

شكر و عرفان

الحمد لله على توفيقه وجميل إحسانه وله الحمد على مننه وجزيل عطائه،
الحمد لله وكفى وصلى الله وسلم على نبيه المصطفى نبينا محمد عليه أفضل
الصلوات وأزكى التسليم .

فالشكر لله أولا ، ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة داسي وهيبه
على تفضلها بالإشراف على هذا البحث، وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة
وملاحظتها السديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث ووصوله
إلى هذه الصورة فلها عظيم الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين الذي منحوا لي جزءا من
وقتهم الثمين ولم ييخلوا علي بملاحظاتهم السديدة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة عمال مؤسسة البركة لمواد التعبئة
والتغليف بطولقة على تقديم المساعدة لي لإنجاز هذا البحث، وخاصة الآنسة
مانع فاطمة على حفاوة الإستقبال وحسن المعاملة.

وفي الأخير أسأل الله العلي القدير، أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصا
لوجهه الكريم، وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين .

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من أوصانا الله بطاعتها إلى أعز وأغلى مالدي في الوجود :

إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى التي أضاءت سماء روعي إلى التي واستني في الألم وزودتني بالأمل والتي دعواتها رافقتني لتتبر دربي إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع
أمي الحبيبة حفظها الله .

إلى الذي أحمل إسمه بكل فخر وإعتزاز إلى من سعى لأنعم بالراحة والهناء إلى من أفنى عمره من أجل أن يراني في أحسن المراتب إلى من كان عوناً وسنداً لي في بحثي هذا
أبي الغالي حفظه الله .

إلى رمز الأصالة والإعتزاز إلى القلب الحنون إلى من كانت تدعمني دائماً جدتي حفظها الله ورعاها .
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي : نور الدين ، طه ، مصطفى وخاصة
نور عيني . إبراهيم .

إلى توأم روعي إلى أغلى وأعز ماأملك أخواتي : أسماء ومروة .

إلى الأخوات اللاتي لم تلدهن أمي إلى من جمعني بهم الجامعة منهم من فارقوني ومنهم من سأفارقهم
والذين ستبقى ذكراهم في قلبي : أسماء ، شفيقة ، سمية ، لطيفة ، هدى ، يمينة ، تقى ، أحلام ، ربيعة
منال ، بسمة .

إلى كل الذين إتقيت بهم في درب الحياة ومقاعد الدراسة من الإبتدائي إلى الجامعة .

إلى كل الدفعة المتخرجة سنة 2013 تخصص تسيير الموارد البشرية .

إيمان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية .
ب	شكر وتقدير .
ج	إهداء .
د	قائمة المحتويات .
ز	قائمة الجداول .
ح	قائمة الأشكال .
ي	الملخص باللغة العربية .
ك	الملخص باللغة الإنجليزية .
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .	
2	I.1. المقدمة .
4	I.2. مشكلة الدراسة وعناصرها .
4	I.2.1. مشكلة الدراسة .
4	I.2.2. عناصر مشكلة الدراسة .
5	I.3. أهمية الدراسة .
5	I.4. أهداف الدراسة.
5	I.5. فرضيات الدراسة .
7	I.6. نموذج الدراسة
7	I.7. حدود الدراسة .
8	I.8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة .
9	I.9. الدراسات السابقة .
الفصل الثاني : القيم التنظيمية.	
17	تمهيد .
17	II.1. الثقافة التنظيمية
18	I.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية .
20	II.2.1. خصائص و عناصر الثقافة التنظيمية.
20	II.1.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية.
22	II.2.2.1. عناصر الثقافة التنظيمية.
24	II.3.1. أهمية الثقافة التنظيمية.

