



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى
العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محمد قريشي

إعداد الطالبة:

أسماء جلولي

...../Master-GE/GO -GRH /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

« وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى : « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ » (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

صدق الله العظيم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة و البالغ عددهم (808) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (230) عامل وعاملة، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (160) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

إضافة إلى ما سبق فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين و الطلبة والعاملين. وعلى إدارة الجامعة أيضا أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.

Abstract

This study aimed to identify the trends at the University of Biskra workers towards the level of the prevailing organizational culture And also identify the prevailing level of administrative innovation have, This adds to the knowledge of the impact of organizational culture with its various dimensions in the administrative creativity among workers.

The target population of the study consists of administrative workers at the University of Biskra totaling 808 workers, The student used simple random sample method and a volume of (230) workers, Where the questionnaire was distributed them through several field visits, And recovered of which (160) questionnaire is valid for statistical analysis The student has used the descriptive analytical approach to reach the results of the study Has been relying on several statistical methods to analyze data, including: Scale descriptive statistics, regression analysis, analysis of variance, and test T-TEST.

This study concluded that several of the most important results: That the level of prevailing organizational culture at the University of Biskra came up, As the administrative level of creativity among workers with the same high level University, Where organizational culture explained (30.2%) of the changes taking place in the administrative level of creativity among workers, based on the value of the coefficient of determination R^2 .

In addition to the above, the study showed a statistically significant difference in the attitudes of respondents about the level of organizational culture prevailing at the University of Biskra to gender, as well as the presence of statistically significant differences in the attitudes of respondents about the level of administrative innovation among workers due to the variables of the following: age, educational qualification, years of experience.

The study found many of the recommendations include: the university administration to encourage state of scientific rivalry and honoring the creators and the consolidation of the democratic approach between teachers and students and staff. And also on the university administration to allocate adequate funds for the implementation of and follow-up ideas that are high risk and encourage employees to work in teams work a spirit of risk-taking.

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت و فرحه...

إخوتي

إلى صديقاتي الغاليات

* أسماء، هجيرة، هاجر، سعيدة، هناء، إسرائ، نوال، عبلة، حنان، الزهرة، سهام، ابتسام.*

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي دفعة 2012-2013.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "قريشي محمد" على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدره، فجزاه الله عني خيرا ورعاه وأنار دربه.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2013 إدارة أعمال بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	الملخص.
ج	Abstract
د	الإهداء.
هـ	شكر وعرفان.
و	الفهرس.
ي	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
2	مقدمة.
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة.	
5	1-I . منهجية البحث.
5	تمهيد.
5	1-1-I . إشكالية البحث.
6	2-1-I . أهمية البحث.
6	3-1-I . أهداف البحث.
7	4-1-I . فرضيات البحث.
8	5-1-I . نموذج البحث.
8	6-1-I . التعاريف الإجرائية.
10	7-1-I . حدود البحث و منهجه.
10	8-1-I . مجتمع و عينة البحث.
11	9-1-I . طرق جمع البيانات.
11	10-1-I . أداة البحث.
12	11-1-I . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

12	I-1-12 . صدق و ثبات أداة البحث.
15	I-2 . الدراسات السابقة.
15	I-2-1 . الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
18	I-2-2 . الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.
22	I-2-3 . الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري معا.
26	I-2-4 . التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية - تأطير نظري-	
28	تمهيد.
29	II-1 . ماهية الثقافة التنظيمية.
29	II-1-1 . مفهوم الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها.
32	II-1-2 . خصائص الثقافة التنظيمية.
35	II-1-3 . أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها.
36	II-1-4 . الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.
38	II-2 . مستويات الثقافة التنظيمية ، مكوناتها، و أنواعها .
38	II-2-1 . مستويات الثقافة التنظيمية.
40	II-2-2 . مكونات الثقافة التنظيمية .
43	II-2-3 . أنواع الثقافة التنظيمية.
47	II-3 . مصادر الثقافة التنظيمية، ووظائفها.
47	II-3-1 . مصادر الثقافة التنظيمية.
49	II-3-2 . وظائف الثقافة التنظيمية.
50	II-4 . أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.
50	II-4-1 . أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة.
51	II-4-2 . أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية.
51	II-4-3 . أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.
52	II-5 . خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها.
53	II-5-1 . اختيار الموظفين.
53	II-5-2 . ممارسات الإدارة العليا.
54	II-5-3 . التنشئة والتطبيع.

54	II-5-4. الطقوس والرموز واللغة.
55	خلاصة.
الفصل الثالث: الإبداع الإداري - تأطير نظري-	
57	تمهيد.
58	III-1. الإطار العام للإبداع.
59	III-1-1. مفهوم الإبداع.
60	III-1-2. الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع.
62	III-1-3. نظريات الإبداع.
63	III-1-4. أنواع الإبداع.
65	III-2. ماهية الإبداع الإداري.
65	III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري.
66	III-2-2. خصائص الإبداع الإداري وأهميته.
68	III-2-3. مستويات، ومراحل الإبداع الإداري.
71	III-2-4. العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري.
72	III-3. عناصر الإبداع الإداري، معوقاته، وأساليب تنميته.
72	III-3-1. عناصر الإبداع الإداري.
75	III-3-2. معوقات الإبداع الإداري.
79	III-3-3. أساليب تنمية الإبداع الإداري.
81	III-4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
82	III-4-1. العلاقة بين القيم والمعتقدات والإبداع الإداري.
83	III-4-2. العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري.
83	III-4-3. العلاقة بين الاتصالات والإبداع الإداري.
84	III-4-4. العلاقة بين الافتراضات والإبداع الإداري.
84	III-4-5. العلاقة بين المعايير والإبداع الإداري.
85	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.	
87	تمهيد.
88	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - جامعة محمد خيضر بسكرة.
88	IV-1-1. نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة.

90	IV-1-2. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.
90	IV-1-3. أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.
93	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.
94	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.
96	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.
96	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي .
98	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة .
104	IV-4. اختبار الفرضيات.
113	خلاصة .
115	الخاتمة العامة (النتائج و التوصيات).
120	قائمة المصادر و المراجع.
131	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
14	معاملات الثبات و الصدق.	1-I
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	1.IV
96	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)	2-IV
97	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.	3-IV
101	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري.	4-IV
104	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	5 -IV
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات) في الإبداع الإداري).	6 -IV
106	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس.	7-IV
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.	8-IV
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.	9 -IV
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	10-IV
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة.	11-IV
109	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.	12-IV
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.	13-IV
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	14-IV
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	15-IV
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.	16-IV

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
8	النموذج المقترح للبحث.	1.I
47	مصادر الثقافة التنظيمية.	1.II
93	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.	1.IV

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة محكمي الاستبانة.	1
	استبانة البحث.	2

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال. باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز مقدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظماء، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون انه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلاله الاستغلال الأمثل.

فبالاهتمام بمتغير الإبداع الإداري في المنظمات يتطلب الحرص على نمو المقدرات الإبداعية لدى قادتها وإداريها وكافة مدخلاتها البشرية، وأن تكون التوجهات الإبداعية مكوناً هاماً في نسيجها الثقافي، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات، هي التي توجه سلوك العاملين الإداريين إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه خاصة وأن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات أكثر من أي وقت مضى. فمنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء، بل أيضاً لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين واهتمامهم، بما يخدم أهداف المنظمة.

وبذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، فالمنظمات اليابانية والألمانية، ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة

فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

تمهيد:

تواجه منظمات أعمال اليوم العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة في حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات، كذلك فإن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات لأن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات، ولعل من أهم هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية حيث تؤثر هذه الأخيرة بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري. ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري أن تبذل جهودا لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين.

1-I. منهجية البحث.

1-1-I. إشكالية البحث.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجعهم على توظيف قدرتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

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

ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟.

- ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة بسكرة؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر

العاملين بها تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة

بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

I-1-2. أهمية البحث.

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

2- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والإبداع الإداري لدى العاملين بها.

3- تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

4- قد يفيد هذا البحث المهتمين في جامعة بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في جامعة بسكرة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

I-1-3. أهداف البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.

2- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

3- التركيز على أهم مفاهيم الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

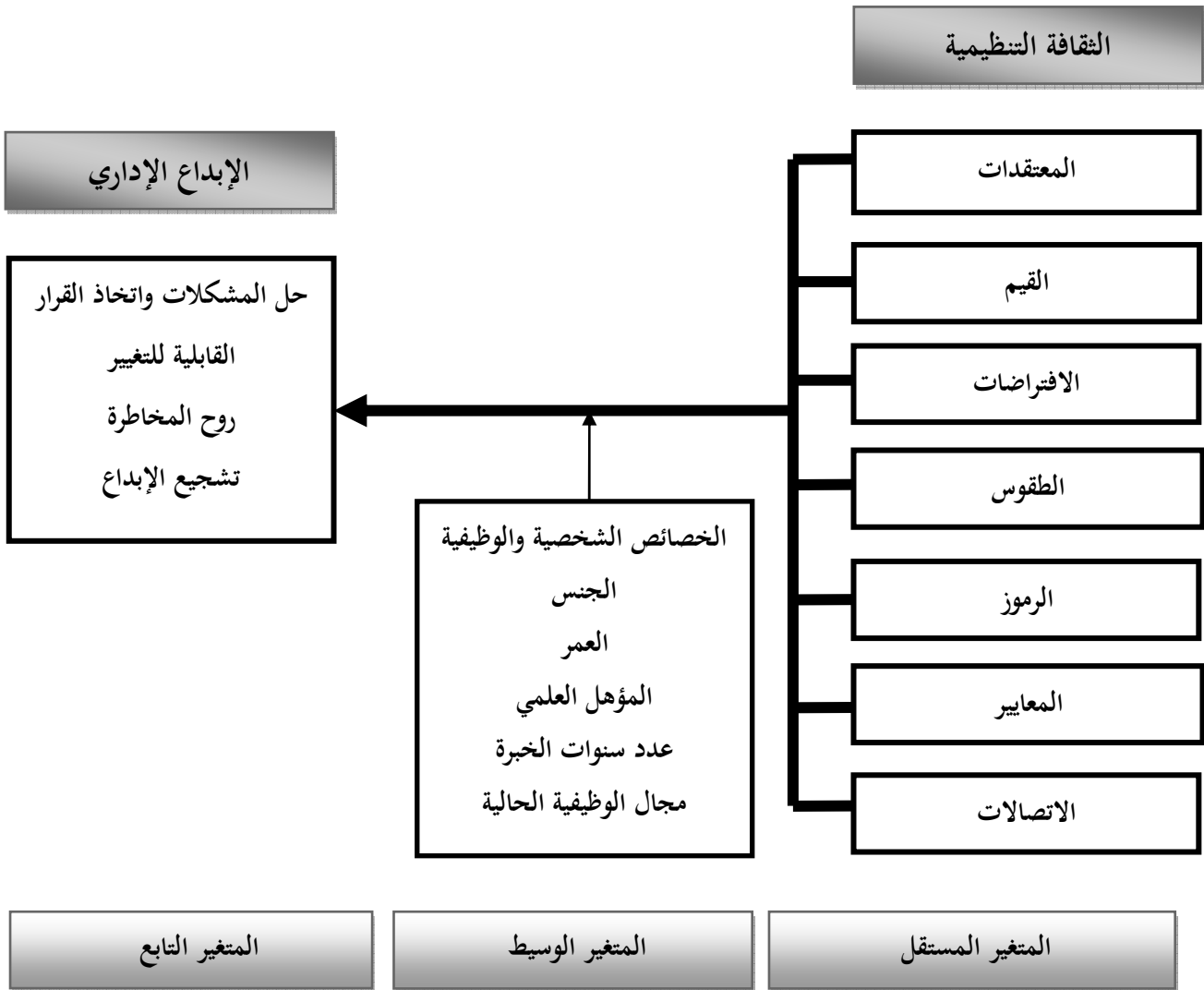
- 4- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- 6- تحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- 7- تحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- 8- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

I-4-1. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: " H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة."
- الفرضية الرئيسية الثانية: " H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: " H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

I-1-5. نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.



