراني، 2011 / 1432، صفحة بدون صفحة)

■ وانطلاقاً مما سبق فاننا نتوصل الى تعريف اجرائي مفاده ان: " الابداع الاداري هو توظيف الفرد لامكانياته الذاتية في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي من شأنها ان توجد طرق واساليب كفاءة وفعالية."

III-2-2. أهمية الابداع الاداري

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسة اليوم، سواء كانت الظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية واقتصادية يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن بقائها أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار لا مجال وبذلك أصبح التغير حقيقة في مجال حياة المجتمعات والمؤسسات وقد أشار ريتشارد بيكهارد إلى أن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية لذا المؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وإشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع كأحد وسائل التغيير. (كمال الدين حسين علي باكر، 2009، صفحة 64)

لذا اعتبر الابداع عنصراً أساسياً في حياة المؤسسات لما تقدمه من أساليب غير تقليدية للتطور في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة كما يساهم في حل الكثير من المشاكل في المؤسسات وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطوير وسائله وأساليبه ويعزز التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها، كما يساهم الابداع في تخفيض التكاليف الاجمالية للمؤسسة ويحسن عوائدها ويمكن إجمال أهمية الابداع في النقاط التالية:

1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر غذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التقليدية؛

2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد؛

3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛

4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛ (محمد محسن محمد حامدات،

2007، صفحة 110)

5- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛

6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (سيد محمد جاد رب، 2013، صفحة 200)

كما يمثل الإبداع أحد المتطلبات الضرورية للإدارة المعاصرة والمنظمات الساعية إلى الريادة والتطور والنجاح وسط اشتداد حدة المنافسة، إذ بات من الضروري عدم وقوف المنظمات عند حد نجاحها وتقديمها منتجات جيدة بل الاستجابة للتغيرات البيئية وتغيير أذواق وحاجات الزبائن المستمرة بحيث يغلب على أداءها صفة الحداثة والإبداع؛

وعليه فان التغيير الخارجي هو العنصر الذي يدفع المنظمة إلى دراسة وتحليل وتحديد العوامل الأكثر تأثيرا والاستجابة لها من خلال إضافة شيء للمنتجات أو تقييم منتجات فريدة تميزها عن الآخرين.

وهكذا فان الإبداع يعد احد الأدوات المهمة والرئيسية التي تمكن المنظمة من خلال اعتمادها والتفوق فيها للوصول بمنتجاتها إلى الريادة والتميز وزيادة إقبال الزبائن عليها وهذا ، ما دفع العديد من المنظمات العالمية المعروفة إلى اعتمادها وان جاء ذلك من خلال إعادة اندماجها مع شركات أخرى كما هو حال شرك (SAMSUNG) إذ اندمجت مع شركات أخرى وظهرت شركة LG وبعد الاستفادة من إمكانات الاتحادات فان هذه الشركة هي الرائدة في سوق الكهريائيات والالكترونيات المختلفة وأصبحت تستثمر فرص التغيير لصالحها من خلال تقديم منتجات فريدة وذات خصائص أفضل من منافسيها وبموجب ذلك فقد حققت الريادة والإبداع وتعد الآن من ضمن المنظمات المعاصرة. (ماجد محمد صالح، 2010، صفحة 17)

III-2-3. مستويات الابداع الإداري :

في هذا الجزء سنتطرق إلى مستويات الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات والتي تعتبر ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة:

1-الابداع على المستوى الفردي: (بديسي فهيمه وشيلي وسام ورزق الله حنان، 2011، صفحة بدون صفحة)

إنه مجمل ما يملك الفرد من قدرات على الابداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الابداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الابداع حكر على بعض الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ومن الخصائص المميزة للفرد المبدع:

- ✓ **المعرفة:** وهو مجموع جمعه الفرد من المعارف من خلال قراءته، ممارساته، معايشته للأحداث والأعمال؛
- ✓ **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها؛
- ✓ **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- ✓ **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

2- **الابداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتمادا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

✓ **الرؤية: Vision** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

✓ **المشاركة الآمنة: Participative safet** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح؛

✓ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر؛

- ✓ دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة؛
- ✓ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
- ✓ تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
- ✓ تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- ✓ انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
- ✓ عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة
- ✓ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة (طلال نصير ونجم عزوي، 2011، الصفحات 49-50).

3-الابداع على مستوى المنظمة: هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات

نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمة إلى الابداع البد من وجود إبداع فردي وابداع جماعي. (محمد عمر الزعي، 2012، صفحة بدون صفحة)

ومستويات الابداع على مستوى المنظمات تتمثل في: (علاء محمد سيد قنديل، 2010، صفحة 149)

- المستوى التخطيطي: الأهداف والمهام والتوقعات؛
- المستوى الإداري: العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومواجهة ورقابة القوى البشرية؛
- المستوى التشغيلي: المهام المتعلقة بتقديم خدمات الاتصالات الإدارية والتنمية والتدريب فالإبداع يعد أمراً ملائماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم نظراً للتغيرات التي تواجهها لإيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذه المتغيرات بل وتوجيهها.

كما صنف تايلر الأعمال الإبداعية إلى خمس مستويات:

1-الابداع التعبيري: ويبدو أن تمييز النابعين في هذا المستوى من الابداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة؛

2-المستوى الإنتاجي: ينتقل من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي حينما تنمو مهاراتهم بحيث يصلون إلى انتاج الأعمال الكاملة والإنتاج يكون ابداعيا حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين؛

3-المستوى الاختراعي: يتعلق باكتشاف واختراع الأشياء عناصرها موجودة من قبل أن تكتشف ويتضمن بإزاحة النقاب عن هذه العناصر وتركيبها في صورة وأشكال جديدة بما يتماشى مع متغيرات العصر؛

4-المستوى الإبداعي(الابتكاري): ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك اسهاما جوهريا في تقدم أفكار أو معارف أساسية جديدة؛

5-المستوى البروعي: أرفع صورة من صور الابداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلها تجريدا مثل إيجاد وابداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد. (عديلة بنت عجد الله بن على القرشي، 2008، الصفحات 27-28)

III-2-4. متطلبات الابداع الإداري

إذا كان الابداع حالة بشرية، وطاقة كامنة داخل الفرد فإن امتلاك سمات الابداع وحدها لا تكفي لممارسته ما لم يتم اجتذابه من أماكن الكمون إلى ميدان الواقع، حيث أن الابداع مرهون بالرغبة فيه، والقدرة على النمو والتطور والتفكير المتجدد.

وقد أشار المعياطة(2008) وعماد الدين(2003) إلى اهم متطلبات الابداع الاداري ومنها

الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والايامن بقيمته وأهميته اتقانه، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن ادارة الوقت، وتخصيص جزء منه للنشاط الابتكاري، ووضع استراتيجية الابداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على التأثير والانتماء الصادق وتفويض السلطة، وتوفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع، والتعامل

مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ وإجراء البحوث وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها فالفكرة تأتي أحيانا في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود.

تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الابداع الإداري، ودفعه للأمام وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في انجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة. (ذعار بن غضبان ذعار البدراني، 2011/ 1432، صفحة 23)

كما أشار البدراني (2011) إلى أهم متطلبات الابداع الإداري ومنها: الاستعداد لذلك واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والايمان بقيمته وأهميته إتقانه، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت وتخصيص جزء منه للنشاط الابتكاري، ووضع استراتيجية الابداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الابداع الفاعل والقدرة على التأثير، والانتماء الصادق، وتفويض السلطة، وتوفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع، والتعامل مع متطلبات التغيير والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ وإجراء البحوث وتسجيل الابكار وتبويبها فور ورودها، فالفكرة تأتي أحيانا غي وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى ولا تعود، تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الابداع الإداري، ودفعه للأمام ، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في انجاز العمل، وتحقيق اهداف المنظمة. (مؤيد الساعدي، 2012، صفحة 25)

ومن جهة أخرى، هناك من أشار إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي: (أسماء راشد نايف صالح، 2011، صفحة 13)

- ✓ وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال؛
- ✓ بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)؛
- ✓ توافر منظومة متكاملة من السياسات:توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط؛
- ✓ توافر هياكل تنظيمية مرنة؛

- ✓ توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم؛
- ✓ توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي؛
- ✓ توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي الى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المنظمة المعنية؛

III-2-5. أساليب الابداع الاداري

من بين أساليب الابداع الاداري نذكر:

❖ **أسلوب العصف الذهني:** (العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى، 2006، صفحة 73)

عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الابداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، ويعتد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في الوقت المحدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بأداء أفكارهم وأرائهم دون تردد، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع شروط أساسية تتمثل في تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة انتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على الأفكار بكمية الأفكار، وليس بنوعها لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى أفكار أصلية والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ويعتمد هذا الأسلوب على أربع شروط أصلية وهي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة تقييم الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع قيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمل أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف جديدة.