26	II .4.1. أنواع الثقافة التنظيمية .
29	II .5.1. مستويات الثقافة التنظيمية
29	II .2.القيم
30	II .1.2. مفهوم القيم.
32	II .2.2. خصائص ومكونات القيم .
32	II .1.2.2. خصائص القيم .
33	II .2.2.2. مكونات القيم .
33	II .3.2. أهمية القيم .
34	II .4.2.تصنيف القيم.
37	II .5.2.مصادر تكوين القيم .
38	II .3.القيم التنظيمية _ مفاهيم أساسية_
38	II .1.3. مفهوم القيم التنظيمية.
39	II .2.3. أهمية القيم التنظيمية .
41	II .3.3.مراحل تطور القيم التنظيمية .
43	II .4.3.تصنيف القيم التنظيمية .
49	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي .	
50	تمهيد .
51	III .1. الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية - .
52	III .1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي.
52	III .1.1.1. تعريف الإبداع التنظيمي .
54	III .2.1.1.الفرق بين الإبداع والإبتكار .
55	III .2.1. خصائص و عناصر الإبداع التنظيمي.
55	III .1.2.1. خصائص الإبداع التنظيمي .
57	III .2.2.1. عناصر الإبداع التنظيمي .
60	III .3.1. أهمية الإبداع التنظيمي.
61	III .4.1. أنواع الإبداع التنظيمي.
63	III .5.1. مستويات الإبداع التنظيمي.
67	III .2. أساسيات الإبداع التنظيمي .
67	III .1.2. نظريات الإبداع التنظيمي .
69	III .2.2. مراحل الإبداع التنظيمي .

72	3.2.III. إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.
75	4.2.III. معوقات الإبداع التنظيمي.
76	5.2.III. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي .
79	3.III. العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع التنظيمي .
79	III . 1.3 . علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع التنظيمي.
80	III . 2.3 . علاقة القيم التنظيمية بالإبداع التنظيمي .
82	خلاصة الفصل .
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات .	
84	تمهيد .
85	IV . 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
89	IV . 2. منهج الدراسة.
94	IV . 3. خصائص مبحوثي الدراسة.
98	IV . 4. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة .
104	IV . 5. إختبار فرضيات الدراسة .
109	خلاصة الفصل
111	خاتمة .
114	قائمة المراجع .

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
69	مراحل الإبداع التنظيمي وفق مجموعة من الباحثين	01
85	أنواع المنتجات	02
90	توزيع عبارات محور القيم التنظيمية	03
91	توزيع عبارات محور الإبداع لدى العاملين	04
91	درجات مقياس الدراسة	05
92	معاملات الثبات لمحاول الاستبانة	06
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	08
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	09
97	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	10
98	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح	11
99	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيم التنظيمية .	12
101	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع لدى العاملين	13
104	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	14
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر القيم التنظيمية (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) مجتمعة على الإبداع لدى العاملين	15
106	نتائج اختبار T لاختبار الفروق للإبداع لدى العاملين حسب متغير الجنس	16
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير العمر.	17
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	18
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .	19

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
7	نموذج الدراسة المقترح	01
48	عجلة القيم التنظيمية	02
54	العلاقة بين الإبداع والإبتكار	03
94	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	04
95	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	05
96	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .	06
97	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة .	07

المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية .

أجريت الدراسة في مؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف ، ولغاية جمع البيانات اللازمة ، تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (70) فردا ، ولأجل تحليل النتائج وإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية : النسب المئوية والتكرارات ، الوسط الحسابي الإنحراف المعياري ، معامل الارتباط بيرسون ، تحليل الإنحدار المتعدد ، إختبار T test للعينات المستقلة ، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تبين أن هناك تأثيرا للقيم التنظيمية (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) مجتمعة على الإبداع لدى العاملين حيث أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.299$) وهذا يعني أن متغير القيم التنظيمية يفسر مانسبته (30 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع لدى العاملين .
- عدم وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لإختلاف خصائصهم الديموغرافية بإستثناء سنوات الخبرة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها :

- على المؤسسة الاستمرار في الدعم والتركيز باتجاه بناء قيم تنظيمية تؤثر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو الإبداع .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، القيم ، القيم التنظيمية ، الإبداع التنظيمي.

Abstract

This research aims at exploring the impact of organizational values on workers creativity . in addition to identifying the existence of variance in the level of workers creativity based on differences in demographic characteristics.

The research was conducted on tolga packaging materials el baraka corporation .a questionnaire was developed and distributed to a random sample composed of (70) workers .