المصدر: من إعداد الطالبة

I-1-6. التعاريف الإجرائية.

1- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المنظمة، وتمتد إلى تعلم الطقوس وشعائر حاکمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.

2- القيم: تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- 3- المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4- الطقوس:** هي ممارسات تنظيمية غير مكتوبة تتكرر يوميا، وتعتبر من العوامل المهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لأنها توجه رسالة حول طريقة عمل المنظمة.
- 5- الرموز:** وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، تستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.
- 6- الافتراضات:** وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم.
- 7- المعايير:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإتيان.
- 8- الاتصالات:** يقصد بالاتصال كل تفاعل بين اثنين أو أكثر يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار باستعمال وسائط متعددة تعتمد على الأفراد أو الوسائل التقنية من أجل تكوين علاقة بين المتصل و الطرف الآخر.
- 9- الإبداع الإداري:** وهو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.
- 10- القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.
- 11- حل المشاكل:** يشير إلى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات.
- 12- روح المجازفة (المخاطرة):** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- 13- تشجيع الإبداع:** وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

I-1-7. حدود البحث ومنهجه.

1- حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

- أ- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- ج- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في الكليات الستة لجامعة محمد خيضر بسكرة.
- د- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.

2- منهج البحث.

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر،¹ ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدئته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة.² ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالأستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمت الطالبة الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث.

- 1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بالكليات الستة (06) لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم (808) عامل حسب إحصائيات 2010-2011.

¹ سعيد، يعرب فهمي. (1975). طرق البحث العلمي. ط3. بغداد-العراق: مطبعة جامعة بغداد، ص: 21.

² السماك، محمد أزهر سعيد، وآخرون. (1986). أصول البحث العلمي. ط2. العراق: مطبعة جامعة صلاح الدين، ص: 32.

2- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (230) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (160) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I-1-9. طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Science)** وبرنامج **(Minitab)**، 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 والدراسة، 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 وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-10. أداة البحث.

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 45 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (24) عبارة موزعة على سبعة أبعاد.

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V19) وبرنامج (Minitab. V16)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار 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 (القيم، المعتقدات، الافتراضات، الطقوس، الرموز، المعايير، الاتصالات) على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

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

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

8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

12-1-I. صدق وثبات أداة البحث:

1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصديقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين،

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
--------	--------------	--------------------	-------------

واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب-صدق المحك:

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 (0.962) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعدها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

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

0.791	0.627	4	القيم	الثقافة التنظيمية
0.853	0.728	5	المعتقدات	
0.849	0.721	3	الافتراضات	
0.831	0.691	3	الرموز	
0.854	0.730	3	الطقوس	
0.845	0.715	3	المعايير	
0.827	0.684	3	الاتصالات	
0.943	0.890	24	المجموع	
0.887	0.788	6	حل المشكلات واتخاذ القرار	الإبداع الإداري
0.882	0.779	7	القابلية للتغيير	
0.904	0.819	3	روح المجازفة	
0.906	0.821	5	تشجيع الإبداع	
0.953	0.909	21	المجموع	
0.962	0.926	45	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.926) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2-I. الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري بشكل منفصل. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال ثلاث محاور رئيسية، هي:

I-2-1. دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية

1- دراسة عيساوي، وهيبة. (2012). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة بشار. رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والسيير، تلمسان.

و قد هدفت الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
 - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها.
 - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

2- دراسة العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011). بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعم له دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

3- دراسة عبد اللطيف، عبد اللطيف، محفوظ، أحمد جودة. (2010)، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في

النبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج، 26، ع، 2.

هدفت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- محاولة التعرف على دور أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، الالتزام، الفاعلية) في النبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

- بيان مدى وجود أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

4- دراسة العريفي، منصور محمد. (2009). بعنوان: الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي

للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج،

5، ع، 2.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تعرّف أنماط ثقافة المنظمة السائدة ومستوياتها في شركات التأمين اليمنية.
 - تعرّف مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات في رضى العاملين، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية المعدلة في هذه العلاقة.
 - الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد منها شركات التأمين في هذا المجال.
 - الإسهام في توفير قاعدة معلومات تفيد منها الشركات في تطوير أعمالها، ورفع كفاءات إداريها.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها وبفارق بسيط تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات تأتي في المرتبة الأخيرة.
 - مستوى الرضى الوظيفي أعلى من المتوسط، و أن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضى الوظيفي.
- 5- دراسة زياد سعيد الخليفة (2008).** بعنوان: الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، وتتيح جوا من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات و حلها، و تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد والوقت والتكلفة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة و الأركان هي: الانضباط في الدراسة، المجهود المبذول في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش.
 - يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كإحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب، وهيئة التدريس، والكلية.
 - إن العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء ضباط كلية القيادة و الأركان بدرجة عالية هي: تزويد الكلية بالتقنيات العسكرية المتطورة، إشاعة جو من الثقة بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

6- دراسة الدويلة،. فهد يوسف. (2007). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الادارية والمالية. الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري). للموظف وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، المهمة، الدور، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى إلى (العمر، خبرة العملية، المؤهل العلمي، الجنس، متوسط الدخل الشهري). للموظف.

I-2-2. دراسات تتعلق بالإبداع الإداري

1- دراسة فهد المشوط، أحمد سعد. (2011)، بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2- دراسة الجعبري، عنان. (2009).** بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا بنسبة (80.5%).
 - أم مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).
 - أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (78.57%).
 - أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%).

3- دراسة القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح. (2008). بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
- درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

4- دراسة زاحم السلمي، فهد بن عوض الله. (2008). بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مدير مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت حيث بلغ المتوسط العام (3.93).

- الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم حيث بلغ المتوسط العام (3.93).

- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة قوية.

5- دراسة العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006). بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

و قد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه خصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه ه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

-وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن العاملين يملكون مهارات إبداعية بصورة أكبر من بقية الأفراد.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات الدنيا) من 10 سنوات فأقل (وأصحاب الخبرات الأعلى) من 21 سنة فأكثر (لصالح أصحاب الخبرات الأعلى).

6- دراسة النتيقات، محمد بن عامر. (2006). بعنوان: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى:

- تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.
- التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- التعرف على مدى إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض.
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- أن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطر أي مشكلة فإن العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون لرئيسهم لحلها، كما يشدد دائما على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
- لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

I-2-3. دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري معاً.

1- دراسة عواد أبو جامع، أحمد عواد. (2009). بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية. مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية،

- التعرف على مستوى إدراك الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
 - التعرف على درجة امتلاك الإبداع الإداري السائد لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
 - هل هناك فروق دالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي على إدراك الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية ؟
 - هل هناك فروق دالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية ؟
 - ما النسب التفسيرية لمستويات إدراك الثقافة المؤسسية و متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي لدرجات امتلاك الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية؟
 - وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يلي:
 - أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في التربية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " المؤهل التربوي، في مجال الإدارة المدرسية، " في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل.
 - دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير " المركز الوظيفي " أكثر إدراكاً للثقافة المؤسسية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.
 - دلت النتائج كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.
- 2- دراسة حسن علي الزعبي (2009) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.**
- هدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلا على التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط، قيم النمط الحر) والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

3- دراسة الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

4- دراسة العنزي، بسام بن مناور. (2004). بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.
- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.
- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، المكافأة، الفاعلية، فرق العمل، العدالة، النظام) وعناصر الإبداع الإداري.

5- دراسة الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مجلة العلوم الإدارية ، الأردن.مج8، ع4.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، وجاء (القوة) بالدرجة الثانية الذي كان يتوافق بدرجة اقل، جاءت ثقافة (الدور) و المهمة بالترتيب الثالث و الرابع و هما اقل توافقا مع الإبداع.وقد تم قياس الإبداع في شركات عينة الدراسة من خلال أبعاده، إذ كان متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات واضحين بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية.

I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 17 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع الإداري، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ماعدا دراسة الصرايرة أكثم عبد المجيد الذي تناول نفس أبعاد المتغير التابع.

تمهيد:

يغطي موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وقد اقترن إدراك قادة المنظمة لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والقيم والخدمات، وقد عزا أغلب علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية، وأسباب الاهتمام بها، وأهميتها وخصائصها الرئيسية، كما سيجتهد هذا الفصل العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، والأبعاد الرئيسية لها ومستوياتها وأنواعها ومكوناتها ووظائفها ومصادرها، وكذلك أثر هذه الثقافة على المنظمة، ويختتم هذا الفصل بمباحثه بالتعرف على كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

II-1. ماهية الثقافة التنظيمية.

تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يكتسبها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء لكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العناصر التالية: مفهومها، أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها، الأبعاد الرئيسية لها، مستوياتها، مكوناتها، أنواعها، مصادرها، وظائفها، وأثرها على المنظمة، وأخيراً كيفية خلق الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها.

II-1-1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها.

1 مفهوم الثقافة التنظيمية.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من لقرن الماضي، حيث اهتم كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية. إذ تعني القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات واقتراحات، وتوقعات، ونشاطات، وتفاعلات، وتقاليدها، وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة. وتعرف الثقافة لتظيمية بأنها "تعبير عن الأفراد ذو النفوذ في منظمة ما". ويعرفها أيضاً العبادلة (2003) بأنها: "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراهها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة".¹

أما عساف (2007) فقد عرف الثقافة التنظيمية على أنها: "منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".²

¹ العبادلة، عبد الرحمان فالج. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن، ص: 32-33.

² العاجز، فؤاد علي، عساف، محمود عبد المجيد. (2007). " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة". بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث حول: "الجودة في التعليم العام- كمدخل للتميز" (17-18 نوفمبر). غزة، فلسطين.

ويرى **Robbins (1998)** أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى".¹

ومن وجهة نظر **ماهر (2004)** هي: "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة. وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".²

في حين **اللوزي (2007)** عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع". أو هي: "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع".³

ويرى **الفراج (2011)** أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد. أي أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة".⁴

وحسب **رضوي (2009)** فهي: "مجموعة السمات والخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار، والمعتقدات، والتقاليد، والقيم، وأساليب التفكير، والعمل، وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقى حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة، وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات".⁵

¹ Robbins, P. (1998). **Organizational Behavior**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International, p.595.

² ماهر، أحمد. (2005). **التنظيم**. ط1. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص: 435.

³ اللوزي، موسى. (2007). **التنظيم وإجراءات العمل**. ط2. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 225-226.

⁴ الفراج، أسامة. (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام". **مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، دمشق. سوريا:

مج27، ع1، ص: 155-184.

⁵ رضويي حوين، سندس. (2009). "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية". **مجلة الإدارة والاقتصاد**، بغداد. العراق: ع77، ص: 91-125.