❖ أسلوب دلفي:

وفقا لهذا الأسلوب تطرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول ثم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم الوصول بأفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث. (كمال الدين حسين علي باكر، 2009، صفحة 109)

❖ أسلوب المجموعة الأسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكل، ويستخدم لفظ الجماعات الأسمية للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة الفرصة للإلتقاء وجها لوجه، دون وضع قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. (جمال عبد الله، 2009، صفحة 166)

❖ أسلوب قوائم المراجعة

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا، والتي تضم مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوع التغيير والتعديل لشيء محل التفكير أو التحديد وتأخذ هذه البنود طابع أمثلة محفزة على التفكير في إجابات لها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا. (أنجودة شحادة بلواني، 2008، صفحة 67)

❖ أسلوب تحليل التشكيلي:

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلة لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن تعطي للمتدرب

للمشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة ويبدأ المتدرب في رؤية الأشكال المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوع من التكوين أو البرمجة. (الغازمي محمد بريح حامد بن تويلي، 2006، صفحة 73)

❖ أسلوب التآلف بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الامر ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك ويتضمن عمله التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب. (الغازمي محمد بريح حامد بن تويلي، 2006، صفحة 73)

III-2-6. مراحل الابداع الاداري

الابداع يحتاج إلى أربع مراحل:

أولاً. مرحلة الاعداد والتحضير: يتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، والاعداد والتحضير يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابليته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية وبالتجاه تمكين الفرد أ، يمارس نمطا جديدا من التفكير بعيدا عن النمط المعروف، وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم إذ أنه لا يعبر عنها بصورة لفظية بل غالبا ما تكون في نطاق التصور البصري لذا فإنه يتطلب من الفرد في هذه المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعده على حل المشكلة وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة. (محمد سعد فهد المشوط، 2011، الصفحات 33-34)

ثانيا. مرحلة الاختمار أو التفريخ: وهي أهم مراحل الابداع وأدقها لأنها تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط، وتحتث خلالها محاولة هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها، أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريخ الحلول وبدائلها. (ضيف اللعين عبد الله النقيعي، 2003، صفحة بدون صفحة)

ثالثا. مرحلة الالهام والاشراق (اللحظة الإبداعية): تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الاعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المعمق للمشكلة للإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرار الابداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة. (عديلة بنت عبجد الله بن على القرشي، 2008، صفحة 27)

رابعا. مرحلة التحقق والتنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقيق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وماهي مضاعفات عملية التطبيق، وماهي مضاعفات عملية التطبيق، وماهي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عنها بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ. (القيسي محمد السعيد مهير ، 2002، صفحة 15)

III-2-7. معوقات الابداع الاداري

حدد (Quinn;1985) معوقات الابداع الإداري بالأمور التالية:

■ انعزال الإدارة العليا: نظرا لوجود اتصال قليل بين العديد من المدراء التنفيذيين في المنظمات الكبيرة مع العاملين ومع الزبائن، حيث أن ذلك قد يؤثر سلبا على تفكير المديرين إبداعيا؛

■ الحساسية والارباك: الحساسية بين الموظفين والارباك في العمل يؤدي إلى إعاقه تقدم أفكار إبداعية وبالتالي يؤثر في

الابداع في المنظمات؛

■ 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 ويعيق من تقديم أفكار إبداعية؛

■ الموارد المالية: تشكل الموارد المالية عائقاً أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الابداع يحتاج لكي يصل إلى حيز التنفيذ وإلى نجاحه إلى موارد مالية؛

■ الحوافز غير ملائمة: يجب أن يكون هناك دراسة للحوافز، وإلا فإنها إن كانت غير ملائمة فإن ذلك يعتبر معوقاً للإبداع.

كما يمكن حصر معوقات الابداع فيما يلي: (رامي محمود عبابنة ورامي ابراهيم الشقران، 2013، صفحة بدون صفحة)

■ 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،

■ المحافظة على الوضع الحالي: ويتضمن الحرس 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؛

■ المحافظة على المراكز السلطوية: وتتلخص بوجود اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة الإدارية لحماية مناطق نفوذهم؛

■ ضغط التقويم: وتتضمن تركيز المديرين على النقد السلبي لأعمال مرؤوسيههم وشعور الأفراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته؛

■ ظروف العمل: وتتضمن طبيعة الوظائف المشغولة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية، وعدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الابداع، والانشغال الكبير بالأعمال الروتينية على الإبداعية.

■ القوانين والأنظمة: بحيث تتميز القوانين والأنظمة بالجمود وعم قابليتها للتغيير.

كما بينت بعض الدراسات أيضا وجود المعوقات التالية:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي الحالي: وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة والثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على الأساليب وطرق الأداء المعروفة: حيث أن الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي: في سلعة أو خدمة حالية؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي: بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- ثبوت الهيكلالديمقراطي لمدة طويلة: وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء الرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

كما يمكن ذكر كذلك المعوقات التالية:

1-المعوقات الشخصية: والتي من بينها: (عصام بن عبد الله بن أحمد، 2008، صفحة بدون صفحة)

- ضعف الثقة في النفس: لأن ضعف الثقة يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المؤمونة؛
- الميل للمجارات: وهي النزعة للامتثال للمعايير السائدة والتي تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، وتحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدودا للتفكير الابتكاري؛
- الإحساس المفرد: حيث تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجاز إلى تعجيل النتائج قبل نضوج الحالة، أو استيعاب جميع الجوانب؛
- التفكير النمطي: وهو ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة، وسلوك سبيل وأساليب معتادة في مشكلة، أو التمسك بالاستعمالات المألوفة.

2-المعوقات الثقافية:

تظهر بكثرة ولها تأثير كبير على سلوك الشخص الإبداعي، ومن بينها: (فاطمة بنت بختان السلمي، 2000، صفحة بدون صفحة)

-العادات والتقاليد: حيث تقف عائقا أمام إنجاز عمل ما وبالتالي تؤدي إلى عدم القدرة على إتمام العمل؛

-الخوف: حيث يخشى الشخص المبدع أن يأتي بأشياء قد يعاقبه عليها المجتمع، وهذا الخوف إلى أن يتجنب المبدع الأشياء

الجديدة؛

-النقد بدل الاقتراح: حيث يلجأ بعض الأشخاص إلى نقد الأفكار المبدعة ولا يقدم الشخص أفكارا بديلة للأفكار التي

نقدها.

3-المعوقات الاجتماعية:

يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون للحصول على رضاهم والانسجام معهم، وبالتالي يتجنب

الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها. (كمال الدين حسين علي

باكر، 2009، صفحة 109)

4-المعوقات التنظيمية:

اهمها : (محمد الحراشة وصلاح الدين الهبتي، 2006)

1- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب

القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات؛

2- الأحكام السابقة: حيث تبقى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن

غير متحرك؛

- 3- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كمال الجود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التحديث يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة، ويتطلب التوسع على هذا النحو عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الابداع؛
- 4- القصور وعدم القدرة على اظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الابداع؛
- 5- غياب الفرصة حيث أن غياب الفكر الإبداعي: إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الابداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن القديم ومصاره يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الابداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهم يؤثر على نتيجة حصول الابداع؛
- 6- عدم توفر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلأب في البيئة التي توفر عناصر الابداع ومقوماته.

III-3. اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين.

يحاط الفرد بالعديد من المتغيرات والمحددات الفردية والتنظيمية التي تساهم في التأثير على أدائه الوظيفي من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه، ورغم تعدد وتشابك هذه المتغيرات غلا أنها في الغالب تتبع من طبيعة الثقافة التنظيمية التي تحيط بالفرد عند آداه لوظيفته، فالثقافة التنظيمية بما يحملها من قيم ومعتقدات تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل. (مرسي، 2012، صفحة 302)

وحتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن توفر المنظمة بيئة عمل تقبل الابداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويتبكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الابداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في

المنظمة، وكونها قوى محسومة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاما على منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الابداع الإداري لدى العاملين لديها. (الزعيبي، 2009، الصفحات 161-207)

III-3-1. اثر القيم والمعتقدات التنظيمية في الابداع الإداري لدى العاملين.

القيم والمعتقدات التنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مفهوم أو غير مفهوم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم علة توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساوات بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، أهمية المشاركة في عملية صنع القرار المساهمة في العمل الجماعي، الاهتمام بقيمة الابداع وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (خير الدين جمعة، 2015-2014، صفحة 146)

إذ تهتم المؤسسات بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسيرها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرص للعاملين بالتمركز نحو الابداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسة الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تبني قيم تنظيمية تساهم في تطوير أداء الإدارة المبدع. (ليثي محمد بن علي بن حسن، 2008، صفحة 35)

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرار والتركيز على تحقيق الابداع. (بلكير بومدين وفطيمة فؤاد، 2005، صفحة 285)

وبالتالي فإن الابداع يحد ذاته غيمة من قيم المؤسسة فإن قيمته فيما يوغره من فرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشاكل المؤسسة بطريقة مجددة تستفيد منها المؤسسة من الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى تتحقق ميزة تنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة. (ابراهيم أحمد، 2009، صفحة 24)

III-3-2. أثر التوقعات التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين .

تمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمؤسسة، وهي ما يتوقه العامل من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من العامل وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، توفير نظام حوافز والمكافآت نظير الجهود المبذول.