A number of statistical tools were used to analysis test the research hypotheses : percentages and frequency, mean and Standard Deviation , Pearson correlation coefficient , multiple regression analysis , independent samples T test, analysis of variance One Way ANOVA. The research concluded that there is a:

- effect of organizational values (Values of the support and encouragement,

Values of the discipline, values of freedom) on workers creativity. Where the value ($R^2 = 0.299$), and this means that the variable organizational values explains representing (30%) of the variance in the dependent variable workers creativity .

- lack of variace in the level of workers creativity based on differences in their demographic characteristics excluding years of experience.

The research concludes with a number of recommendation of significant is :

the corporation to continue to support and concentration towards building organizational values affect the behavior of workers and their attitudes toward creativity.

Key Words : organizational culture , values , organizational values , organizational creativity .

1.1. المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، ولعل إستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع ، وفي حين أن المنظمات تكافح من أجل تحقيق الإزدهار خاصة في ظل البيئات المضطربة والتنافسية أو الحفاظ عليه ، فإن الإبداع أصبح أمراً في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة ، إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع .

فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في نفس الوقت يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا ، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، ومن بين العوامل التي تساهم في تحقيق الإبداع في المنظمات هو الثقافة التنظيمية والتي تعد من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري والتنظيمي ، ومما يزيد من تعقيد البحث في موضوع الثقافة التنظيمية هو إختلافها بين منظمة وأخرى ، وتعددتها وإختلافها ضمن نطاق المنظمة الواحدة ، خاصة وأن الثقافة قد تتناسب بشكل ما مع منظمة ولكنها لا تتناسب مع منظمة أخرى بالشكل نفسه لإختلاف الظروف المحيطة ، كما أنها وفي المنظمة نفسها قد تصبح غير ملائمة في مرحلة أخرى من مراحل حياتها نفسها ، وكما يقول خبراء الثقافة التنظيمية فإن الحالات والمواقف العملية تؤكد أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات (وهي عناصر الثقافة التنظيمية) التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئاتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية .

وحيث أن القيم جزء من الثقافة التنظيمية فهي متغير سلوكي يتعلق بالسلوك البشري ، هذا يعني أن القيم منهاج محدد يرسم شخصية الفرد ونسقه الإجتماعي ويوجه سلوكه ويحكم تصرفه ، وفي ظل هذه القيم بنيت حضارات

سادت العالم قرونا طويلة وذلك لأنها قيم متوازنة تنظر للإنسان والحياة نظرة شاملة تسعى من خلالها إلى تحقيق التقدم والرقي للإنسان . وكما للأفراد قيمهم فإن للمنظمات قيمها أيضا وهو ما يعرف بالقيم التنظيمية التي تتبناها المنظمات من خلال العاملين فيها والتي لها دور كبير في تحديد وتوجيه سلوك المنظمة ، كما تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف ، وتشمل القيم التنظيمية الولاء والانتماء وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه المنظمة مما يؤدي إلى السعي إلى الوصول بها إلى التميز عن غيرها من المنظمات وهذا من خلال الإبداع ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذه الدراسة موضحين الأثر والعلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع لدى العاملين .

I. 2. مشكلة الدراسة وعناصرها .

I. 1.2. مشكلة الدراسة .

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية تحتم عليها الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها، وبما أن المؤسسات في الجزائر من بين المنظمات التي تواجه هذه التغيرات فالخيار الوحيد أمامها من أجل أن تتنافس مع بقية المنظمات ،هو أن تسعى إلى الإبداع وتعمل على تشجيع العاملين فيها على تحقيقه ، وبما أن الفرد هو مصدر الإبداع فيجب على المنظمة أن توفر له كل ما يساعده على أن يبدع ، والثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة ، وكونها قوى محسوسة تقف على خلق نشاطات المنظمة مما يجعل لزاما على تلك المنظمات الإهتمام بثقافتها لما لها من إنعكاسات إيجابية على الإبداع لدى العاملين لديها، ويبرز هذا الدور أكثر في القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تكون مشتركة بين جميع العاملين فيها . وعليه فالمشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهري الآتي:

ما أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة. ؟

I. 2.2. عناصر مشكلة الدراسة .

يمكن تجزئة المشكلة الرئيسية للدراسة إلى مشكلات جزئية يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية

- ماهي القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة ؟
- ماهو مستوى توافر الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة ؟
- ما أثر عناصر (أبعاد) القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين ؟
- هل هناك فروقات في مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة تعزى إلى الإختلاف في خصائصهم الديمغرافية ؟

I. 3. أهمية الدراسة .

تأتي أهمية هذه الدراسة في بحث مدى تأثير القيم التنظيمية على تحقيق وتنمية الإبداع لدى العاملين كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية تساعد على إثارة إهتمام المنظمات بصورة عامة وبمؤسسة البركة بصورة خاصة حول أهمية تبني ثقافة داعمة للإبداع من خلال غرس قيم تساعد على ذلك .

I. 4. أهداف الدراسة .

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالآتي :

- التأكيد على أهمية القيم التنظيمية في الإبداع لدى العاملين .
- معرفة ما إذا كانت القيم التنظيمية للمؤسسة تشجع على الإبداع .
- تحديد الأثر بين القيم التنظيمية والإبداع لدى العاملين .
- تسليط الضوء على أهمية الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف طولقة.
- إبراز أهمية القيم التنظيمية في تحديد وتوجيه سلوك العاملين تجاه الإبداع بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة .

I. 5. فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات إجابة مؤقتة للظاهرة المدروسة ، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة ومن خلال الدراسة سيتضح لنا إمكانية قبول أو رفض هذه الفرضيات ويمكن صياغتها كالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية بأبعادها مجتمعة (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة) ويندرج تحت هذه الفرضية أربعة فرضيات الفرعية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

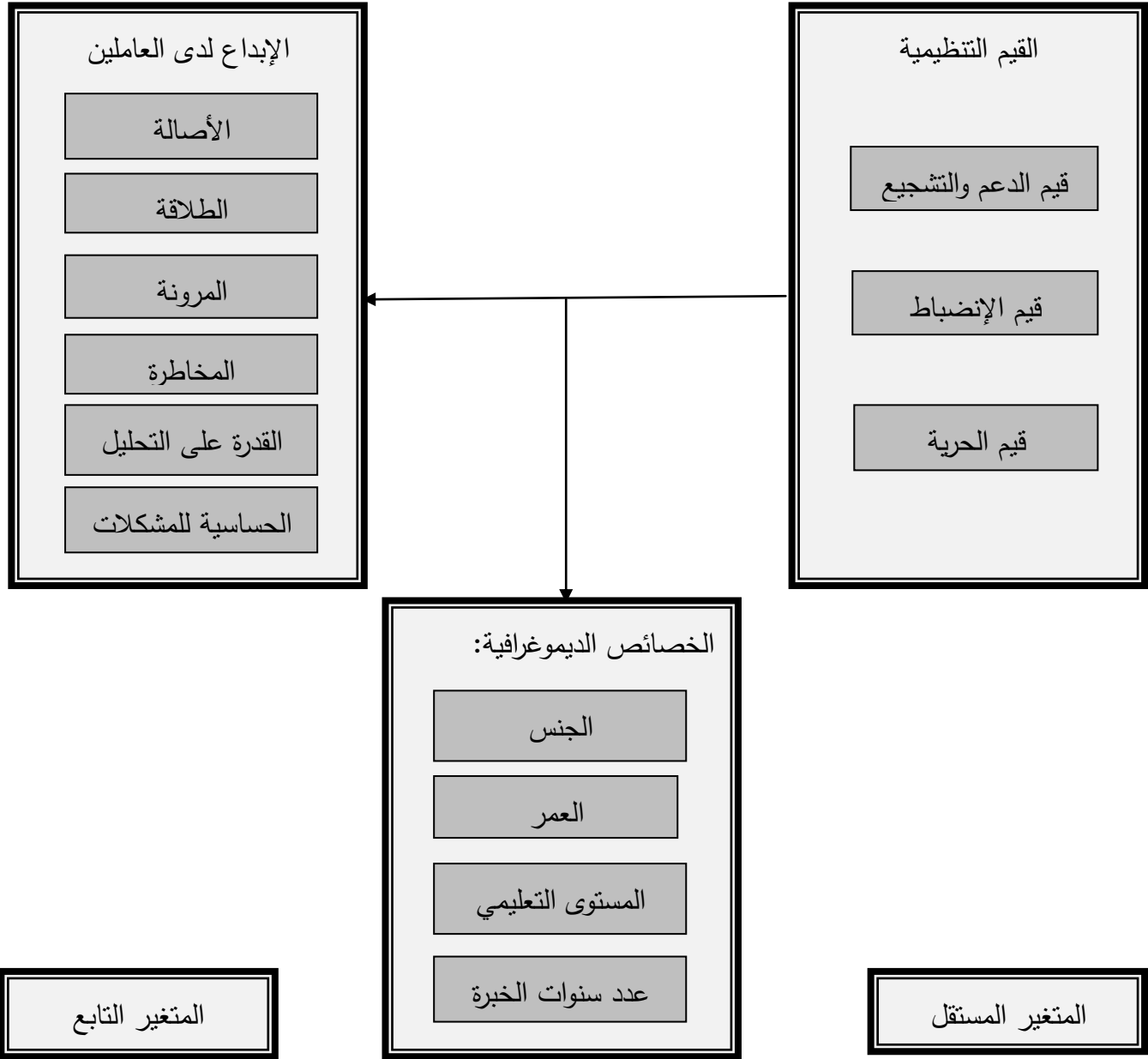
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