أما Lunenburg (2011) فيرى أن الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم تؤثر لقواعد السلوك والفعالية في المنظمة".¹ بناءً على ما تقدم نستنتج أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي:²

- القيم والأفكار والمبادئ التي تبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

2- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية، نجد:

- أ. الاتجاه نحو العولمة: تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول، وقد ترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها على الممارسات الإدارية، ويأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهان: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها، وأثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم.³
- ب. أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات: أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على مثيلتها الغربية وتهديدها لها ولأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا النجاح وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن اختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سبباً في هذا النجاح.
- ت- فشل بعض مشروعات الاندماج: كان من المعتقد أن سر نجاح المشرعات المدججة هو توافر الموارد المالية

¹ Lunenburg, F. C., (2011). "Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". **National forum of educational administration and supervision journal**, New York: Vol. 29, No. 4, pp. 1-10.

² الفريجات، خضير كاسم حمود، وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. ط1. عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص: 265.

³ محمود علي، محمد فرج. (2005). تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مصر، ص: 05-06.

والنجاح المالي ولكن بعض المشروعات المدججة لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل، وقد أرجح الباحثين هذا الفشل إلى ما سمي بصدام الثقافات (Culture Clash)، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منظمين مختلفين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم وهذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل عملية الاندماج¹. بمعنى التعرف على كيفية إحداث التوافق الثقافي بين تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الاندماج نتيجة لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين².

ت. الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي: مع بداية الثمانينيات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية، من هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية، ونظرا لتقارب هذه المفاهيم اتجه الباحثين إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، وكذلك الفروق بينها، وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسات الإدارية بما يحقق الفاعلية للمنظمات.

ث. خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الائتمان وثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.

د. التعامل مع التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات ويرجع ذلك لان القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها³.

II-1-2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتفاوتت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي⁴:

¹ الماضي، محمد المحمدي، والهوري، مبروك عبد المولى. (2004). السلوك التنظيمي. ط2. القاهرة. مصر: بدون دار نشر، ص: 391.

² Eide, S. (2002). "Exploring Organizational Culture". *Journal of Psychology*, New York: Vol. 15, No. 1, pp.1-34.

³ محمود علي، محمد فرج. مرجع سبق ذكره. ص06.

⁴ العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط1. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص: 326.

- 1 - الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- 2 - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهمين للتفاصيل.
- 3 - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 4 - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- 5 - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- 6 - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

- 1- الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها¹، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.
- 2 - الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل العناصر التالية:²
 - الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
 - الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة.
 - الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات... الخ.
- 3 - الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- 4 - الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- 5 - الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

¹ Angelo, J. (2002). *The Organization Culture Perspective*, Chicago: Dorsa press, p.28.

² شتاتحة، عائشة. (2009). " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14-15 أبريل). جامعة عمار ناجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الأغواط، ص: 09-10.

6 - للثقافة خاصية التكيف : فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان،¹ فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.

7 - الثقافة عملية مكتسبة : أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.²

وفيا يرى السكارنه (2009) فإن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

1 - الانتظام في السلوك والتقييد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2 - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازها (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

3 - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.³

6 - المناخ التنظيمي: يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات.. الخ.⁴

¹ AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ?" . **European Journal of Social Sciences**, Vol. 20, No. 1, pp.26-48.

² العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 310.

³ السكارنه، بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص: 159-160.

⁴ السكران، ناصر محمد ابراهيم. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 31.

II -1-3. أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها:

1 - أهمية الثقافة التنظيمية.

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية، وإن ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها.

أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاته الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكوّن بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدًا في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية:¹

أ - الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

ب - تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

ج - تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

د - الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات. وقد تسبب الثقافة السلبية الخسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

هـ - تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

و - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.

¹ العبادلة، عبد الرحمان فالج. مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-36.

ي - تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.

والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

2 - العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها¹:

- أ - الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم و دوافع.
- ب - الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- ج - التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات وتغطي اتخاذ القرارات.
- د - المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- هـ - الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة و الأصدقاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - أخلاقيات قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

II - 4-1. الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

1 - مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

¹ المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 352.

² شكري شبيب، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 19-20.

- 2 - طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3 - التركيز على الانجاز:** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4 - 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 لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
- 5 - 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 الإجهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.¹
- 6 - 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 بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديداً لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
- 7 أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، ولتقليل التغيب، والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز، والمستهتر بالقانون والنظام.
- 8 الأمان الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمان من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.²

وبرأي عبد الإله (2006) فإن الأبعاد الثقافية التنظيمية تتمثل في:¹

¹ طه بركات، منال. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 51.

² شكري شبير، ابتهاج. مرجع سبق ذكره، ص20.

- 1- المبادرة الفردية: وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين (aggressive) ومبدعين (innovative) ومخاطرين (risk – seeking).
- 3 - التوجيه: أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.
- 4- التكامل: أي مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: ويعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمؤوسيتهم.
- 6- الرقابة: وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- 7- الهوية: وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- 8- نظام المكافأة: أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- 9- التسامح مع الصراع: أي مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- 10 -أنماط الاتصال: أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

II -2. مستويات الثقافة التنظيمية ، مكوناتها، وأنواعها:

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجاباً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمستوياتها ، ثانياً بمكوناتها ، ثالثاً بأنواعها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

II -2-1. مستويات الثقافة التنظيمية.

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج

¹ عبد الإله، سمير يوسف محمد. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 26.

لثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي نوضح هذه المستويات.

1 - ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها.¹

2 - ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة:تأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها،² حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.³

3 - الثقافات الفرعية: إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة. ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج.⁴

¹ أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. ط1. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 417.
² Deepa, A. (2006). "The Issue In Organizational Culture: A Case Study ". **Journal of Organizational Culture**, Vol. 10, No. 1, p.28-46.

³ أبو بكر، مصطفى محمود. مرجع سبق ذكره، ص: 417.

⁴ الماضي، محمد المحمدي، والهوارى، مبروك عبد المولى. مرجع سبق ذكره، ص: 392.

II-2-2. مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية تتمثل في:

أ **المطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.¹

ب **المرموز:** هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.² كما أنها: "عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري... كل هذه تحمل معاني للمنظمة".³

2 للمكونات غير المادية للثقافة التنظيمية تتمثل في:

أ **القيم التنظيمية (Organizational Values):** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.⁴

أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.⁵

¹ السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص: 373.

² السالم، مؤيد سالم. (2004). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 236.

³ الشريف، علي. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 108.

⁴ العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 312-313.

⁵ بحر، يوسف عبد عطية، والعاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج20. ع2. ص: 27-82.

ب المعتقدات التنظيمية (**Organizational Beliefs**): وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

3 - الموروث الثقافي للمنظمة: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق² ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:

أ - **المؤسسون**: يلعب المؤسسون دوراً حيوياً في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية.³ فتقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويحددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة.⁴

ب - **سلوك قادة المنظمة**: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة. فالعمال مدركون تماماً أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم. إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا⁵. كما أكد Schein الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها.⁶

¹ النصور، مروان محمد. (2012). " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج 20، ع 2، ص ص: 187-210.

² السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص: 374.

³ Kavanagh, M. H., (2006). " The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger". **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, pp. 81-103.

⁴ ماهر، أحمد. (2007). التنظيم. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 437.

⁵ الفريوي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 293.

⁶ Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey Bass. P.224.

- ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة:¹
- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.
 - الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.
 - استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.
 - تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقاً للتوقعات الإستراتيجية التي تضعها القيادة.
- ج- الأبطال:** وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات، أعمال، أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية.²
- د- نشاط المنظمة:** يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة، وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيدي في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.³
- ويرى فاضل عباس (2009) أن لثقافة التنظيمية تتكون من:⁴
- أ **القيم:** هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
 - ب **المعتقدات:** هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
 - ج- **الافتراضات:** وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.

¹ فريدمان، مايك. (2006). فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن جمعة. القاهرة. مصر. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية، ص: 277.

² إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم - العمليات. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 152.

³ سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص: 18-19.

⁴ فاضل عباس، حين. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية". مجلة كوت للعلوم الاقتصادي والإدارية، جامعة ميسان، العراق: مج14، ص: 221-225.

- د- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
- هـ الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء.
- و المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
- ي الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.

II-3-2. 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:

1 الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات.¹

وبعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما 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 طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق أهدافها.²

أ مؤشرات الثقافة المتميزة القوية:

وتتحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصية الانتشار والأثر، وتجعل منها مكوناً رئيساً من مكونات المنظمة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي³:

- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعاً داخلياً نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكاً عملياً يتسم بالثبات، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة.

¹ Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, pp. 975-985.

² أبو بكر، مصطفى محمود. مرجع سبق ذكره، ص 412.

³ الدنجي، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، ص: 177-178.

إجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة ، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتسهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه، ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم. قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المنظمة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة. قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية.

2 للثقافة الضعيفة: 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 فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها. كما أن الأفراد يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين¹.
ذكر العاجز (2011) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل²:

أ - حجم المنظمة:

تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات 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 جغرافياً ووظيفياً.

ب - العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ج - 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.

¹ أبو بكر، مصطفى محمود. مرجع سبق ذكره، ص: 412.

² العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 28-29.

- د - **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .
- هـ - **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- و - **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ويذكر كل من (McDermott & O'Dell , 2001) بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى¹:

1 ثقافة ظاهرية (Visible): تتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس.

2 - ثقافة غير ظاهرية (Invisible): تتمثل الثقافة الغير ظاهرية في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

وتقسم الثقافة التنظيمية وفق نموذج (Harrison) إلى أربع أنواع رئيسية، وهي:

1 - ثقافة القوة: توجد في المؤسسات الصغيرة، وتركيبية هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت ويكون تقسيم العمل فيها على أساس الوظائف والمنتج، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية، وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير، ويعيد نسبياً عن الروتين.²

2 - ثقافة الدور: وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.

¹ McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No. 1, PP.76-85.

² الدولية، فهد يوسف. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، الأردن، ص: 14.

3 - ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام المكافآت والحوافز.

4 - ثقافة الفرد: ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى ، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين.¹

ويرى العريقي (2009) أن للثقافة التنظيمية أربعة أنواع، تتمثل في²:

1 - ثقافة الأداء (Performance culture): هي تلك الثقافة التي تُقيم وتُثمن كلا من الأداء الفردي والأداء التنظيمي عاليًا، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

2 ثقافة العلاقات (Relationship Culture): هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وترتكز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية .

3 ثقافة الرقابة (Control Culture): هي الثقافة التي تقيم عاليًا دور المديرين القدامى في المنظمة، و تعطيهم الأولوية، وهدفها هو جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة .

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

كما يقسم أبو حشيش (2009) الثقافة التنظيمية إلى:³

1 - الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

¹ أبو زيد، خالد ذيب حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (M.B.A). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص: 18.

² العريقي، منصور محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية: مج5، ع2، ص: 137-159.

³ أبو حشيش، بسام محمد. (2011). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة جامعة النجاح للأبحاث: جامعة الأقصى. فلسطين، مج25، ع1، ص: 111-140.