فتكريم المبدعين مثلا يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد من، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، وهذه الأخيرة تعتبر أهم المؤشرات المشجعة للإبداع الإداري، إذ توغر هذه التوقعات من قبل المؤسسة سيحسن من أداء العاملين ويرفع من إنتاجيته ويحقق ميزة تنافسية. (أبو سنية وتغريد سليمان، 2008، الصفحات 34-35)

III-3-3. أثر السياسات والاجراءات في الابداع الاداري لدى العاملين.

تؤثر الثقافة التنظيمية بالسياسات والإجراءات كثيرا علة العاملين وعلى العمل بالمؤسسة، وقد يكون بعض آثار جليا وواضحا بينما تكون بعض الآثار خفية أي غير واضحة وتلقي الثقافة ضغوطا على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع السياسات والإجراءات الموجودة بالمؤسسة وعلى ذلك فإنه ان كانت هذه الأخيرة تركز على أهمية جودة منتجاتها والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم يلاحظون أن مشاكلهم مع المؤسسة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة ومن الممكن السياسات والإجراءات الموجودة في الثقافة تؤثر على كل شيء في المؤسسة ابتداء بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات وانهاؤها، سرعة ترقية العامل إلى وظيفة أعلى، إذن وبلغة أخرى لا بد أن يتم التعبير على السياسات الموضوعية والاتفاق بين العاملين على إجراءات العمل التي تسود غي المؤسسة لتهيئة وتوفير المناخ المناسب للعمل بأداء متميز وتحقيق.

III-3-4. أثر الاتجاهات التنظيمية في الابداع الإداري

تعكس الثقافة التنظيمية الاتجاهات الأساسية التي توجه سلوك العاملين، فالثقافة تربط العوامل الملموسة والغير ملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى الأفراد داخل المؤسسة ، علاوة على ذلك عند تحدد القيم المشتركة غالباً، درجة التزام الأفراد بأهداف المؤسسة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف العاملين وإدراكهم وتحفيزهم وكذا ارشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، وللحصول على التزام العاملين بالإبداع والابتكار يحتاج القادة أن يدركوا أن قيم العاملين يجب أن تكون متلائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المؤسسة، وبتعبير آخر يتطلب التنفيذ الناجح للعمل أن يكون العاملين مستعدين أن يستجيبوا للتغيير عند الحاجة. (روي،الان، 2008، صفحة 169)

III-3-5. أثر المعايير و المقاييس في الابداع الاداري

تعتبر المعايير مقاييس تشتق منها قواعد السلوك التي يلزم بها العاملون في المنظمة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، فعندما تكون القواعد والإجراءات واضحة، فهي تسهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ويؤدي العاملون المهام طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة، وهذا بدوره يساهم غي تطوير وتنمية لأداء المنظمة. (عكاشة، 2008، صفحة 162)

III-3-6. العلاقة بين الاتصالات والابداع الإداري

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية لدى العاملين، وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقاً للثقافة التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المنظمة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ، وبالتالي تكون الثقافة سلبية ومتشعبة وغير مشجعة، أما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنوع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة إيجابية ومحفزة لنقل المهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، كما تساهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين.

III-3-7. أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري

وبناء على ماسبق فان الثقافة التنظيمية تأثرت مباشرة وقويا على سلوك المرؤوسين وقدراتهم الابداعية ، و ن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم و معتقدات وسلوكيات أكثر من اي عامل تنظيمي اخر، ومن هنا فان الثقافة التنظيمية المتفوقة او الراجحة هي التي يكون الابداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر من معتقدات وسلوكيات وممارسات جميع العاملين والقيادات الادارية بالمؤسسة، ولكي تصل المؤسسة الى هذا المستوى فان ثقافتها التنظيمية يجب ان تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- ان تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- ان تضع نماذج لتطوير المؤسسة والتي تنقلها من واقعها الى مرحلة الطموح والتطوير.
- ان توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل مآلديها من افكار او تحفظات.
- ان تدعم القيادات الادارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تخفق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.
- ان ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الايجابية لا بداعتهم وافكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الاوسمة الخ
- افساح المجال لأي فكرة ان تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، مع اعطاء الافراد حرية كبيرة لبيدعوا.

(مرسي، 2012، الصفحات 293-303)

خلاصة الفصل:

تم تناول ثلاث مباحث أساسية حيث تطرقنا في المبحث الأول للإطار العام للإبداع حيث اختلف العلماء والباحثين في مفهومه كما أن له علاقة ببعض المفاهيم الإدارية نذكر من بينها الابتكار الاختراع، الموهبة، التي تناولنا إلى تبين الفروق بين كل منهم، وكذا الخصائص، العوامل، سمات المبدعين، ونظرياته المختلفة التي تطرق إليها الباحثون.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الابداع الإداري والذي يقصد به القدرة على الاتيان بالجديد والغير مألوف فيما يخص جوانب العمل، وكذا أهميته مع التطرق إلى مختلف جوانبه من أهميته، مستوياته، مراحلها، متطلباته و اساليبه بالإضافة إلى ذلك معوقاته.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري.

الفصل الرابع:

(عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و

اختبار الفرضيات)

تمهيد

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية وابداع الاداري والاثر الذي يلعبه الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري.

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كندور-بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الاداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل الى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي و التحليل محاور الاستبانة

4-IV. اختبار فرضيات.

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة أين تم اجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها.

1-1-IV. تعريف مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-بسكرة

تقع المؤسسة صناعة الكوابل غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة 42هكتار منها 16هكتار معطاة في شكل ورشات انتاج ومباني ادارية ومخازن، تعد من أكبر المصانع على المستوى الوطني والافريقي في مجال تخصصها وهي شراكة بين الدولة 30% وكوندور 70%.

مؤسسة صناعة الكوابل مساهمة برأس مال قدره 1010000000 دج وأن حجم اعمالها لايزال كبير على العملاء لها التي توزيع البعض على النحو التالي:

✓ الموزعين الرسميين في جزء؛

✓ الجزء الثاني للشركات التابعة لسونلغاز؛

✓ الجزء الثالث خاصة بالزبائن اخرين (التركيب والمصنعين لسوناطراك والشركات التابعة).

فهي حاصلة على شهادة الايزو 9001 عام 2015 من قبل مجموعة الجمعية الفرنسية لضمان الجودة.

اما بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة الكهربائية بالدرجة الاولى، حيث تعتمد على منبعين للتغذية هما:

- منبع من مدينة المسيلة عن طريق سونلغاز بسكرة بقيمة تساوي KV60.

- منبع قادم من محطة توليد الكهرباء بضواحي مدينة جيجل عن طريق باتنة وقيمتها تساوي KV60.

IV-1-2. نشاط المؤسسة

يقتصر نشاط المؤسسة في اعداد و انتاج الكوابل الكهربائية بمختلف انواعها:

- كوابل منزلية (**Domestiques**): تستخدم في المباني يتراوح ضغطها بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC، وتشمل هذه المجموعة حوالي 129 نوع.
 - كوابل صناعية (**Industriels**): يتراوح ضغطها بين 600 الى 1000 فولط ، و تصنع من مادتي النحاس و الالمنيوم ، و تعزل بمادتي PVC او PRC، و تشمل المجموعة 70 نوع .
 - كوابل ذات الضغط المتوسط (**Moyens tensions**): يتراوح ضغطها من 1000 الى 30000 فولط، تصنع من النحاس والالمنيوم، وتعزل بمادة PRC وتشمل حوالي 70 نوع.
 - كوابل ذات الضغط المرتفع: يفوق ضغطها 30000 فولط.
 - كوابل التوزيع: ويصنع هذا النوع من الكوابل الالمنيوم وخليط يسمى AGS يتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم والالمنيوم ويشمل على ما يقارب 15 نوع.
 - كوابل غير معزولة: يقدر ضغطها حوالي 22000 فولط وتصنع من الالمنيوم والنحاس وتستخدم في نقل الكهرباء عبر مناطق مختلفة وتشمل ما يقارب 10 انواع.
- ويعد اعادة الهيكلة استطاعت المؤسسة انتاج انواع جديدة من الكوابل سنة 1998-1999 منها (ALU و Almelec و acier) حيث يتمتع هذين النوعين بالخفة و الجودة، بالإضافة على ان المؤسسة تقوم بصناعة البكرات الخشبية التي يلف عليها الكابل.

IV-1-3. مراحل انتاج الكوابل بالمؤسسة

تمر عملية انتاج الكوابل بالمؤسسة بعدة مراحل وهي:

- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس او الالمنيوم عن طريق تمديده.
- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الاسلاك.

- مرحلة العزل: وهي عملية تغليف الاسلاك.
- مرحلة التجميع: وهي عملية ضمير الاسلاك معزولة.
- مرحلة التسليح او التدريع: وهي عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
- مرحلة التغليف: وهي اخر عملية وتمثل في تغليف التسليح او الشريط الواقي.