I. 6. نموذج الدراسة

يظهر نموذج الدراسة (المتغير المستقل) القيم التنظيمية عبر عناصره المتمثلة في: قيم الدعم والتشجيع، قيم الانضباط وقيم الحرية وأثرها على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (I-1) : نموذج الدراسة المقترح .



I. 7. حدود الدراسة : تحددت الدراسة بالمجالات التالية :

- الحدود البشرية : تمثلت في جميع العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف .
- الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القيم التنظيمية التي شملت (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط وقيم الحرية) على الإبداع لدى العاملين .
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف الكائن مقرها بطولقة .

➤ الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي (2012-2013).

I. 8. مفاهيم ومصطلحات الدراسة .

✓ **القيم التنظيمية** : وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة حيث تشير إلى تلك القيم التي يحملها العاملون داخل المنظمة والتي تعتبر أساس ومعيار توجيه سلوكهم ، وتحدد الأسلوب الذي ينتهجونه في أدائهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (قدور ، 2009).

✓ **قيم الدعم والتشجيع** : تشير إلى الإهتمام بالعاملين بالمؤسسة وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك بكفاءتهم وإقتراحاتهم ومواهبهم أيضا .

✓ **قيم الإنضباط** : وتشير إلى التركيز على سلوك الإنضباط في العمل داخل المؤسسة والوجود في الزمان والمكان المناسبين والإلتزام بقواعد السلوك المهني .

✓ **قيم الحرية** : وتشير إلى التركيز على إعطاء العاملين الحرية المتاحة من دون وضع قيود عليهم من قبل رؤسائهم (الزعبي ، 2009) .

✓ **الإبداع لدى العاملين** : وهو المتغير التابع في هذه الدراسة ويقصد به قدرة العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف على إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو أسلوب عملي .(أبو جامع ، 2009) .

I. 9. الدراسات السابقة .

I. 1.9. الدراسات العربية .

أولاً- الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي :

1 - دراسة (الغالبى ،2010) بعنوان :سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي

(دراسة تطبيقية في شركات الإتصالات الخلوية)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية وهي : (zain ,orange ,umniah and xpress) ، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، وذلك بإستخدام الأسلوب التطبيقي وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120) . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية ، كانت بدرجة متوسطة وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كان بمستوى مرتفع ، فضلا عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة بأبعادها (التأثير المثالي ،الإستثارة الفكرية ، الإعتبارية الفردية ، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$)

2- دراسة (النجار و ملكاوي ، 2010) بعنوان : نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع

(دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات بأنواعها المختلفة المتمثلة في (نظم معالجة المعلومات ، نظم أتمتة المكاتب ، نظم المعلومات الإدارية ،نظم دعم القرار، نظم مشغلي المعرفة ونظم معلومات المديرين التنفيذيين) على مستويات الإبداع الثلاث (على مستوى الفرد ، على مستوى الجماعة ، على مستوى المنظمة) ، تمثلت عينة الدراسة في 14 شركة تأمين من

بين 28 شركة تأمين مدرجة في بورصة عمان، وتم استخدام الإنحدار البسيط لدراسة أثر نظم المعلومات على كل بعد من أبعاد الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الإبداع جميعها قد تأثرت بنظم المعلومات المختلفة.