2 - الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة عمل تساعد على الإبداع،

ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3 - الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو

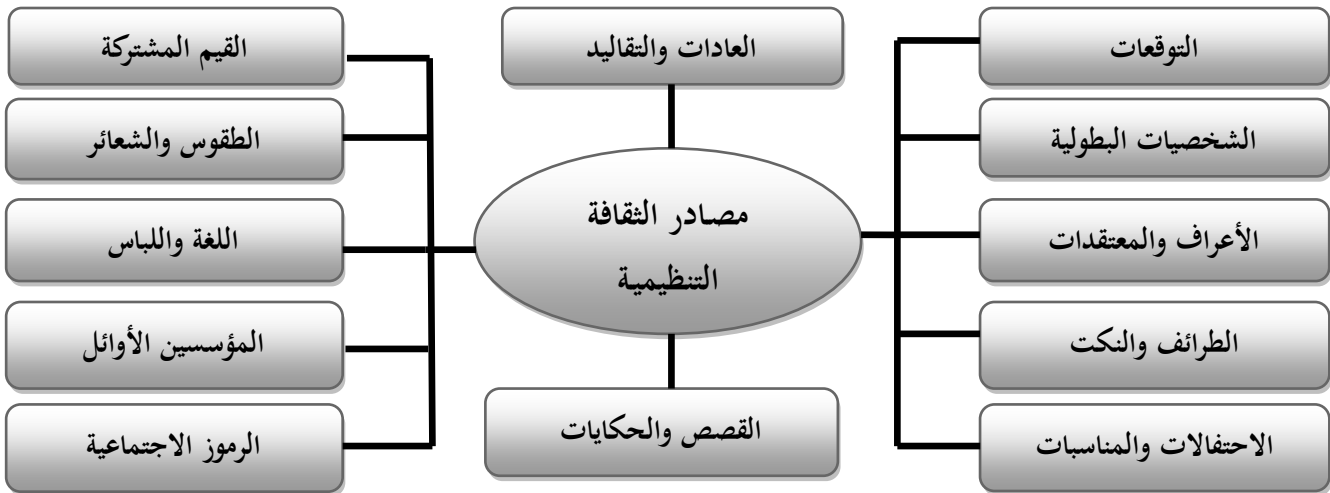
الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

II-3. مصادر الثقافة التنظيمية ، ووظائفها:

II-3-1. مصادر الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة. لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر¹، ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص 15.

¹ الغالي، طاهر، العامري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، ص: 183.

ذكر الشلوي (2005) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي¹:

1 - العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2 - الطقوس والاحتفالات والمناسبات: هي العادات التي تحرص المنظمة عليها، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.² ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات. وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلا على التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس كذلك في: حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجددين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

3- قصص التراث: وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافته مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.³

4- الطرائف والنكت والألعاب: تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو عدم الثقة. وتُعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5- الشخصيات البطولية: وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم دخلوا

¹ الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 17-18.

² الفاغوري، رفعت عبد الحميد. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 154.

³ العاجر، إيهاب فاروق مصباح. مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

في أسطورة المنظمة، لأنهم، ليس فقط بسبب كفاياتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزاً قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيماً يتقاسمها أفراد المنظمة ككل.¹ والأسطورة هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار.²

6. القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة. مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة، والحياة، حتى أصبح وزيراً، أو رجل أعمال مشهوراً، أو مديراً ناجحاً يضرب به المثل.

لذا فإن ثقافة المنظمة يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون ويتوارثونها، ومن خلال القيم التي تحتويها شعاراتها والتي تضعها عادة في أماكن ظاهرة بالمنظمة بل وحتى من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة لموظفيها بمناسبة ترقية أو نجاحهم أو تقاعدهم.³

II 2-3. وظائف الثقافة التنظيمية.

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بما يلي⁴:

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

¹ عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، محفوظ أحمد. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: سوريا، مج26، ع2. ص: 119-156.

² Schermerhorn, J. R., et al. (2000). *Comportement Humain et Organisation*, 2ème édition, Canada: village mondial, p.341.

³ الشلوي، حمد بن فرحان. مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁴ شكري شبيب، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر . رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 26.

4 - 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.

5 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم : حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً 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.¹

II - 4. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية. تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب عديدة على المنظمة منها:

II - 4-1: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة.

لقد وجه كل من (Waterman et Peters) 1982 الكثير من الاهتمام إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق مستويات عالية من فعالية المنظمة²، ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، فلقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman et Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوعاً من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافات التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.³ ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

¹ حسين، حريم. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص: 331.

² Willcoxson, L., & Millett, R. (2000). "The Management of Organizational Culture". *Journal of Management & Organizational Behavior*, Australian: Vol.3, No.2, pp. 91-99.

³ السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره. ص: 374.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.³

II 2-4: أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية.

نظرا للاهتمام المتزايد بالإدارة اليابانية وبالشركات اليابانية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، أجريت دراسات عديدة بشأن مدى تأثير الثقافة على الهيكل التنظيمي²، وقد دلت بعض الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... الخ، وإن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.³

II 3-4: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

تزود الثقافة التنظيمية العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة⁴. فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاءً للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز.⁵

¹ حريم، حسين محمود. (2003). ط1. إدارة المنظمات: منظور كلي. مرجع سبق ذكره، ص: 274.

² حريم، حسين، محمود. (2006). ط3. تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. مرجع سبق ذكره، ص: 280.

³ السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري. مرجع سبق ذكره. ص ص: 374-375.

⁴ Ramano, C. (2004). "The impact of Organizational Culture and Person- Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Satisfaction". **The Leadership Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 7, PP. 592-613

⁵ بلوكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد. (2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

فالتنظيمات المستقرة والقوية تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات التي لم تتأسس بعد بشكل كافي، والتي لا تزال تلتمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، ويتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيميا أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة. ولعل الإدارة في اليابان أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الايجابية في العمل. فقد أثبتت الإدارة اليابانية أنها قادرة على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل. واستطاعت بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم.¹

II-5. خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت آمن وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل غرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.² ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي³:

يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجًا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في⁴:

¹ القريوتي، محمد القاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 376.

² القريوتي، محمد القاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره. ص: 184.

³ العطية، ماجدة. مرجع سبق ذكره، ص: 334.

⁴ القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره. ص: 184.

II-5-1: اختيار الموظفين.

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة؛ لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.¹

II-5-2: ممارسات الإدارة العليا.

لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.² إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترفيق والحوافز، لمن لهم علاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.³

II-5-3: التنشئة والتطبيع.

¹ السكارنة، بلال خلف. دراسات إدارية معاصرة. مرجع سبق ذكره، ص: 162.

² حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. مرجع سبق ذكره، ص: 269.

³ القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره. ص: 185.

ويقصد بالتطبيع تعليم قاعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة.¹ ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socializations يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

II-4-5: الطقوس والرموز واللغة.

تتعرز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته، والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل، ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً. وليس هناك من شك أن هذه القصص تؤكد للموظف أهمية الاقتداء بهذا السلوك، واعتبار ذلك قيمة أساسية مهمة يهتم بها البنك العربي. أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن الأمثلة عن ذلك إقامة الحفلات في المناسبات الاجتماعية، وعقد اللقاءات الغير رسمية وتنظيم الرحلات الاجتماعية.²

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها، الأبعاد الرئيسية لها، مستوياتها، مكوناتها، أنواعها، مصادرها، وظائفها، وأثرها على المنظمة. وبما أن الثقافة لتتنظيمية بمثابة الاسمنت الذي

¹ الفريجات، خيضر كاضم حمود، وآخرون. مرجع سبق ذكره، ص: 268.

² القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص: 186.

يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، تطرقنا إلى أثرها على فاعلية المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة والانتماء. و تناولنا إلى جانب ذلك كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء ، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول و التخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في اقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار لجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظما ت إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وستتطرق في فصلنا هذا إلى المقارنة النظرية للإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة

له، وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

III-1. الإطار العام للإبداع.

III-2. ماهية الإبداع الإداري.

III-3. عناصر الإبداع الإداري، معوقاته، وأساليب تنميته.

III-4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

III-1. الإطار العام للإبداع:

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

III-1-1. مفهوم الإبداع:

1 - الإبداع لغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه¹.

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها:

جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف ((مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ، إِنْ أَتَّبَعَ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ))².

و جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال، قال تعالى: ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ))³.

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً

وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ))⁴. والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين⁴.

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد. والإبداع في حقيقته هو لله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأمر نعرفها مسبقاً لنشكل منها أمراً جديداً نسميه إبداعاً⁵.

¹ القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية، ص: 7.

² سورة الأحقاف. الآية 8.

³ سورة البقرة. الآية 117.

⁴ سورة الأنعام. الآية 151.

⁵ العابد، هناء. (2010). التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة St. Clements العالمية، سورية، ص: 34.

2 اصطلاحاً:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

يرى كل من (chen & yung, 2010) أن الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة"¹.

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع: "عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية"².

أما من وجهة نظر درويش (2006) فالإبداع هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجنيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"³.

وبرأي حسن (2000) فإن الإبداع يعرف هو: "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات"⁴.

أما عساف (1995) فيرى أن الإبداع هو: "أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة"⁵.

وينظر إليه العتيبي (2007) بأنه: "قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لا بد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي،..."⁶.

في حين نجد أن (Olila, 2012) يرى بأن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد"⁷.

¹ Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". *African journal of Business Management*, Taiwan, Vol.4, No.6, pp.869-881.

² الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. ط1. القاهرة. مصر: المنظمة للتنمية الإدارية، ص: 3.

³ درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل). فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

⁴ حسن، رابية. (2000). *السلوك في المنظمات*. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر، ص: 331.

⁵ عساف، عبد المعطي. (1995). *مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة*. عمان. الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع، ص: 31.

⁶ العتيبي، محمد زويد. (2007). *الإبداع و التميز الإداري*. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر، ص ص: 27-28.

⁷ Ollila, S. (2012). *Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together ??: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena*. Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden, p.5.

كما عرفه جويتا (2008) على أنه: "القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب".¹

III-1-2. الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation)، والاختراع (Invention)، 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 الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار، والاختراع. وفيما يلي سوف نحول توضيح ذلك الغموض:

يشير كل من (Carrier & Garand, 1996) إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في أن: "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي".²

أما بديسي وآخرون (2011) فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع 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.³

وهناك من يقول، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر

¹ جويتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. (ترجمة): المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ص: 200.

² Carrier, C., & Garand, D. (1996). "Le Concept d'Innovation: Débats et Ambiguïtés". 5^{ème} conférence Internationale de Management Stratégique, (13 -15mai). Lille, France. p.3.

³ بديسي، فهيمة، وآخرون. (2011). "مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات". الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.

شروط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار. وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق.}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.¹

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه خليل حسن الشماخ بأنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".²

ويشير كل من روبينز وكولتر بأن الاختراع: " هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".

في حين ترى Marie Debourg ترى بأن الابتكار هو تطبيق للاختراع، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق.}$$

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.³

III-1-3. نظريات الإبداع:

¹ سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 28.

² الشماخ، خليل محمد حسن، وخيضر كاسم، محمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان- الأردن: دارالمسيرة لنشر والتوزيع، ص: 421.

³ سليمان، محمد. مرجع سبق ذكره، ص: 27.

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:

1. نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، وتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).¹

2. نظرية (Burns & Stalker 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة 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.

3. نظرية (Wilson 1966): بين 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 الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فللمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير

¹ الصراية، أكرم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، ص: 196-218.

التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

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

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

6. نظرية (Zaltman & 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 وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.¹

III-1-4. أنواع الإبداع:

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغاية منه، وعلى وفق هذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين، هما إبداع المنتج وإبداع العملية.