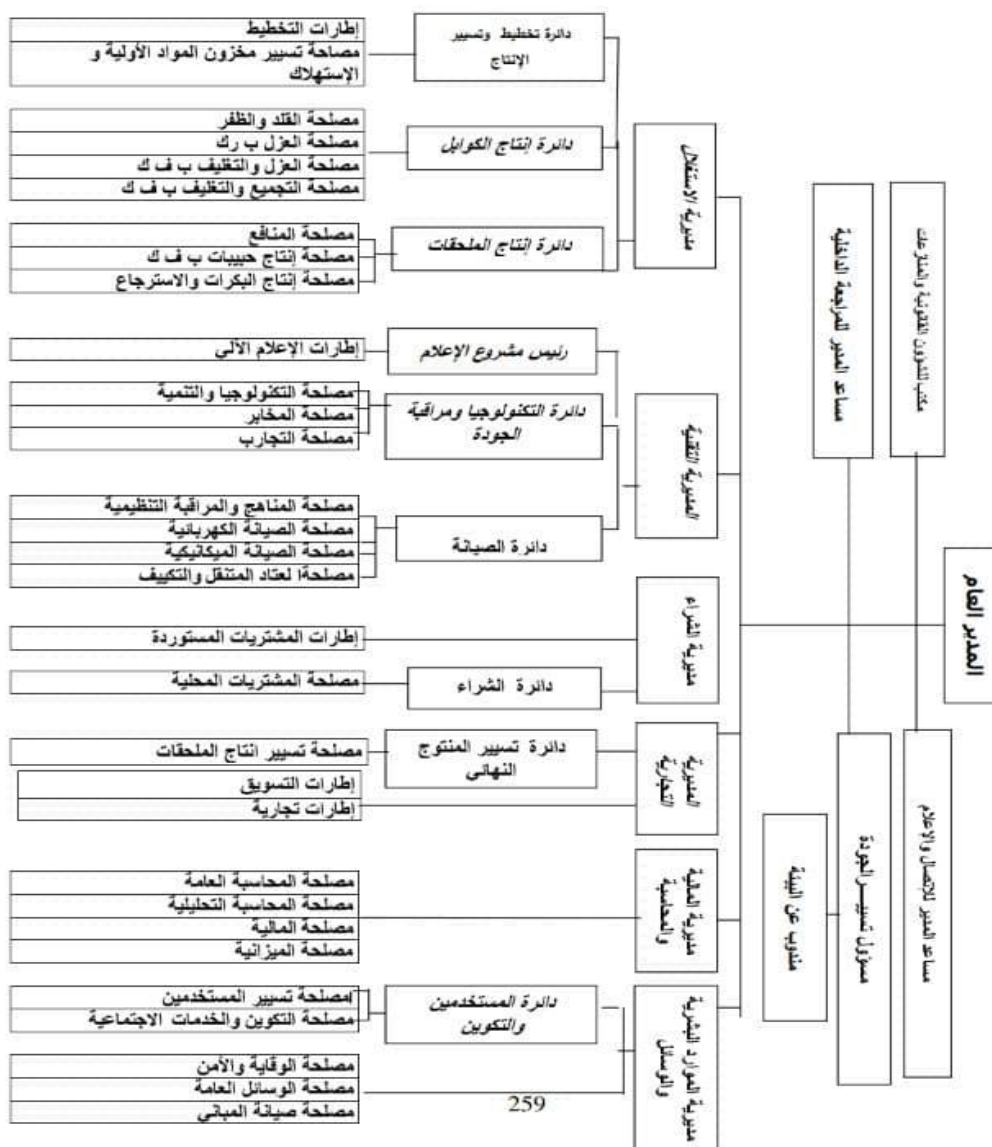
IV-1-4. اهداف مؤسسة

ان مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها يتضح ذلك من خلال الاهداف التالية:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- ✓ امكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.
- ✓ القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- ✓ ادخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل.
- ✓ تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني.
- ✓ تحقيق نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- ✓ المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- ✓ تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- ✓ تزويد الدول الافريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الكوابل.
- ✓

IV-1-5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-IV): الهيكل التنظيمي للمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

حيث:

عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن تقسيم هذه المستويات الى:

1-المديرية العامة:

وهي اهم مديرية تقوم بالإشراف على مختلف المديريات الفرعية والمتابعة والتنسيق بين مختلف مهامها وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

2-مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات:

يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والادارة، ولخارجية بين المؤسسة والموردين او زبائنها.

3-المسؤول عن تسيير الجودة:

وهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة بالمؤسسة كما يندرج تحته مندوب عن البيئية.

4-مساعد المدير للمراجعة الداخلية:

يقوم بالمراجعة المحاسبية والمراقبة المالية للمؤسسة.

5-مساعد المدير للإعلام والاتصال:

هو الناطق الرسمي باسم المؤسسة يقوم بكل ما هو متعلق بالجانب الاتصال مع أطراف خارج المؤسسة.

6-المديرية التقنية:

مهمتها الرئيسية تسيير عملية الانتاج وتضم ثلاث دوائر هي:

6-1.رئيس مشروع الاعلام الالي:

وذلك بمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي وتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات لمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص.

2-6. دائرة التكنولوجيا ومراقبة الجودة:

تقوم بمراقبة المنتوجات ومدى مطابقتها للمواصفات والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة، وايضا مراقبة المواد المشتراة من داخل وخارج الوطن وفقا للمعايير التي تستند عليها مواصفات الشراء من اجل التأكد من انهاصالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحتها الثلاث (مصلحة التكنولوجيا، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب).

3-6. دائرة الصيانة:

تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الانتاج: الآلات الميكانيكية، وسائل النقل، التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية، تشرف على المصالح التالية: (مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة العتاد النقل والتكييف، مصلحة تسيير مخزونات، قطع الغيار، اخرى).

7-مديرية الشراء:

تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات ونشير الى هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وهي تشمل دائرة الشراء والتي بدورها تضم مصلحة المشتريات المحلية واطارات المشتريات المستوردة.

8-المديرية التجارية:

وهي ذات طابع تجاري وتتكون من دائرة تسيير المنتج النهائي التي بدورها تتكون من مصلحة المنتج الملحق بالإضافة الى ذلك فان المديرية التجارية تتكون من إطار التسويق والاطاراتالتجارية.

9-مديرية المالية والمحاسبية:

تتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتشمل على مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.

10-مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين، وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين)، وكذا تأمين محيط عمل خال من المخاطر وتكون من:

- دائرة المستخدمين والتكوين: والتي تضم مصلحي تسيير المستخدمين، ومصصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
- وكما تتكون من مصلحة الرقابة والامن، ومصصلحة الوسائل العامة، مصلحة صيانة المباني.

11-مديرية الاستغلال:

وهي التي تتعلق بسير المنتج اليومي، وهي تضم:

- دائرة التخطيط وتسيير المنتج:تتكون من اطارات التخطيط، مصلحة تسيير مخزون المواد الاولية والاستهلاك
- دائرة الانتاج الكوابل: تتكون من (مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل بمادة PRC، مصلحة العزل والتغليف بمادة PVC، مصلحة التجميع والتلفيف بمادة PRC).
- دائرة انتاج الملحقات: تتكون من مصلحة المنافع، مصلحة انتاج حبيبات PVC، مصلحة صنع البكرات والاسترجاع.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (1-IV): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	88,3%
	انثى	7	11,7%
	المجموع	60	100%
العمر	اقل من 30	5	8,3%
	من 30 الى اقل من 40 سنة	16	26,7%
	من 40 الى اقل من 50 سنة	29	48,3%
	50 سنة فاكثر	10	16,7%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	13	21,7%
	ليسانس	12	20,0%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PSG)	13	21,7%
	مهندس	22	36,7%
	المجموع	60	100%
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	3	5%
	اعمال ادارية غير إشرافيه	15	25%
	اعمال ادارية إشرافيه	42	70%
	المجموع	60	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	21,7%

31,7%	19	من 5 الى اقل من 10 سنوات
20%	12	من 10 الى اقل من 15 سنة
26,7%	16	من 15 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

يتضح من خلال الجدول IV-1) أن:

(88,3%) من افراد عينة البحث هم من الذكور، في حين ان (11.7%) كانت من الاناث. اي ان غالبية افراد عينة الدراسة من الذكور و هذا راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، اما بالنسبة لمتغير العمر يتبين ان الافراد الذين ينتمون الى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (8,3%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40 سنة) بلغت (26,7%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة) كانت (48,3%)، وفي الاخير (16,7%) من افراد العينة بلغت اعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج ان غالبية الباحثين هم الفئة الشابة .

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح ان النسبة (21,7%) منهم حاصلون على شهادة تقني السامي و(20%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (21,7%) اما نسبة حاصلون على شهادة مهندس بلغت (36,7%)، وعليه مؤسسة صناعة الكوابل _ فرع كوندور _ بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك القدرات و المهارات اللازمة لشغل الوظائف .

فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين ان غالبية افراد عينة البحث يعملون في مجال الاعمال الإدارية الإشرافية بنسبة تقدر (70%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الاعمال الادارية غير الاشرافية (25%)، اما بالنسبة افراد العينة الذين يعملون في مجال الاعمال الفنية بلغت (5%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (7% , 21) تقل خبرتهم عن 5سنوات ، و (7, 31) من افراد العينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 الى 10سنوات)، في حين نجد (20%) من افراد العينة البحث خبرتهم تتراوح ما بين (10 الى 15سنة)، اما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 فاكتر) فقد حددت نسبتهم ب (7% , 26).

(3-IV) اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة :

IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولمجروف-سمرنوف 1-sample K-S)

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري عند تحليل انحدار الخطي، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً.

يوضح الجدول (2) نتائج الاختبار، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب اكبر من المستوى المعتمد (0.05)، و هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول (2- IV) اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample kolmogorov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوبة (Sig)
الثقافة التنظيمية	1,176	0,906
الابداع الاداري	0,126	0,385

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة على التساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "الثقافة التنظيمية" و "الابداع الاداري"، و قد تقرر ان يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-اقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" «من القبول، ومن (2.5-اقل من

3.5) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع". و يظهر الجدولين (3) و (4) تلك النتائج كمايلي:

1. تحليل المحور الاول للإجابة عن هذا السؤال التالي:

السؤال الاول: ما هو مستوى توفر الثقافة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV).

جدول (3- IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة البحث عن

عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	ابعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
اولا	اولا: السياسات والاجراءات	4.213	0.380	2	مرتفع
1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بالسياسات واجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.	4.30	0.646	1	مرتفع
2	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة في تحقيق اهداف المؤسسة.	4.20	0.546	3	مرتفع
3	هناك معرفة لدى العاملين بطبيعة السياسات والاجراءات المتبعة في المؤسسة.	4.25	0.628	2	مرتفع
4	تراعي السياسات والاجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة.	4.20	0.581	4	مرتفع
5	تساعد السياسات والاجراءات المعتمدة المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	4.20	0.684	5	مرتفع
6	تتسم السياسات والاجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.	4.13	0.676	6	مرتفع
ثانيا	القيم التنظيمية	4.160	0.427	3	مرتفع
7	المبادرة وخلق الابداع طرق واعدة نحو غد أفضل.	4.22	0.804	3	مرتفع
8	تتسم نظم الحوافر ونظم العقوبات في المؤسسة بالعدل.	3.87	0.791	5	مرتفع
9	يهتم الموظفين بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات الخاصة بالعمل.	4.10	0.775	4	مرتفع
10	هناك توافق بين القيم الموظفين والقيم المؤسسة كاحترام العمل والتعاطف مع المرضى.	4.27	0.660	2	مرتفع
11	هناك الثقة متبادلة بين الموظفين وبن ادارة المؤسسة وفيما بينهم في إطار العمل.	4.35	0.577	1	مرتفع
ثالثا	المعتقدات التنظيمية	4.126	0.576	4	مرتفع

مرتفع	4	0.712	3.97	لإدارة المؤسسة قناعات بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	12
مرتفع	3	0.840	4.15	تتم إدارة المؤسسة بأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في تحقيقها.	13
مرتفع	5	0.787	3.92	نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا.	14
مرتفع	2	0.755	4.20	تتغير معلومتنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها.	15
مرتفع	1	0.785	4.40	تتم إدارة المؤسسة بتشجيع السلوكيات الإيجابية كتجسيد روح التعاون بين الموظفين.	16
مرتفع	5	0.428	4.103	التوقعات التنظيمية	رابعاً
مرتفع	3	0.666	4.28	تنظر الإدارة للموظفين على أنهم مورد هام له قيمة.	17
مرتفع	2	0.606	4.35	يبادر الموظف ذاتياً للالتحاق بدورات التأهيل رغبة في تحسين أدائهم.	18
مرتفع	4	0.920	4.03	يتاح الموظف المسؤولين عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	19
مرتفع	1	0.676	4.48	توفر إدارة المؤسسة الموظف الأمان الوظيفي أثناء تأدية عملهم.	20
متوسط	5	1.426	3.37	يبادر الموظف باستكمال مهامهم الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.	21
مرتفع	6	0.692	4.054	الاتجاهات التنظيمية	خامساً
مرتفع	3	0.872	3.95	يلتزم الموظف الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	22
مرتفع	2	0.991	4.03	يلتزم العاملون باستغلال علاقاتهم الشخصية الخارجية لخدمة الصالح العام للمؤسسة.	23
مرتفع	4	1.160	3.90	يلتزم الموظف بعدم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية على حساب المؤسسة.	24
مرتفع	1	0.752	4.33	يلتزم العاملون بالبحث عن المعلومات داخل المؤسسة اللازمة لتطوير أدائهم.	25
مرتفع	1	1.039	4.326	المعايير والمقاييس	سادساً
مرتفع	1	0.067	4.77	تتسم المعايير والمقاييس في المؤسسة بالوضوح التام لدى الموظفين.	26
مرتفع	3	0.542	4.33	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة.	27
مرتفع	2	0.623	4.47	توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالمؤسسة حافزاً ومؤشراً لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.	28
مرتفع	5	0.770	3.98	تقوم إدارة المؤسسة باتباع المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء ترقيات ومنح والعلاوات الوظيفية.	29
مرتفع	4	0.809	4.08	تتم المراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والتغيرات الجديدة.	30
مرتفع	7	0.674	3.883	الاتصالات	سابعاً
مرتفع	2	0.792	3.82	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس الرسمية في المؤسسة بالرسمية.	31
مرتفع	3	0.917	3.65	العلاقات غير الرسمية (الشخصية والعلمية) سائدة في المؤسسة.	32
مرتفع	1	0.701	4.18	التعليمات لاجراءات والقواعد الخاصة بالعمل والرئيس و المرؤوسين واضحة تماماً	33
مرتفع	-	0.3815	4.1429	الثقافة التنظيمية بشكل عام	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

يتضح من خلال الجدول (IV-3) ان:

- 1- **بعد المعايير و المقاييس :** جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4,326) بانحراف معياري (1,039). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد المعايير و المقاييس على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,98-4,77) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,542-0,809)، و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة تتسم بالوضوح التام لدى الموظفين في العمل كما توفر لهم حوافز ومؤشرات للقيام باداء المهام وفق للمعايير والمقاييس من اجل تحقيق الاهداف الوظيفية .
- 2- **بعد السياسات و الاجراءات:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4,213) بانحراف معياري (0,380). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد السياسات و الاجراءات على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,13-4,30) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,546-0,684)، و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة يوجد التزام واضح من قبل الموظفين وعلى دراية بطبيعة السياسات و الاجراءات العمل المعتمدة كما تراعي هذه الاخيرة بثقافة العاملين داخل المؤسسة.
- 3- **بعد القيم التنظيمية :** جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4,160) بانحراف معياري (0,427). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد القيم التنظيمية على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,87-4,35) بانحرافات معيارية كانت محصورة

ما بين (0,577-0,804)، و تبين هذه النتيجة على ان هناك ثقة متبادلة بين الموظفين و الادارة المؤسسة في اطار العمل كما ان وجود توافق بين القيم الموظفين و القيم المؤسسة كاحترام العمل و التعاطف مع المرضى.

4- **المعتقدات التنظيمية** : جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,126) بانحراف معياري (0,576). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد القيم التنظيمية على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,92-4,40) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,712-0,840)، و تبين هذه النتيجة على ان ادارة المؤسسة تهتم بتشجيع السلوكيات الايجابية والتي تلائم المعتقدات كتجسيد روح التعاون بين الموظفين كما تشجع التغيير المعلومات تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها و اهداف الموظفين التي يرغبون في تحقيقها .

5- **التوقعات التنظيمية** : جاء بالترتيب الخامس من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,103) بانحراف معياري (0,428). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد التوقعات التنظيمية على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,37-4,48) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,606-1,426)، و تبين هذه النتيجة على ان الادارة المؤسسة توفر للموظفين الامان الوظيفي اثناء تأدية عملهم كما ايضاً تبادر لهم ذاتياً للالتحاق بدورات التأهيل رغبة في تحسين ادائهم كما تعتبر الموظف مورد هام له قيمة.

6- **الاتجاهات التنظيمية** : جاء بالترتيب السادس من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,054) بانحراف معياري (0,692). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الاتجاهات التنظيمية على مستوى المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,37-4,48) بانحرافات معيارية

كانت محصورة ما بين (0,752-1,160)، و تبين هذه النتيجة على ان الالتزام الموظفين بالبحث عن المعلومات داخل

المؤسسة اللازمة لتطوير ادائهم كما ان استغلال الموظفين علاقتهم الشخصية الخارجية لخدمة الصالح العام للمؤسسة .

7- الاتصالات : جاء بالترتيب السابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,883) بانحراف معياري (0,674). ووفقنا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى

نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصالات على مستوى

المؤسسة تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,65-4,18) بانحرافات معيارية كانت محصورة

ما بين (0,701-0,792)، و تبين هذه النتيجة على ان التعليمات و الاجراءات و القواعد الخاصة بالعمل و الرئيس

و المرؤوسين واضحة تماماً كما ان تتسم الاتصالات بين الرئيس و المرؤوس بالرسمية في المؤسسة .

وبناءً على ما سبق، يتضح ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة محل الدراسة

جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط الحسابي اجابات المبحوثين (4,1429) بانحراف معياري (0,3815).

2. تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات افراد عينة البحث عن

عبارات الابداع الاداري.