¹ الغزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.¹

ووفقاً لمجال الإبداع يصنف إلى إبداع إداري وإبداع تقني (تكنولوجي)، وتناول عدد من الباحثين هذين النوعين من الإبداع حيث عرف الإبداع التقني بأنه التغييرات الحاصلة في الأداء أو المظهر المادي للمنتج، أو الخدمة، أو في العمليات المادية التي من خلالها يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، أما الإبداع الإداري فهو التغييرات الحاصلة في العملية الإدارية في المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع التقني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية.² أما الإبداع الإداري فهو تغيير في الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونشاطات المنظمة الأساسية.³

مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة أما الإبداع التقني هو تطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الجديدة أو التحسينات التي تحدث سواء في المنتج أم العملية بالشكل الذي يشبع حاجة ورغبة الزبون.

أما الإبداع وفقاً لمدى التغيير يتضمن نوعين الأول هو الإبداع الجذري، والثاني هو الإبداع التدريجي. تعرف الإبداعات الجذرية بأنها المنتجات أو الخدمات أو التقنيات الجديدة المتطورة من قبل المنظمة وهي تلك التي تحل بشكل كامل محل المنتجات، أو الخدمات، أو التقنيات الموجودة في الصناعة. أما الإبداعات التدريجية فهي الخدمات، أو التقنيات الجديدة التي تعدل وتحسن من المنتجات، أو العمليات الموجودة. وهناك الإبداع وفقاً لأهداف العملية الإنتاجية يصنف الإبداع على وفق أهداف العملية الإنتاجية التي حددت هنا بالأسبقيات التنافسية التي تسعى كل منظمة إلى الوصول إليها قبل منافسيها وهي الجودة والكلفة والسرعة في

¹ العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة المستنصرية، ع87، ص: 204-242.

² الرحيم، إياد محمود، وحسن، دنيا. (2010). "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، العراق، مج7، ع27، ص: 55-85.

³ الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 15-16.

تسليم والاعتمادية في التسليم، والمرونة. فالإبداع في الجودة هو عمل الأشياء بصورة صحيحة لأنها مفتاح رضا الزبون وهذا المفتاح هو الذي تريد المنظمات الإمساك به، أما الإبداع في الكلفة يتجسد في تخفيض الكلفة من خلل تصميم وتحسين العملية الإنتاجية واستخدام مواد أولية جديدة وتقنية جديدة.

والإبداع في سرعة التسليم هو زيادة مرونة الإنتاج للتكيف بسرعة مع طلبات المستهلكين المتغيرة وتقليل مدة انتظار المستهلك إلى اقل وقت ممكن، وان الإبداعات في اعتمادية التسليم في تصميم العملية التي لها مرونة عالية بالشكل الذي يمكن المنظمة من حلها بالإيفاء بتسليم المنتج او الخدمة في الوقت المحدد أما إبداع المرونة فهو مواجهة التغيرات في رغبات الزبائن وحاجاتهم بسرعة والتكيف لها.¹

III-2. ماهية الإبداع الإداري:

في هذا المبحث سوف نوضح ماهية الإبداع الإداري من خلال دراسة مفهومه، خصائصه وأهميته، مع تحديد العوامل التي تساعد على تحقيقه، دون أن ننسى مستوياته ومراحل.

III-2-1. مفهوم الإبداع الإداري:

ورد مصطلح الإبداع الإداري العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على سبيل الذكر:

عرف كاظم (2008) الإبداع الإداري بأنه: "الإبداع الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها.² أما العنزي (2003) فيرى أن الإبداع الإداري هو: " أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها."³

كما يعرف الإبداع الإداري حسب الرحيم وحسن (2010) على أنه: "بمجملة التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة."⁴

¹ الرحيم، إياد محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 55-85.

² كاظم، عبد الله. (2008). " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية. مج10،

ع3، ص: 65-80.

³ العنزي، بسام بن مناور. مرجع سبق ذكره، ص: 35.

⁴ محمود الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

ومن وجهة نظر فرمان (2010) فالإبداع الإداري هو: " منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد لتنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها. وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساس في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري." ¹

وينظر كل من فرحات ومنصور (2006) إلى الإبداع الإداري على أنه: " الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين." ²

بناء على م تقدم يتضح أن الإبداع الإداري هو: " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمات، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع."

III-2-2. خصائص الإبداع الإداري وأهميته

1 خصائص الإبداع الإداري .

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ أحمد فرمان، مها. (2010). أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يره العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، ص: 37.

² فرحات، حسين، منصور، عامر. (2006). " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، الأردن، مج1، ص: 77-90 .

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.¹
- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.²

2 - أهمية الإبداع الإداري :

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.³
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي .
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.⁴

¹ الجعبري، عنان. (2009). مرجع سبق ذكره، ص: 21-23.

² درويش، مروان جمعة. مرجع سبق ذكره، ص: 11.

³ نسيم عكروش، مأمون ، نسيم عكروش، سهير. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري . ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر، ص: 5-6.

⁴ درويش، مروان جمعة. مرجع سبق ذكره، ص: 11.

- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بن سب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة .

- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.¹

III-2-3. مستويات الإبداع الإداري ومراحله:

1 -مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات للإبداع في المنظمات، حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل في:

أ. الإبداع على المستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.²

ومن بين خصائص الفرد المبدع:³

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب. الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة.⁴

يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا، بالعوامل الآتية:⁵

¹ جوبتا، برافين. مرجع سبق ذكره، ص: 109.

² العميان، محمود سلمان. مرجع سبق ذكره، ص: 392.

³ حرير، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 304-305.

⁴ النجار، فايز، ملكاوي، نازم. (2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركلت التأمين الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا، مج26، ع2، ص: 257-279.

⁵ حرير، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة (Participative safety): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- ج. الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة.¹
- ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:²
- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

2 - مراحل الإبداع الإداري:

¹ النجار، فايز، ملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

² حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعاً و الذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل تتمثل في:

- أ - **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً.¹
- ب - **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقلياً وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.²
- ت - **مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية):** تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية حل أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتَي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.³
- ث - **مرحلة التحقق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.⁴

III-2-4. العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري:

¹ محمد أهل، أسيل. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة . رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين، ص: 33.

² مدحت، أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة. مصر: مجموعة النيل العربي للنشر، ص: 114.

³ القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي. (2008). الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 27.

⁴ القبيسي، محمد سعيد مهير. (2002). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، ص: 15.

يستخلص بيتر دراكر (Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي¹ :

- 1 - **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- 2 - **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر وبمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.
- 3 - **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- 4 - **سمات وصفات مجموعة العمل على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر** فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
- 5 - **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المدبرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- 6 - **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافئها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

III-3. عناصر الإبداع الإداري، معوقاته، وأساليب تنميته.

¹ الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 35-36.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة أهم عناصر الإبداع الإداري، وأهم المعوقات التي تعيقه، ثم معرفة أهم أساليب تنميته وتشجيعه.

III-3-1. عناصر الإبداع الإداري.

1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.¹ فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.²

ومن صور هذه الطلاقة:³

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة

¹ السليم، عبد الله يوسف الزامل. (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 21.

² الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات. مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص: 265.

³ المعاني، أحمد اسماعيل، وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط 1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 352.

يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.¹

3- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع و المؤلف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون. فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.²

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز ب:³

-الجددة أو (فكرة غير مسبوقة).

-الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).

-الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).

-تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

وبالنظر للأصالة يُلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي:⁴

-أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

-أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.⁵

¹ حسن رضا، حاتم علي. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 35-36.

² الكلبي، صالح محمد علي. (2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات . أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، اليمن، ص: 77.

³ خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص: 172.

⁴ المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، ص: 29.

⁵ زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 75.

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير.¹ كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في الموقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية وواضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا.²

6- القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك كم خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

7- سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.³

8- روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.⁴ كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.⁵

¹ اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر، ص: 298.

² قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية. القاهرة. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص ص: 22-23.

³ النوويصة، كفى حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي". مجلة العلوم الإدارية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية. مج36، ع1، ص ص: 332-358.

⁴ زاحم، السلمي، وبن عوض الله، فهد. مرجع سبق ذكره، ص: 75.

⁵ بن نافلة، قدور، فلاق، محمد. (2011). "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين". مداخلة مقدمة إلى الملتقى لدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.

9 تشجيع الإبداع: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.¹

ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم و الممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة. والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وفي ذلك تذكّر غند الأشخاص مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الأفكار وتداولها في الهرم الوظيفي عبر المنظمة. وعلى المنظمة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفكار، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية.

ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الايجابية بالروتين، والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.²

III-3-2. معوقات الإبداع الإداري:

لقد قسم الحراحشة والهيبي (2006) معوقات الإبداع الإداري إلى العنصر التالية:³

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

القديمية سواءً في التفكير أو العمل أو الممارسات.

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

متحرك.

¹ النوايسة، كفى حمود عبد الله. مرجع سبق ذكره، ص: 332-358.

² بربروي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 41-43.

³ الحراحشة، محمد، والهيبي، صلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مج33، ع2، ص: 240-266.

3- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد

يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا

للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

4- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه

محدودة، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

5 غياب الفرصة: حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد،

يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة،

وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

6 عدم توفر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

أما القحطاني (2007) فقد قسم المعوقات إلى شخصية، تنظيمية، بيئية، اجتماعية وثقافية، وذلك كما يلي:

1 - المعوقات الشخصية:¹

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات

نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

وتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.

- إتباع عادات التفكير النمطية.

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.

- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.

- الجمود وعدم القدرة على التجديد.

- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها.

¹ القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية، ص: 56-57.

- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.

2 - المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة مناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد يخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء، مما يترتب عليه تجرد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والابتكار.

وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- انعدام تفويض السلطة.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة.
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمدبرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير.¹
- قلة التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة.
- عدم التشجيع من قبل المنظمة.²
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب.

¹ القحطاني، لاحق بن عبد الله. مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-54.

² سلطان، عبد الرحمان، ورأفت عاصي، حسين. (2007). "تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق، مج3، ع8، ص ص: 40-65.

- السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.¹
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- عدم الثقة بين الرئيس و المرؤوس.²

3 - المعوقات البيئية:

- وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد. كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.
- ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي:³
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
 - رداءة الجو الإداري .
 - عدم كفاية الموارد والمصادر.
 - انخفاض مستوى التعليم والثقافي.
 - الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
 - هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
 - الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة.
 - عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.
 - ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

4 - المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد.⁴ إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يجيد

¹ التميمي، فواز محمد الفواز، سليمان، منير عبد الرحيم. (2010). "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم". مجلة عجمان للدراسات والبحوث. الأردن. مج10، ع1، ص: 101-116.

² الشيخ، رمضان. (2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع. القاهرة. مصر: بوك سيتي للنشر، ص: 318.

³ القحطاني، لاحق بن عبد الله. مرجع سبق ذكره، ص: 52.

⁴ حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

عما تراه الجماعة وما يتوقعه منه، فان لفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.¹

III-3-3. أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها:²

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
 - تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
 - توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
 - السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
 - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
 - السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.
 - دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
 - الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
 - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
 - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
 - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
 - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل و بروز الومضات الإبداعية.
 - الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.
- وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة ، أهمه نذكر:

¹ حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. ط1. عمان.الأردن: دار صفاء، ص: 123.

² حمود، خيضر كاظم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان.الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 213.

1 - أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة.، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، وأحل المشكلات الإبداعية.¹

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي²:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2 - أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح 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 لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.³

3 - أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة

¹ الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: : سلسلة الدراسات الإنسانية. مج17، ع2، ص: 465-490.

² العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. مرجع سبق ذكره، ص: 73.