الرقم	أبعاد الابداع الاداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	حل المشكلات واتخاذ القرار	3.4633	0.9275	4	مرتفع
1	اتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا.	3.25	1.216	5	متوسط
2	احاول اكتشاف المشاكل بمحذ حلها.	3.60	1.012	1	مرتفع
3	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة.	3.45	1.064	4	متوسط
4	ارغب العمل مع فرقة مكلفة بحل المشاكل المعقدة.	3.47	1.127	3	متوسط
5	اتخذ المواقف ازاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها.	3.55	1.111	2	مرتفع
ثانيا	قابلية التغيير	3.7533	0.5503	2	مرتفع
6	اناقدش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي اثناء العمل.	3.67	0.795	4	مرتفع
7	اتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر.	3.72	0.783	3	مرتفع
8	اقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية او تنفيذ العمل.	4.07	0.634	1	مرتفع
9	ابالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.	3.87	0.769	2	مرتفع
10	اطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.	3.45	1.185	5	متوسط
ثالثا	روح المجازفة	3.5500	0.8953	3	مرتفع
11	ارغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	3.75	0.968	1	مرتفع
12	اخصص الاموال لتنفيذ ومتابعة افكار تتسم بمخاطرة عالية.	3.47	1.186	2	متوسط
13	اميل الى القيام بأعمال ذات المخاطرة العالية.	3.43	1.155	3	متوسط
رابعا	تشجيع الابداع	4.2467	0.4917	1	مرتفع
14	اقوم بالتنفيذ افكار جديدة.	4.10	0.858	4	مرتفع
15	أشجع المقترحات المقدمة من الاخرين.	4.37	0.520	2	مرتفع
16	أقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين والحرص على استمرارهم في	4.30	0.646	3	مرتفع

العمل.				
17	امتلك قدرة في الاشراف على المبدعين.	4.08	0.829	5 مرتفع
18	اعمل على تشجيع الافراد الذين يكفون خارج نطاق اختصاصهم .	4.38	0.613	1 مرتفع
	الإبداع الاداري بشكل عام	3.7759	0.53746	- مرتفع

يتضح من خلال الجدول ان(4-IV):

1. بعد "تشجيع الابداع" : جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (4,2467) بانحراف معياري (0,4917). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد تشجيع الابداع انها تشكل قبولاً مرتفعاً ايضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,08-4,38) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,520-0,858)، وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تعمل على تشجيع الافراد الذين يكفون خارج نطاق اختصاصهم و المقترحات المقدمة من الاخرين ، كما تقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين و الحرص على اسنمرارهم في العمل و بتنفيذ افكار جديدة
2. بعد "قابلية التغيير" : جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3,7533) بانحراف معياري (0,5503). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد قابلية التغيير انها تشكل قبولاً تراوح ما بين المتوسط و المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,07) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,634-1,185)، و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة تقوم بايجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية او تنفيذ العمل ، كما ايضاً المبالغة في قدرتها على التطوير و التجديد .
3. بعد "روح المجازفة" : جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات عن هذا البعد (3,5500) بانحراف معياري (0,8953). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا

البعد يشير الى نسبة قبول "مرتفعة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد روح المجازفة انها تشكل قبولاً تراوح ما بين المتوسط و المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,43-3,75) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0,968-1,155)، و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة ترغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة ، كما ايضا تقوم بتخصيص الاموال لتنفيذ و متابعة افكار تتسم بمخاطرة عالية .

4. بعد "حل المشكلات واتخاذ القرار": جاء بالترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4633) بانحراف معياري (0,9275). ووفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "متوسطة" ، كما نلاحظ من متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات بعد حل المشكلات و اتخاذ القرار انها تشكل قبولاً تراوح ما بين المتوسط و المرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,07) بانحرافات معيارية كانت محصورة قبولاً تراوح ما بين (0,634-1,185)، وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تحاول اكتشاف المشاكل بمهدف حلها و اتخاذ المواقف ازاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها كما أيضاً ترغب في العمل مع فرقة مكلفة بحل المشاكل المعقد. وبناء على ماتقدم يتضح ان مستوى الابداع الاداري السائد بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد الابداع الاداري المجتمعمة (3,7759) بانحراف معياري (0,53746).

4-IV. اختبار الفرضيات:

1) اختبار الفرضية الرئيسية

H0: هناك أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الابداع

الاداري بمؤسسة صناعة كوابل - فرع كوندور - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

هذه الفرضية والجدول (5-IV) يبين ذلك

الجدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.235	7	1.319	8.785	*0.000
الخطأ	7.808	52	0.150		
المجموع الكلي	17.043	59			

* ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:V17

▪ معامل الارتباط $R = 0.736$

▪ معامل التحديد $R^2 = 0.542$

▪ معامل التحديد المعدل $R^2_a = 0.480$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.785) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، و يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 48 % من التباين في مستوى الابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة ، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا ، مما يدل على ان هناك اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-6)

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
السياسات والاجراءات	-2.18	0.170	- 0.154	- 1.281	0.206
القيم التنظيمية	0.194	0.149	0.155	1.300	0.199
المعتقدات التنظيمية	0.200	0.126	0.215	1.587	0.119
التوقعات التنظيمية	-1.75	0.131	-0.140	-1.334	0.188

0.178	1.365	0.179	0.102	0.139	الاتجاهات التنظيمية
*0.008	-2.779	- 0.303	0.056	-0.156	المعايير والمقاييس
*0.000	4.392	0.600	0.109	0.478	الاتصالات
0.000	3.825	0.449	0.165	0.632	الثقافة التنظيمية بشكل عام

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.V17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) مايلي:

1- هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للثقافة التنظيمية كمجموعة في مستوى ابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة، حيث بلغت قيمة T(3.825) بمستوى دلالة (0.000)، وهو اقل من المستوى المعتمد (0.05) و تشير قيمة معامل الارتباط (R=0736) الى ان هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين ، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية (48%) من التباين في مستوى الابداع الاداري و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R^2a ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

2- عند بحث اثر كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو المستقل في مستوى الابداع الاداري، تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (معايير و المقاييس ،الاتصالات) في الابداع الاداري للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.303-، 0.600،) وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (-2.779، 4.392) وقيم احتمالية بلغت على التوالي (*0.000، *0.008) وهي اقل من المستوى الدلالة (0.05=α)، و تبين عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند المستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات المستقلة التالية (السياسات و الاجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ،الاتجاهات التنظيمية) في الابداع الاداري للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.154-، 0.155، 0.215، 0.140-، 0.179)

وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة على التوالي (1.281،1.300،1.587،1.334،1.365) و بقيمة احتمالية بلغت على التوالي (0.178، 0.188، 0.119، 0.119، 0.199، 0.206) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) و بناء على كل هذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية السادسة و السابعة و نرفض الفرضيات الصفرية الفرعية الاولى،الثانية ، الثالثة ، الرابعة و الخامسة ، و ذلك عند مستوى المعنوية (0.05).

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام مؤسسة (صناعة الكوابل - فرع كوندور-) ولقد اعتمدنا على استبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الثقافة التنظيمية" و"الابداع الاداري"، وهدفنا هو الاجابة على اشكالية بثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة، توصلنا الى عدة نتائج اهمها: مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع ومستوى الابداع الاداري جاء يتراوح بين المتوسط والمرتفع ايضا، حيث توصلنا كذلك الى ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الثقافة التنظيمية كمجموعة على الابداع الإداري، و عند البحث اثر كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل على الابداع الاداري للمؤسسة، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (المعايير والمقاييس،الاتصالات) ولا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات (السياسات والاجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على الابداع الاداري لدى العاملين للمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة .

الخاتمة

مؤسسات اليوم في حاجة الى ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة بفعالية في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن وتبنيها لإدارة الابداع بات بمقدورها تحقيق النجاح والازدهار في عالم الاعمال، من خلال توفير فضاءات تسمح للعاملين بتحرير طاقتهم الجماعية ونشر الثقافة المشاركة، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق اهدافهم وأهداف المؤسسة، والاهم من كل ذلك كفاءة الفرد الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على مستوياتها بمدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة. وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق مزاياها التنافسية على المدى الطويل في ظل اشتداد المنافسة.

وعليه في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، ومن خلال ماتوصلنا اليه من

الدراسة الميدانية التي قمنا بيها في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة، من اجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية في

الابداع الاداري لدى العاملين للمؤسسة، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية اهمية بالغة في حياة المؤسسة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة؛
- الثقافة التنظيمية تعكس الهوية المؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات؛
- اهمية الثقافة التنظيمية تتزايد باستمرار لأنها أصبحت لدينا ثقافات وليس ثقافة واحدة، مستويات، وظائف، وأسس في المؤسسة الواحدة؛
- الابداع الاداري يعتمد بالأساس على الثقافة التنظيمية مبنية على قيم مشتركة بين العاملين، الداعمة للتطوير المستمر؛
- يؤدي العاملين المهام طبقا للمعايير والقوانين المعتمدة، فعندما تكون المعايير والقوانين واضحة ومحددة تساهم بدورها بتوفير الجو الملائم التي تشجيع الابداع فعال في الادارة المؤسسة.
- يمكن الاتصال العاملين من التعبير عن اتجاهاتهم وايصالها الى الادارة وكذا توفير فرص الابداع المشاركة لهم من خلال اتاحة المجال امامهم طرح الافكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تساهم في تطوير الادارة المؤسسة.

- ان هناك جملة من التحديات تواجه الابداع الاداري وتعيق نجاحه الا ان هناك اساليب فعالة التي تؤثر بشكل واضح على الاداء العاملين داخل المؤسسة ورضاهم وولائهم، ومن ثم اداء المؤسسة ككل بما يحقق ميزة تنافسية.
- ادارة الابداع تسمح للمؤسسة بالحصول على الملكات فكرية ذات ثقة وكفاءة، ومهارات فكرية متميزة والتي تساعد في تحقيق أهدافها وضمان تميزها على المدى الطويل.

النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة (كوسيدار قنوات أوماش) جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الابداع الاداري للمؤسسة محل الدراسة كان ما بين متوسط ومرتفع وفقا لمقياس البحث.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (معايير والمقاييس والاتصالات).
- تشير قيمة الارتباط إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري.
- كما فسر متغير الثقافة التنظيمية (54.2%) من التباين في مستوى الابداع الاداري بالاعتماد على قيمة معامل

التحدي.Ra

الاقتراحات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:
- ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

- ضرورة اتسام السياسات والاجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى العاملين التي تساعد على تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- الحرص على توفير نظام حوافز للعاملين المتميزين وتشجيع المتواصل للقدرات الابداعية.
- ضرورة الاهتمام بتوفير ابعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض، كالتقييم، المعتقدات، التوقعات، السياسات والإجراءات، الاتجاهات.
- وجوب استماع لأفكار العاملين وآراءهم وابداعاتهم في المؤسسة لما لها من أهمية في إحداث شعور بالرضا الوظيفي الذي يحقق ميزة تنافسية لها.
- العمل على تشجيع الادارة العليا لأية افكار جديدة يقدمها العاملين.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

أفاق البحث:

من خلال دراستنا "لأثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المؤسسة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- أثر الثقافة التنظيمية في بناء معرفة تنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على رضا الوظيفي للعاملين؛
- أثر ضغوط العمل على الابداع الاداري في مؤسسات التعليمية؛
- أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية؛
- دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

اولا- المصادر.(القرآن الكريم):

1- سورة الأحقاف (الآية 8).

2- سورة البقرة (الآية 117).

3- سورة الأنعام (الآية 151)

ثانيا -المراجع:

أ- الكتب:

4- أبو بكر، مصطفى محمود . (2003). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ومدخل تطبيقي لاعداد وتطوير

التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

5- أبو النصر. (2015). تنمية وتدعيم الولاء لى العاملين داخل المنظمة"سلسلة تنمية المهارات". الاسكندرية، مصر:

الاثراء للنشر والتوزيع.

6- السكارنة بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة. ، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

7- اللوزي موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

8- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الاسكندرية، الدار الجامعية

للنشر والتوزيع، مصر.

9- جمال خير الله. (2009). الابداع الاداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

10- جردات ناصر وآخرون. (2009). إدارة التغيير والتطوير. الأردن: ثراء للنشر والتوزيع.

- 11- حريم حسين. (2004). السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 12- حريم حسين. (2009). إدارة المنظمات(منظور كلي). 2. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 13- حسن راوية. (200). السلوك في المنظمات. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 14- حلاب واحسان الذهيني. (2011). إدارة السوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر.
- 15- روي،الان. (2008). الذكاء الابداعي: الامكانيات و القدرات، ط 2. ترجمة الرشيد عادل محمود . مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 16- سليم ابراهيم . (2009). الادارة بالابداع نحو بناء منهج تعليمي. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 17- سيد محمد جاد رب. (2013). ادارة الابداع والتميز التنافسي. مصر: مطابع دار الهندسي.
- 18- عباس الخفاجي،نعمة . (2009). الثقافة المنظمة. ،عمان ، الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 19- علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الادارية قيادة الابتكارات. دار الفكر ناشرة وموزعون.
- 20- عوض عامر. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. ط 1 ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 21- محمد محسن محمد حامدات. (2007). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والطباعة.
- 22- نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر .

ب- المذكرات و الرسائل الجامعية :

- 23- أبو سنينة وتغريد سليمان. (2008). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير. الخليل، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- 24- الحعبري عثمان. (2009). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 25- الشلوى محمد بن فرحات. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء للتنظيمات، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 26- العاجز وايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، مذكرة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
- 27- العبدلة عبد الرحمان فالخ. (2003). الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى فيئات إدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة الماجستير في الادارة العامة. قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 28- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 29- العريقي منصور محمد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة تحليلية وصفية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه. دمشق، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- 30- القيسي محمد السعيد مهير . (2002). واقع الابداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لامارة أبوظبي، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن.

- 31- اميرة اسماعيل حسين سرور. (2008). اثر توظيف بعض المستحدثات التكنولوجية في تنمية بعض المهارات التفكير الابتكاري في التكنولوجيا لدى طلبة الصف التاسع بغزة. رسالة ماجستير في كلية التربية، قسم مناهج و اساليب تدريس تكنولوجيا التعليم.
- 32- انجودة شحادة بلواني. (2008). دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في مدارس الحكومية. رسالة ماجستير في ادارة التربية، غير منشورة جامعة نجح الوطنية، فلسطين
- 33- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي بمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات غزة، مذكرة ماجستير. غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- 34- خير الدين جمعة. (2014-2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B). اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.
- 35- ذعار بن غضبان ذعار البدراي. (2011/ 1432). معوقات الابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها و وكلائها، أطروحة دكتوراه. جامعة أم القرى. كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 36- سمير يوسف محمد، عبدالاله. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و اثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، صفحة 26.
- 37- شكري شبيل ابتهال. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير. فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

38- طه بركات منال. (2017). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك

العاملة في قطاع غزة، سالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

39- عاشوري ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري

بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير. بسكرة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

40- عديلة بنت عبيد الله بن على القريشي. (2008). الابداع الاداري وعلاقته بادارة التغيرات لدى مديرات

ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في الادارة غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية ،السعودية.

41- عصام بن عبد الله بن أحمد. (2008). تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات

اللازمة لتنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب الصفة الأول ثانوي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير. مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

42- عكاشة أسعد محمد أحمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية عل الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة

الاتصالات في فلسطين، مذكرة ماجستير. غزة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

43- فاطمة بنت بختان السلمي. (2000). دور المشرفة التربوية في تنمية الابداع لدى معلمات الاجتماعيات من

وجهة نظرالمعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة . رسالة ماجستير في جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية.

44- فهد بن عبد الله زاحم السلمي. (2008). ممارسة ادارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى

مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير. جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

45- ليثي محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير مدرسة ودورها في الابداع الاداري من جهة نظر

مدري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية.

46- محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الابداع الادري ، مذكرة ماجستير. كلية الأعمال، جامعة

الشرق الأوسط، الكويت.

47- محمد عجيلة . (2005). الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية للأنايب الناقلة للغاز بغرداية. البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلمة التسيير، جامعة سعد

دحلب، الجزائر.

48- محمد يوسف الدويلة. (2011). اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة

الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الدراسات الادارية و المالية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

49- مشعل فهد وقاصد العتيبي . (2010). أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية

الكويتية، مذكرة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .

50- يونس مختار. (2014-2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد

خيضر، الجزائر.

ج- الدوريات:

51- أبو حشيش ويسام محمد. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة المعرفة في جامعة لاقصى بغزة من جهة

نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(01).

- 52- أحمد جاسم. (2011). أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات. مجلة الادار(34).
- 53- أكتم عبد المجيد الصرايرة. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية. مؤتة للبحث والدراسات(الرابع).
- 54- جعفر خليل مرعي. (2013). دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصاديةوالادارية(10).
- 55- حسن على الزعي. (, 2009). أثر الثقافة التنظيمية في الابداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة علمية محكمة، 13(1)، 171.
- 56- حسن على المرجي. (, 2009). أثر الثقافة التنظيمية في الابداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة علمية محكمة، 13(1).
- 57- رامي محمود عبابنة ورامي ابراهيم الشقران. (02 يونيو، 2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في. مجلة العلوم التربوية والنفسية(14)، 15.
- 58- شهر فاضل أحمد. (2009). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية(02).
- 59- ضيف اللعين عبد الله النقيعي. (2003). الابداع من أجل التطوير الاداري في الأجهزة الحكومية. (01). كلية الاقتصاد والدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- 60- عاطف عوض. (2013). أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية(03).
- 61- عبد المحسن نعساني. (, 1 20، 2008). إختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري-دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 30(01).