³ زدوري، أسماء. (2011). "دائرة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة". الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). قالة: جامعة 08 ماي 1945.

بتقييم الأفكار عند توليدها. وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويولي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب.¹

III-4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين.²

وحتى يبدع الفرد لمنظمتة، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أم يبدعوا ويتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاما على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع الإداري لدى لعاملين لديها.³

ويمكن أن نوضح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال مايلي:

III-4-1. العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية و الإبداع الإداري:

¹ دنبري، لطفي. (2010). "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع 10، ص ص: 340-359.

¹ الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم

الابتدائي. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص:3.

³ الزعبي، حسن علي. (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة البصائر: الأردن. مج 13، ع 1، ص ص: 161-207.

القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين¹.

فالمنظمات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تُبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمدبرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تُؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة.²

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحقيق الإبداع.³

وبالتالي على المنظمة أن تبني مجموعة من القيم التي تُنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب تُؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة،⁴ وتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المنظمات الإدارية الناجحة بإيجاد إستراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع.⁵

III-4-2. العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري:

¹ الليثي، محمد بن علي بن حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي غير منشورة. جامعة محمود منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة-الجزائر، ص: 64.

³ بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد. مرجع سبق ذكره، ص: 285.

⁴ أوسرير، منور، و زهية، كواش، (2011). "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: أهمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، الجزائر.

⁵ الليثي، محمد بن علي بن حسن. مرجع سبق ذكره، ص: 35.

تعد الاحتفالات التي تهيئها المنظمة سواء حفلات التكريم للعاملين المبرزين أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة، وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم".¹ فتكريم المبدعين مثلاً، يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منه، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.² حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، ويفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع. فتشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.³

III-4-3. العلاقة بين الاتصالات و الإبداع الإداري:

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر ثقافتها 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 للعاملين 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 ومشتتة 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 ايجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، كما تسهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين.⁴

¹ حسن سميع، زيد صالح. (2010). أثر الثقافة لتنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مصر، ص: 66.

² أبو سنيينة، وتغريد سليمان. (2008). أثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة خليل، كلية دراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، ص: 34-35.

³ التميمي، فواز محمد الفواز، وسليمان، منير محمود عبد الرحيم درجة. (2006). ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث. الإمارات، مج10، ع2، ص: 101-116.

⁴ حسن سميع، زيد صالح. مرجع سبق ذكره، ص: 122.

وعليه فالاتصال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء. وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة، وتشجيع الإبداع والمبادرة.¹

III-4-4. العلاقة بين الافتراضات والإبداع الإداري:

تعكس كذلك الثقافة التنظيمية الافتراضات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد. فالثقافة تربط العوامل الملموسة والغير ملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة. علاوة على ذلك، تحدد القيم المشتركة غالباً درجة التزام الأفراد بأهداف المنظمة. وللحصول على التزام الأفراد بالإبداع والابتكار، يحتاج القادة أن يدركوا أن قيم الفرد يجب أن تكون متوائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المنظمة. وبتعبير آخر يتطلب التنفيذ الناجح للعمل أن يكون الأفراد مستعدين لأن يستجيبوا للتغيير عند الحاجة.²

III-4-5. أثر المعايير على الإبداع الإداري:

تعتبر المعايير مقاييس تشتق منها قواعد السلوك التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. فعندما تكون هذه القواعد والإجراءات واضحة ومحددة، فهي تسهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية. ويؤدي العاملون المهام طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة، وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير أداء المنظمة.³

¹ المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، ص: 14-16.

² روي، ألان. (2008). الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات، ط2. ترجمة: الرشيد عادل محمود. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص: 169.

³ عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، غزة-فلسطين، ص: 160-163.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار العام للإبداع ويحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارة الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والاختراع والذي تطرقنا فيه إلى تبيين الفرق كل منهم. وكذا نظرياته المختلفة التي تطرق إليها الباحثون. و أنواعه.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والأهمية، وتناولنا إلى جانب ذلك العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري، و مستوياته وكذا مراحل المتعددة بالإضافة إلى عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، لاتصالات، وروح المجازفة، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع). وفي الأخير معوقات الإبداع الإداري التي تواجهه، والأساليب المتبعة في ذلك.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال الأبعاد التالية (القيم والمعتقدات، الطقوس والرموز، الاتصالات، الافتراضات، المعايير) وتوصلنا إلى أن هذه الأبعاد لها علاقة مع الإبداع الإداري.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بجامعة بسكرة ، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

1-IV-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

1-1-IV-1- نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

الفرضيات

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم 98-219

لمؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في

06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجمعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات

مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

الفرضيات

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

IV-1-2- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

IV-1-3- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكياً الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

IV-1-4- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل.....نلاحظ أن الجامعة تدير بميكمل إداري متكون من:

1 -مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية

الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات

في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث لعلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات ت والمعالات، مصلحة

التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة التعاون

والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء

وتجهيز الجامعة.

ب. الأمانة العامة.

الفرضيات

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مُشكِّلٍ لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والحدود ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشيف.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

-مركز التعليم المكثف للغات.

-مركز السمعي والبصري.

-مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

-البهو التكنولوجي.

ث. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج. الكليات والأقسام.

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم

لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم

المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

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

جدول (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	%43.8
	أنثى	90	%56.2
	المجموع	160	%100
العمر	اقل من 30 سنة	76	%47.5
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	73	%45.6
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	%6.3
	من 50 سنة فأكثر	1	%0.6
	المجموع	160	%100
المؤهل العلمي	تقني سامي	28	%17.5
	ليسانس	86	%53.8
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	36	%22.5
	مهندس	10	%6.2
	المجموع	160	%100
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	4	%2.5

الفرضيات

%50.6	81	أعمال إدارية غير إشرافية	
%46.9	75	أعمال إدارية إشرافية	
%100	160	المجموع	
%64.4	103	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%26.9	43	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%6.2	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%2.5	4	من 15 سنة فأكثر	
%100	160	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

يبين الجدول (1-IV) أن (56.2%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (43.8%) كانت من

الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن النسب ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم

الفرضيات

(47.5%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (45.6%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (6.3%)، وفي الأخير (0.6%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح من الجدول (1-IV) أن نسبة (17.5%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (53.8%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (22.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (6.2%). وعليه فجامعة محمد خيضر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (1-IV) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (50.6%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (40.9%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (2.5%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (64.4%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (26.9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (6.2%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (2.5%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

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

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي $\text{sig.} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
القيم	2.045	0.308
المعتقدات	1.954	0.402
الافتراضات	2.009	0.361
الرموز	2.379	0.295
الطقوس	1.705	0.457
المعايير	2.806	0.205
الاتصالات	3.015	0.185

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Minitab.V16

الفرضيات

2.3-IV. تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (2-IV) و(3-IV) تلك النتائج.

السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة؟

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

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ-القيم					
متوسط		3.31	0.642	7	
1	المبادرة والخلق والإبداع طرق واعدة نحو غد أفضل.	4.28	0.802	1	مرتفع
2	تسعى إدارة الجامعة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائم.	3.61	1.047	2	مرتفع
3	تعتقد إدارة الجامعة بأن المخاطرة هي أفضل سبيل لشحذ الهمم.	2.58	0.935	4	متوسط
4	تولي إدارة الجامعة اهتماما لأراء المنتسبين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.	2.78	1.175	3	متوسط
ب-المعتقدات					
مرتفع		3.68	0.594	1	
5	يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في جامعتنا.	4.08	0.705	1	مرتفع
6	تتغير معلوماتنا تبعاً للمعلومات المتاحة وحجمها.	3.77	0.906	2	مرتفع

الفرضيات

متوسط	5	1.048	3.41	7	تميز الجامعة بالدق والالتزام بتوقيعات أنشطة العام الدراسي.
متوسط	4	1.239	3.47	8	تسعى إدارة الجامعة إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات (الجامعة/الكلية).
مرتفع	3	1.071	3.69	9	نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا.
متوسط	5	0.684	3.39	ج- الافتراضات	
متوسط	2	0.954	3.41	10	غالبًا ما ينظر إلى خصائص الجامعة من خلال المجتمع الذي تعمل فيه.
متوسط	3	1.044	3.29	11	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد صيغة من التعاون بين كلياتها وفق افتراضات مسبقة.
متوسط	1	0.869	3.49	12	الظواهر التنظيمية (الداخلية والخارجية) تعني لأعضاء الجامعة أشياء ومفاهيم كثيرة.
مرتفع	2	0.784	3.59	د- الرموز	
متوسط	3	0.952	3.34	13	الجامعة بكلياتها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معان مهمة
متوسط	2	1.008	3.45	14	تتم إدارة الجامعة بتوفير إشارات ورموز تسعى إلى نقلها إلى جميع أفراد الجامعة.
مرتفع	1	1.031	3.98	15	تعمل إدارة الجامعة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها.
متوسط	6	0.938	3.38	هـ- الطقوس	
متوسط	2	1.269	3.47	16	تشجع إدارة الجامعة حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
مرتفع	1	1.034	3.75	17	تقيم إدارة الجامعة احتفالات ومناسبات جامعية لترسيخ رسالتها.
متوسط	3	1.181	2.92	18	تسعى إدارة الجامعة إلى ترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والموظفين.
متوسط	4	0.896	3.44	و- المعايير	
متوسط	2	1.202	3.38	19	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة.

الفرضيات

متوسط	3	1.108	3.29	يشترك الأفراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للجامعة.	20
مرتفع	1	1.053	3.65	يتفق الأفراد أو يختلفون تبعاً لمعايير معينة.	21
مرتفع	3	0.725	3.57	ي-الاتصالات	
مرتفع	3	1.171	3.53	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة بال رسمية.	22
مرتفع	1	1.029	3.65	العلاقات غير الرسمية سائدة في الجامعة.	23
مرتفع	2	1.186	3.54	التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والأساتذة والطلبة واضحة تماماً.	24
مرتفع	-	0.559	3.50	الثقافة التنظيمية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

- 1 - المعتقدات:** يتضح من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد " المعتقدات " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.68) بانحراف معياري (0.594). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد المعتقدات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-4.08) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.705-1.239). وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال الإداريين بنوعية العلم وعن قوة المعتقدات لديهم والتي تدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الإيجابي لديهم.
- 2 - الرموز:** يتبين من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد " الرموز " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.784). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرموز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.34-3.98) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.952-1.031). وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة تهتم بتوفير اشارات ورموز تسعى إلى نقلها إلى جميع العاملين بها، وتعمل دائماً على رفع مكانتها ضمن مؤسسات التعليم العالي الوطنية والدولية.

3 - الاتصالات: نلاحظ من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد "الاتصالات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.57) بانحراف معياري (0.725). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصالات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.53-3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.029-1.186). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بجامعة بسكرة تسود بينهم العلاقات غير الرسمية بدرجة مرتفعة، كما أن التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس واضحة تماماً.

4 - المعايير: من خلال الجدول (2-IV) يتبين أن بعد "المعايير" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.896). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المعايير أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.65) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.053-1.202). وهذا ما يدل على أن اللوائح والقوانين لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة واضحة تماماً.

5 - الافتراضات: يتضح من خلال الجدول (2-IV) أن بعد "الافتراضات" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.39) بانحراف معياري (0.684). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الافتراضات أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.49) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.869-1.044). وهذا ما يدل على أن إدارة جامعة بسكرة تسعى إلى إيجاد صيغة من التعاون بين كليتها وفق افتراضات مسبقة وذلك بدرجة متوسطة أو مقبولة.

6 - الطقوس: يتبين من خلال الجدول (2-IV) نلاحظ أن بعد "الطقوس" جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.38) بانحراف معياري (0.938). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الطقوس أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت

الفرضيات

المتوسطات ما بين (2.92-3.75) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (1.034-1.269). وهذا ما يدل على أن الطقوس بجامعة بسكرة تحظى نسبياً بقبول متوسط من طرف العمال الإداريين.

7 - القيم: نلاحظ من خلال الجدول (2-IV) أن بعد " القيم " جاء بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.31) بانحراف معياري (0.642). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيم أنها تشكل قبولاً متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.58-4.28) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.802-1.175). وهذا ما يدل على أن القيم التي تتبناها جامعة بسكرة تحظى بقبول متوسط من طرف عمالها الإداريين.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.50).

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع الإداري السائد في جامعة بسكرة؟

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

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

الإبداع الإداري

رقم العبارة	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- حل المشكلات واتخاذ القرار	3.58	0.708	2	مرتفع
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	3.37	1.131	5	متوسط
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.81	0.892	1	مرتفع
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3.79	0.898	2	مرتفع
4	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها	3.72	0.919	3	مرتفع
5	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة	3.29	1.007	6	متوسط

الفرضيات

مرتفع	4	1.207	3.54	ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	6
متوسط	3	0.685	3.45	ب- القابلية للتغيير	
متوسط	7	1.172	3.15	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل	7
متوسط	4	1.127	3.47	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	8
مرتفع	3	0.912	3.61	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	9
مرتفع	2	0.995	3.73	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	10
متوسط	6	1.123	3.17	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد	11
مرتفع	1	0.937	3.76	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة	12
متوسط	5	1.028	3.31	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	13
متوسط	4	1.051	2.92	ج- روح المجازفة	
متوسط	1	1.222	3.43	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	14
متوسط	3	1.229	2.61	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	15
متوسط	2	1.230	2.74	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	16
مرتفع	1	0.730	3.82	د- تشجيع الإبداع	
مرتفع	3	0.962	3.89	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	17
مرتفع	1	0.815	4.09	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	18
مرتفع	2	0.942	3.99	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	19
متوسط	5	1.000	3.33	امتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	20
مرتفع	4	1.049	3.83	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	21
مرتفع	-	0.623	3.506	الإبداع الإداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

1 تشجيع الإبداع: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بعد "تشجيع الإبداع" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0.730). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-4.09) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.815-1.049). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بجامعة بسكرة قادرين على اكتشاف الأفكار الجديدة وطرحها بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادهم، وقبولها ولو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخرين لتنمية أفكار خاصة بهم، كما تقوم إدارة الجامعة بمنح مختلف التسهيلات لعمالها كمكافآت مثلاً وذلك للمشاركين فقط في تنفيذ هذه الأفكار. وهذا كله يساعد في تكوين فرق عمل مبدعة داخل الجامعة.

2 - حل المشكلات واتخاذ القرار: يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن بُعد "حل المشكلات واتخاذ القرار" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.58) بانحراف معياري (0.708). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد حل المشكلات واتخاذ القرار أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.81) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.892-1.207). وهذا ما يدل على أن قدرة العمال الإداريين بجامعة بسكرة بحل المشاكل واتخاذ القرارات يتم بصورة مرتفعة.

3 - القابلية للتغيير: من خلال الجدول (3-IV) نجد أن بعد "القابلية للتغيير" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.45) بانحراف معياري (0.685). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القابلية للتغيير أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.15-3.76) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.912-1.172). وهذا ما يدل على أن عمال جامعة بسكرة مستوى قابليتهم للتغيير متوسط.

4 - روح المجازفة: يتبين الجدول (3-IV) نلاحظ أن بعد "روح المجازفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.92) بانحراف

الفرضيات

معياري (1.051). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد روح المجازفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.61-3.43) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.222-1.230). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بجامعة بسكرة لا يريدون توسيع دائرة عملهم من خلال استعراض أفكار ذات مخاطرة وإنما الاكتفاء بما لديهم من أفكار تحقق المطلوب.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (3.506). وهذا يدل على أن الباحثين في مختلف كليات جامعة بسكرة يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء الجامعة.

4-IV- اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (4-IV) يبين ذلك.

جدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.659	7	2.666	9.408	0.000
الخطأ	43.067	133	0.283		
المجموع الكلي	61.726	138			

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

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.302$

معامل الارتباط $R=0.550$

الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.408) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 30.2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV).

الجدول (6-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات) في الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيم	0.325	0.073	0.335	1.465	*0.000	0.335	0.112
المعتقدات	0.340	0.079	0.325	4.314	*0.000	0.325	0.105
الافتراضات	0.312	0.068	0.343	4.588	*0.000	0.343	0.118
الطقوس	0.252	0.060	0.318	4.209	*0.000	0.318	0.101
الرموز	0.250	0.049	0.377	5.114	*0.000	0.377	0.142
المعايير	0.315	0.049	0.453	6.378	*0.000	0.453	0.205
الاتصالات	0.409	0.060	0.476	6.802	*0.000	0.476	0.226
الثقافة لتنظيمية بشكل عام	0.547	0.077	0.491	7.087	*0.000	0.550	0.302

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل

الواردة في الجدول (6-IV) مايلي:

الفرضيات

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في الثقافة التنظيمية (كمجموعة) و الإبداع الإداري في جامعة بسكرة إذ بلغت قيمة t (7.087) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.550)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية 30.2% من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (القيم، المعقدات الافتراضات، الطقوس، الرموز، المعايير، والاتصالات) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.335، 0.325، 0.343، 0.318، 0.377، 0.453، 0.476)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (1.465، 4.314، 4.588، 4.209، 5.114، 6.378، 6.802) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000، *0.000، *0.000، *0.000، *0.000، *0.000، *0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (7-IV).

الفرضيات

الجدول (7-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.031	3.602

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) نجد أن قيمة T (3.602) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.031) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الذكور بنسبة (3.610) في حين الإناث (3.425)، وبذلك نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاجز 2011)، (الدولة 2007).

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جمعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (8-IV).

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.468	0.851	0.267	3	0.800	بين المجموعات
		0.313	156	48.889	داخل المجموعات
			159	49.689	المجموع

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

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الفرضيات

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.851) و الدلالة الإحصائية (0.468) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₃): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

الجدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.138	3	0.379	1.219	0.305
داخل المجموعات	48.551	156	0.311		
المجموع	49.689	159			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.219) والدلالة الإحصائية (0.305)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₄): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

الفرضيات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

الجدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الوظيفة الحالية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.092	2.418	0.742	2	1.485	بين المجموعات
		0.307	157	48.205	داخل المجموعات
			159	49.689	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.418)، والدلالة الإحصائية (0.092) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة و هذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

الجدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.417	0.952	0.298	3	0.894	بين المجموعات
		0.313	156	48.795	داخل

الفرضيات

					المجموعات
			159	49.689	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.952)، والدلالة الإحصائية (0.417) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.254	1.870

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9-IV) نجد أن قيمة T (1.870) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.254) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضيات

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

الجدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.459	3	1.153	3.091	0.000
داخل المجموعات	58.267	156	0.373		
المجموع	61.726	159			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.091) و الدلالة الإحصائية (0.000)، وبالتالي فإن هذا مما يشير إلى وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضيات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (14-IV).

الجدول (14-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.937	3	1.645	4.519	0.000
داخل المجموعات	56.789	156	0.364		
المجموع	61.726	159			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.519) و الدلالة الإحصائية (0.000)، وبالتالي فإن هذا يدل على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، ومنه يمكننا رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (15-IV).

الجدول (15-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

الفرضيات

0.800	0.224	0.088	2	0.176	بين المجموعات
		0.392	157	61.550	داخل المجموعات
			159	61.726	المجموع

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.224)، والدلالة الإحصائية (0.800)، وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₀₅): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16-IV).

الجدول (16-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.341	3	2.113	5.952	0.000
داخل المجموعات	55.385	156	0.355		
المجموع	61.726	159			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

الفرضيات

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.952) والدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين . وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالكليات الستة للجامعة، و التي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري "، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضيات

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغيري (الجنس، مجال الوظيفة الحالية).

أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، لما له من اثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح. ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعتبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها. و من هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: فالقيم والمعتقدات، والطقوس والرموز، والمعايير والافتراضات، والاتصالات لها أثر على الإبداع الإداري عن طريق وجود قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة لأفراد المنظمة والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة، وبالتالي الاتجاه إلى التركيز على تحقيق الإبداع، وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة موائمة قيم الأفراد مع أفراد المنظمة، إلى جانب تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، الاعتراف بمجهوداتهم لزيادة دافعيتهم للعمل.

و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، و كدراسة حالة العاملين الإداريين بجامعة بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية.

-تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

-تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

-الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

-للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات أساسية: ثقافة المجتمع ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة، الثقافة الفرعية.

-تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: الطقوس والعادات التنظيمية، الرموز، القيم ولعققدات، الموروث الثقافي، الافتراضات، المعايير.

-هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.

-تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة. لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في: العادات والتقاليد والأعراف الطقوس والاحتفالات والمناسبات قصص التراث الطرائف والنكت والألعاب الشخصيات البطولية القصص والحكايات.

-الثقافة التنظيمية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والانتماء التنظيمي.

-يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: اختيار الموظفين، ممارسات الإدارة العليا، التنشئة والتطبيع، الطقوس والرموز واللغة.

-إن التوافق والتشارك بين الموظفين والمدبرين حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه.

-تعزز الطقوس والرموز ثقافة المنظمة، وتعطي سمعة جيدة للمنظمة وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من احتفالات للموظفين المثاليين، والمتفوقين، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، فللعامل يحس بثقة من خلال ذلك بقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وبالتالي تحرك جهود العاملين وتحسين أدائهم نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

-يمكن الاتصال بالموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة.

-تعكس كذلك الثقافة التنظيمية الافتراضات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد. فالثقافة تربط العوامل الملموسة والغير ملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة. علاوة على ذلك، تحدد القيم المشتركة غالباً درجة التزام الأفراد بأهداف المنظمة.

-يؤدي العاملان المهام طبقاً للمعايير المعتمدة، فعندما تكون المعايير واضحة ومحددة تساهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير أداء المنظمة.

ب- النتائج التطبيقية (الميدانية).

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقاً لتصورات الباحثين و يمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: المعتقدات، الرموز، الاتصالات، المعايير، الافتراضات، الطقوس، القيم.

- يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

ثانياً: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة بسكرة بشكل عام.
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين قي جامعة بسكرة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
- العمل على تخصيص أموال كافية تنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة العالية.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.
- ضرورة استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
- ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض، كالقيم، الطقوس، الافتراضات، المعايير.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

- 1 سورة الأحقاف (الآية 8).
- 2 سورة البقرة (الآية 117).
- 3 سورة الأنعام (الآية 151).

ثانياً: قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ - الكتب:

- 4 أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . ط1. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5 إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم- العمليات . عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6 جوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين . (ترجمة) المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 7 حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 8 حسن، راوية. (2000). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 9 حمود، خيضر كاسم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10 حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء.
- 11 خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12 روي، ألان. (2008). الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات، ط 2. ترجمة: الرشيد عادل محمود. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 13 السالم، مؤيد سالم. (2004). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 14 السكارنه، بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة . ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15 الشريف، علي. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 16 الشيخ، رمضان. (2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع. القاهرة. مصر: بوك سيتي للنشر.