- 62- عطية خلف الموسوي. (29 سبتمبر, 2009). تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد(78).
- 63- علي حسن الزعبي. (2009). اثر الثقافة التنظيمية في الابداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الاردنية. مجلة البصائر.
- 64- ماجد محمد صالح. (2010). اثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للسمنت الشمالية نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية (18).
- 65- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى. (أفريل, 2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري للقيادات الادارية بجامعة اسويط. المجلة العلمية(02).
- 66- محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. العلوم الادارية(33).
- 67- محمد عمر الزعبي. (2012). متطلبات العملية الابداعية المتعلقة بادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.(02).
- 68- محمد محسن محمد حامدات . (2004). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية . الأردن: دار حامد للنشر والطباعة.
- 69- منصور محمد العريقي. (2009). الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي دراسة ميدانية لعينة شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. مجلة الاردنية في ادارة الاعمال، صفحة 143.
- 70- مؤيد الساعدي. (2012). دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية(04).

71- نجم العزاوي. (2012). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(34).

د- الندوات و المؤتمرات :

72- التميمي وفاء. (2003). الثقافة التنظيمية وأثرها على النزاهة مديري التسويق بأخلاقيات المهنة دراسة على

شركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

73- الزين منصور وسفيان نعماري. (17-18 أبريل, 2013). الابداع الابتكار في النظام المصرفي ودوره في

تحسين الميزة التنافسية للبنوك. الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع. البلدة، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

74- ابراهيم أحمد. (2009). الثقافة المؤسسة والابداع الاداري غي المؤسسة التربوية الأردنية . ورقة مقدمة إلى المؤتمر

الدولي للتنمية الادارية بعنوان "نحو متميز في القطاع الحكومي". الرياض.

75- أسماء راشد نايف صالح. (18-19 ماي, 2011). الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير

الحكومية. الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية . البلدة، جامعة سعد

دحلب، الجزائر.

76- بديسي فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان. (18-19 ماي, 2011). تنمية الابداع ودوره في الرفع من أداء

المنظمات. ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. البلدة، جامعة دحلب، الجزائر.

77- بلكير بومدين وفطيمة فؤاد. (08-09 مارس, 2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء

المتميز. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي حول الاداء المميز للمنظمات والحكومات. ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

- 78- جامع، ابراهيم أحمد عواد. (2002). الثقافة التنظيمية والابداع الاداري. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية المتحدة.
- 79- درويش مروان جمعة. (26-27 أبريل, 2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين . المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- 80- طلال نصير ونجم عزوي. (18-19 05, 2011). أثر الابداع في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية املتقى الدولي الموسوم الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- 81- فؤاد علي الجاحر وفائز كمال شلطان. (26-28 أبريل, 2009). دور القيادة المدروسة في تنمية البداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة. المؤتمر العلمي العربي السادس حول رعاية الموهوبين والمفوقين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل.
- 82- ناصر مراد. (18-19 ماي, 2011). واقع الابداع في المؤسسة. الملتقى الدولي الابداع والتغيير في المنظمات الحديثة. البلدية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- هـ- المواقع الالكترونية :

83- Vu le 20 /07/2020 à 9 :29 AM .<http://www.edara.com>

مراجع اجنبية

84 - Bulent ayden, adman saylan .(2009) .The rol of organisationnale culture on Efevtiveness.

- 85- Carrier,c ,et, Garand,D, 1996. Le Concept d'innovation: débats et Ambigüités5 .émé conférence Internationnaie de Management .(_13) . 15mai Lille ‹ ,France.
- 86- Fakhar ,S, et AI .(2012) .Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Oreview .Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business‹vol.3,no 9.
- 87- Jean Lachman .(1933) . Le Financement des strategies de l innovation.
- 88- Ollila. s .(2012) .open innovation and organiwational creativity-do they go together!: a case study of the creative climate in an open innovation Arena .master of sience thesis chalmers university of technology.
- 89 -Y ves Betrand .(1991) .culture organisationnelle.presses de l universitè du Quèbec, 1991

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً
للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور- بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري بالمؤسسة محل
الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة:

قري شروق

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي المؤسسة محل الدراسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

مهندس شهادة دراسات عليا (PGS) متخصصة

4 -مجال الوظيفة الحالية:

أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافيه أعمال إدارية إشرافيه

5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الاول: الثقافة التنظيمية :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة و المرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	ابعاد الثقافة التنظيمية و عبارات القياس	موافق غير اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق بالشدة
اولا : السياسات و الاجراءات					
1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بالسياسات و اجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة .				
2	تسهم السياسات و الاجراءات المتبعة في تحقيق اهداف المؤسسة.				
3	هناك معرفة لدى العاملين بطبيعة السياسات و الاجراءات المتبعة في المؤسسة.				
4	تراعي السياسات و الاجراءات ثقافة العاملين داخل المؤسسة.				
5	تساعد السياسات و الاجراءات المعتمدة المتبعة في تعزيز الولاء و الانتماء للمؤسسة.				
6	تتسم السياسات و الاجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين.				
ثانيا : القيم التنظيمية					
7	المبادرة و خلق الابداع طرق و اعادة نحو غد افضل.				
8	تتسم نظم الحوافز و نظم العقوبات في المؤسسة بالعدل.				
9	يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات الخاصة بالعمل.				
10	هناك توافق بين القيم الموظفين وقيم المؤسسة كاحترام العمل و التعاطف مع المرضى.				
11	هناك الثقة متبادلة بين الموظفين و بين ادارة المؤسسة و فيما بينهم في اطار العمل.				
ثالثا : المعتقدات التنظيمية					
12	لإدارة المؤسسة قناعات بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات .				
13	تتحم إدارة المؤسسة بأهداف الموظفي و التغييرات التي يرغبون في تحقيقها .				
14	نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا .				
15	تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة و حجمها.				
16	تتحم إدارة المؤسسة بتشجيع السلوكيات الايجابية كتجسيد روح التعاون بين الموظفين .				
رابعا : التوقعات التنظيمية					
17	تنظر الادارة للموظفين على أنهم مورد هام له قيمة.				
18	يبادر الموظف ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل رغبة في تحسين أدائهم .				

					19	يتاح الموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع الى الرئيس المباشر.
					20	توفر ادارة المؤسسة الموظف الامان الوظيفي اثناء تأدية عملهم .
					21	يبادر الموظف باستكمال مهامهم الوظيفية خارج اوقات الدوام الرسمي .
خامسا: الاتجاهات التنظيمية						
					22	يلتزم الموظف الاكثر خبرة و تجربة بمتابعة و ارشاد زملائهم الاقل خبرة .
					23	يلتزم العاملين باستغلال علاقاتهم الشخصية الخارجية لخدمة الصالح العام للمؤسسة.
					24	يلتزم الموظف بعدم استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية على حساب المؤسسة.
					25	يلتزم العاملين بالبحث عن المعلومات داخل المؤسسة اللازمة لتطوير أدائهم.
سادسا: المعايير و المقاييس						
					26	تتسم المعايير و المقاييس في المؤسسة بالوضوح التام لدى الموظفين .
					27	يقوم الموظفون باداء المهام و الواجبات طبقا للمعايير و المقاييس المعتمدة .
					28	توفر المعايير و المقاييس المعتمدة بالمؤسسة حافزا و مؤشرا لدى الموظف من اجل تحقيق الاهداف الوظيفية .
					29	تقوم ادارة المؤسسة باتباع المعايير و المقاييس المعتمدة عند اجراء ترقيات و منح و العلاوات الوظيفية .
					30	تتم المراجعة دورية للمعايير و المقاييس المعتمدة في ضوء التطورات و المتغيرات الجديدة.
سابعا: الاتصالات						
					31	تتسم الاتصالات بين الرئيس و المرؤوس بال رسمية في المؤسسة بال رسمية
					32	العلاقات غير الرسمية (الشخصية و العلمية) سائدة في المؤسسة
					33	التعليمات و الاجراءات و القواعد الخاصة بالعمل و الرئيس و المرؤوسين واضحة تماما

المحور الثاني: الابداع الاداري :

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الابداع الاداري بالمؤسسة و المرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم الرقم	أبعاد الابداع الاداري وعبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: حل المشكلات و اتخاذ القرار						
1	اتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا .					
2	احاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها .					
3	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة .					
4	ارغب العمل مع فرقة مكلفة بحل المشاكل المعقدة .					
5	اتخذ المواقف ازاء تلك المشاكل ،كل على حدة لغرض حلها .					
ثانيا: قابلية التغيير						
6	اناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي اثناء العمل .					
7	اتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر .					
8	اقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية او تنفيذ العمل .					
9	ابالغ في قدرتي على التطوير و التجديد .					
10	اتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة .					
ثالثا: روح المجازفة						
11	ارغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
12	احصص الاموال لتنفيذ و متابعة افكار تتسم بمخاطرة عالية .					
13	اميل الى القيام بأعمال ذات المخاطرة العالية .					
رابعا: تشجيع الابداع						

					14	اقوم بالتنفيذ افكار جديدة .
					15	اشجع المقترحات المقدمة من الاخرين .
					16	اقدم تسهيلات لجذب الافراد المبدعين و الحرص على استمرارهم في العمل .
					17	امتلك قدرة في الاشراف على المبدعين .
					18	اعمل على تشجيع الافراد الذين يكفون خارج نطاق الاختصاصهم .

شاكرين لكم حسن تعاونكم