- 17 -الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات . مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 18 -العتيبي، محمد زويد. (2007). الإبداع و التميز الإداري. القاهرة.مصر: دار الفجر للنشر
- 19 -عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة . عمان.الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.
- 20 -العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة . ط1. عمان.الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 21 -العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 22 -العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 23 -الغالي، طاهر، العامري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان.الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 24 -الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ط1. القاهرة.مصر: المنظمة للتنمية الإدارية.
- 25 -الفاعوري، رفعت عبد الحميد. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 26 -الفريجات، خيضر كاضم حمود، وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة . ط1. عمان.الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 27 -فريدمان، مايك. (2006). فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية.
- 28 -القريوتي، محمد القاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 29 -القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال
- 30 -القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31 -قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية . القاهرة.مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 32 -اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- 33 -اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. ط2. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 34 -الماضي، محمد المحمدي، والهواري، مبروك عبد المولى. (2004). السلوك التنظيمي. ط2. القاهرة.مصر: بدون دار نشر.
- 35 -ماهر، أحمد. (2005). التنظيم. ط1. الإسكندرية.مصر: الدار الجامعية.

- 36 ماهر، أحمد. (2007). التنظيم. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 37 محدث، أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة . مصر: مجموعة النيل العربي للنشر.
- 38 المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 39 المعاني، أحمد اسماعيل، وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر
- 40 ندعم عكروش، مأمون، ندعم عكروش، سهير. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 41 هيجان، عبد الرحمن أحمد . (1999). معوقات الإبداع في المنظمات . عمان. الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.

ب -الدوريات:

- 42 أبو حشيش، بسام محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة الجامعة الإسلامية: جامعة الأقصى. فلسطين.
- 43 بحر، يوسف عبد عطية، والعاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج20. ع2
- 44 البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لتنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة. مج15، ع2.
- 45 التميمي، فواز محمد الفواز، سليمان، منير عبد الرحيم. (2010). "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم". مجلة عجمان للدراسات والبحوث . الأردن. مج 10، ع1.
- 46 التميمي، فواز محمد الفواز، وسليمان، منير محمود عبد الرحيم درجة. (2006). ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهه نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث . الإمارات، مج10، ع2.
- 47 الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مج33، ع. 33.
- 48 دنبري، لطفي. (2010). "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي ، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع10.

- 49 رضوي حوين، سندس. (2009). "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، بغداد. العراق ع77، ص ص: 99-100.
- 50 الزبادات، ماهر مفلح، العدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". *مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن*: سلسلة الدراسات الإنسانية. مج17، ع2.
- 51 سلطان، عبد الرحمان، رأفت عاصي، حسين. (2007). "تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. مج3، ع8.
- 52 -عباس، نجمة. (2010). "دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة". *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة باتنة*. ع23.
- 53 عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، محفوظ أحمد. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*: مج26، ع2.
- 54 -العريقي، منصور محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*: مج5، ع2.
- 55 -الفراج، أسامة. (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام". *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق. سوريا: المجلد27، ع1، ص157*.
- 56 فرحات، حسين، منصور، عامر. (2006). "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، الأردن*، مج1،
- 57 -كاظم، عبد الله. (2008). "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية*. مج10، ع3.
- 58 محمود الرحيم، أياد، حسن، دنيا. (بدون سنة نشر). "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ع27.
- 59 -النجار، فايز، ملكاوي، نازم. (2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن: جامعة جادارا، مج26، ع2*،
- 60 -النسور، مروان محمد. (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين*، مج20، ع2.
- 61 -النووياسة، كفى حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي". *مجلة العلوم الإدارية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية*. مج36، ع1.

ج- الرسائل الجامعية:

- 62 أبو زيد، خالد ذيب حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (M.B.A). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 63 أبو سنينة، وتغريد سليمان. (2008). أثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة خليل، كلية دراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
- 64 أحمد فرمان، مها. (2010). أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يره العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق.
- 65 حبرراوي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركت الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 66 الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 67 الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 68 حسن رضا، حلتهم علي. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 69 حسن سميع، زيد صالح. (2010). أثر الثقافة لتنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مصر.
- 70 الدنجي، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.
- 71 الدويلة، فهد يوسف. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، الأردن.

- 72 -زاحم، السلمي، بن عوض الله، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة . رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- 73 -سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- 74 -السكران، ناصر محمد ابراهيم. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- 75 -السليم، عبد الله يوسف الزامل. (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- 76 -سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 77 -شكري شبيب، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 78 -شكري شبيب، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 79 -الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 80 -حطه بركات، منال. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 81 -العابد، هناء. (2010). التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة St. Clements العالمية، سورية.
- 82 -العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 83 -العازمي، محمد بزيع حامد بن تويلي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

- 84 -العبادلة، عبد الرحمان فالخ. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- 85 -عبد الإله، سمير يوسف محمد. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 86 -عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة . رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي غير منشورة. جامعة محمود منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة-الجزائر.
- 87 -عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، غزة-فلسطين.
- 88 -القببسي، محمد سعيد مهير. (2002). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
- 89 -القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض.
- 90 -القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض.
- 91 -القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي. (2008). الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- 92 -الكليبي، صالح محمد علي. (2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات . رسالة دكتوراه في إدارة عامة غير منشورة.
- 93 -الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي . رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 94 -المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية
- 95 -محمد أهل، أسيل. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة . رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.

96 المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله العلوم الأمنية . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

د- الندوات والمؤتمرات:

97 أبو جامع، إبراهيم احمد عواد. (2009). "الثقافة لمؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (1-4 نوفمبر). السعودية.

98 أوسرير، منور، و زهية، كواش. (2011). "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: أهمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.

99 بديسي، فهيمة، وآخرون. (2011). "مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات". ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البليدة: جامعة سعد دحلب.

100 بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد. (2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

101 بن نافلة، قدور، فلاق، محمد. (2011). "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين". ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البليدة: جامعة سعد دحلب.

102 - درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري

لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل). فلسطين: جامعة القدس المفتوحة .

103 رشاد نايف الصالح، أسماء. (2011). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي والذي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (18-19 ماي). البليدة: جامعة سعد دحلب.

104 - زدوري، أسماء. (2011). "دائرة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة". الملتقى الدولي الخ امس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). قالمة: جامعة 08 ماي 1945.

105 - شتاتحة، عائشة. (2009). " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار". ورقة مقدمة إلى

المؤتمر العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14-15 أبريل). جامعة عمار ناجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة.

106 -العاجز، فؤاد علي، شلدان، فايز كمال. (2009). " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة". مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل (26-28 جويلية). فلسطين.

107 -العاجز، فؤاد علي، عساف، محمود عبد المجيد. (2007). " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة". بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث حول: "الجودة في التعليم العام- كمدخل للتميز" (17-18 نوفمبر). فلسطين.

108 -العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشري في البنوك التجارية الأردنية". قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

2. المراجع بالأجنبية:

A. Books.

- 109- Angelo, J. (2002). **The Organization Culture Perspective**, Chicago: Dorsa press..
- 110- Robbins, P. (1998). **Organizational Behavio**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International
- 111- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey Bass.
- 112- Schermerhorn, J. R., et al. (2000). **Comportement Humain et Organisation**, 2éme édition, Canada: village mondial.

B. periodicals

- 113- AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Eenterpreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ? ". **European Journal of Social Sciences**, Vol. 20, No. 1.
- 114- Dreger, A. (2002). "Situations for Innovation Towards a contingency Model". **European journal of Innovation management**, Vol. 5, No. 1.
- 115- Eide, S. (2002). "Exploring Organizational Culture". **Journal of Psychology**, New York: Vol. 15, No. 1.
- 116- Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Oreview". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 9.

- 117- Kavanagh, M. H., (2006)." The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger". **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 1.
- 118- Lunenburg, F. C., (2011). "Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". **National forum of educational administration and supervision journal**, New York: Vol. 29, No. 4.
- 119- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". **Journal of Knowledge Management** Vol. 5, No. 1.
- 120- Ramano, C. (2004). "The impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction". **The Leadership Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 7.
- 121- Willcoxson, L., & Millett, R. (2000). "The Management of Organizational Culture". **Journal of Management & Organizational Behaviour**, Australian: Vol.3, No.2.
- 122- Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol. 4, No. 6..

C. Theses

- 123- Ollila, S. (2012). **Open innovation and organizational creativity- do they go together ? : A case study of the creative climate in an open innovation arena**. Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden.

D. Seminary

- 124- Carrier, C., & garand, D. (1996). "Le concept d'innovation: débats et ambiguïtés". **5^{emé} conférence internationale de management stratégique**, (13 -15mai). Lille, France.

الملحق (1)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



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 الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية": دراسة حالة جامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بجامعة بسكرة ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة
أسماء جلولي

السنة الجامعية: 2012 – 2013

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي جامعة بسكرة 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

شهادة دراسات عليا
متخصصة (PGS) مهندس

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

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

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

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

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - القيم						
1	المبادرة والخلق والإبداع طرق واعدة نحو غد أفضل					
2	تسعى إدارة الجامعة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائم					
3	تعتقد إدارة الجامعة بأن المخاطرة هي أفضل سبيل لشحذ الهمم					
4	تولي إدارة الجامعة اهتماما لأراء المنتسبين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار					
ب - المعتقدات						
5	يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في جامعتنا					
6	تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها					
7	تسعى إدارة الجامعة إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات (الجامعة/الكلية)					
8	تتميز الجامعة بالدق والالتزام بتوقيتات أنشطة العام الدراسي					
9	نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا					
ج - الافتراضات						
10	غالبا ما ينظر إلى خصائص الجامعة من خلال المجتمع الذي تعمل فيه					
11	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد صيغة من التعاون بين كلياتها وفق افتراضات مسبقة					
12	الظواهر التنظيمية (الداخلية والخارجية) تعني لأعضاء الجامعة أشياء ومفاهيم كثيرة					
د - الرموز						
13	الجامعة بكلياتها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معان مهمة					
14	تحتم إدارة الجامعة بتوفير إشارات ورموز تسعى إلى نقلها إلى جميع أفراد الجامعة					
15	تعمل إدارة الجامعة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها					

هـ - الطقوس						
					تشجع إدارة الجامعة حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين	16
					تقيم إدارة الجامعة احتفالات ومناسبات جامعية لترسيخ رسالتها	17
					تسعى إدارة الجامعة إلى ترسيخ النهج الديمقراطي بين التدريسين والطلبة والموظفين	18
م - المعايير						
					اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة	19
					يشارك الأفراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للجامعة	20
					يتفق الأفراد أو يختلفون تبعا لمعايير معينة	21
و - الاتصالات						
					تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة بال رسمية	22
					العلاقات غير الرسمية (الشخصية والعلمية) سائدة في الجامعة	23
					التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والأساتذة والطلبة واضحة تماما	24

المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بجامعة بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - حل المشكلات واتخاذ القرار						
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا					
2	أحاول اكتشاف المشاكل بمهدف حلها					
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
4	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها					
5	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة					
6	ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة					

ب- المقابلية للتغيير

					7	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل
					8	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين
					9	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل
					10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					11	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد
					12	أخصص وقتا لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة
					13	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة

ج- روح المجازفة

					14	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
					15	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية
					16	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية

د- تشجيع الإبداع

					17	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة
					18	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين
					19	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
					20	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين
					21	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (2)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ قريشي محمد	1
أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة.	د/ دبله فاتح	2
أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة.	د/ محمد شنشونة	3
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	أ/ عادل بوجمان	4
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، جامعة الوادي.	أ/ ابراهيم غدير	5