3- دراسة (الزعبي ، 2009) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية) . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين ولغاية جمع البيانات اللازمة فقد تم تصميم إستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (459) فرد وقد تمت دراسة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية ، قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) على الإبداع وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها : وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع .

4- دراسة (دوسة ، 2007) تحت عنوان المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات) . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة المتمثلة في (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) وبين الإبداع المنظمي المتمثل في (الإبداع الفني الجذري والمضاف ، الإبداع الإداري الجذري والمضاف ، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات ، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع) شملت عينة البحث (34) مديرا في الشركة العامة لصناعة البطاريات . وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها : أن هناك توافر لإدارة المعرفة(الضمنية والظاهرة) وتجانسها لدى مدراء الشركة والمتمثلة بالمهارة والخبرة والمعرفة حول السوق والمنافسين تسهم في توفر القدرات الإبداعية في مجال إتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وبالتالي تعزيز الإبداع المنظمي، أي ان هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع المنظمي .

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية :

1- دراسة (الصانع، 2009) تحت عنوان : القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الإستراتيجي (دراسة ميدانية بمؤسسات الهاتف النقال باليمن) . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم التنظيمية وأثرها في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة من حيث (إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز) في منظمات الهاتف النقال في اليمن وشملت عينة الدراسة 95 مدير من المديرين العاملين في منظمات الهاتف النقال في اليمن ، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها : وجود علاقة تأثير و ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة. كما توصلت إلى أن القيم التنظيمية المطبقة داخل مؤسسات الهاتف النقال لم تحظى باهتمام كبير من قبل إدارة المؤسسات.

2- دراسة (الكبيسي ، 2009) بعنوان : القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني (دراسة تطبيقية على كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة) كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني وفق مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك ، وتم لذلك بناء أداة للدراسة تم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم جميع أعضاء هيئة التدريس والمدرسين بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة التابعة للمؤسسة العامة للتعليم والتدريب التقني والمهني، وقد بلغ عدد الإستمابانات الصالحة للتحليل بعد الإستعادة (43) ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : أن ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام جاء كما يلي : إدارة العلاقات ثم إدارة البيئة وكلتاها بدرجة جيدة ثم إدارة الإدارة ثم إدارة المهمة وكلتاها بدرجة متوسطة كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد الدراسة حول قضايا الدراسة الرئيسية (إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة) يمكن أن تعزى لمتغيرات (الوظيفة أو المؤهل العلمي أو القسم العلمي) .

3- دراسة (عبد الله ، 2000) بعنوان القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة تحليلية) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي ، وذلك للتعرف على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي ويولونها إهتمامهم وبيان العلاقة التي تربط بين تلك القيم والأداء الوظيفي وكذلك بين الخصائص الديموغرافية للمديرين والأداء الوظيفي . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار صحة فرضياتها فقد تم إختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات ومساعدتي المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف لقيادية المختلفة ممن يعملون في الجهاز الحكومي القطري ، وتم توزيع 340 إستبانة في 11 جهاز حكومي وتم دراسة علاقة كل من (قيم الهدف الرشيد ، قيم العلاقات الإنسانية ، قيم النظام المفتوح ، قيم العلاقات الداخلية) وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية للمديرين مجتمعها في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد التي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي .

I. 2.9. الدراسات الأجنبية .

أولاً- الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

1- دراسة (khanifar ,2012) **The study of the relationship between organizational trust and organization creativity,(case study in purge national company and distribution of petroleum products is kermanshah –iran)**

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي في الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع وإنتاج النفط في كرمنشاه ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في 300 موظف من الشركة للنفط في كرمنشاه ، تم إستخدام الإستبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 156 موظف وقد أظهرت النتائج أن هناك إشتراك كامل وإيجابي بين الثقة والإبداع كما أن ثقة الموظفين حول منظماتهم تظهر الكثير من الإبداع لديهم.

2- دراسة (rahnama et al , 2011) بعنوان: The survey relationship of between creativity of staffs and organizational effectiveness (case study of: the east Azarbaijan province and Ardebil province education)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الإبداع لدى الموظفين والفعالية التنظيمية في المنظمات التعليمية من محافظات شرق أذربيجان وأردبيل ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وإختبار الارتباط لدراسة العلاقة ، تمثلت عينة الدراسة في 56 مدير (29 و 17 على التوالي) و 297 موظف (179 و 118 على التوالي) تم توزيع إستبانات عليهم . أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع الموظفين والفعالية التنظيمية في الإدارات التعليمية في شرق محافظات أذربيجان وأردبيل عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

3- دراسة (Zakersalehi et al, 2011) بعنوان :

Organizational culture and its impact on creativity in malaysian SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية ، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت إستبانة تم توزيعها على 203 من الموظفين والمديرين العاملين في 25 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات والصناعات في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى أن نظام المكافآت هو العامل أكثر غالبية في المساهمة في الإبداع بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: تحديد الأهداف والموارد لها علاقة إيجابية مع الإبداع.

ثانيا - الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

1- دراسة (laissan،2012) بعنوان organizational value and growth :evidence from turkey.

هدفت الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضية التي تدور حول العلاقة بين القيم التنظيمية ونمو وتطور المؤسسة ، ولغرض الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من 236 مؤسسة من المؤسسات (الصغيرة ، المتوسطة والكبيرة) في تركيا، و لإختبار الفرضيات تم إستخدام تحليل الإنحدار لإختبار أثر المتغير المستقل القيم التنظيمية على المتغير التابع (النمو) وتشير النتائج المتوصل إليها على أن هناك أثر للقيم التنظيمية على المنافسة و نمو وتطور المؤسسات .

2- دراسة (Rosete، 2006) تحت عنوان : The impact of organizational values and performance management congruence on satisfaction and commitment

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وأنظمة إدارة الأداء وتأثير هذه العلاقة على الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي و قد تكونت عينة الدراسة من 325 موظف من منظمة الخدمة المدنية الأسترالية ، وتمت دراسة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية (الزمالة ، الجدارة ، القيادة والنخبة) و إدارة الأداء (التعويض وتطوير الأفراد) وتوصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية من المبادئ الهامة (من بين أمور أخرى مثل : حجم المنظمة ، نوع الصناعة ، الإستراتيجية التنافسية) في تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية .

ثالثا - الدراسات التي تناولت العلاقة :

1- دراسة (bedani , 2012) بعنوان the impact of organizational values on the perception of incentives and : barriers to creativity in the work place

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيم التنظيمية على الإدراك بالحوافز والعوائق أمام الإبداع في العمل ، لجمع البيانات تم توزيع إستبانة على عينة مكونة من 2171 موظف في البنوك البرازيلية ، وقد تم إستخدام

الإنحدار المتعدد لقياس أثر القيم التنظيمية على الإبداع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيم التنظيمية من بين العوامل الهامة في دعم ومقاومة الإبداع في المنظمات ، و أن التقليد والتحكم ترتبط إرتباطا إيجابيا مع العوائق أمام الإبداع في العمل ، وقيم الإستقلالية لها أثر كبير في دعم المنظمة على قبول أفكار جديدة .

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية إمتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، وتؤثر على عملية إتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والإتجاهات لدى العاملين بها . وكما تختلف الثقافة من مجتمع لآخر فكذاك تختلف ثقافة المنظمة من منظمة إلى أخرى، هذا التمييز والإختلاف في الواقع يعود بشكل أكثر تحديدا إلى إختلاف القيم السائدة في المجتمع الواحد ، حيث تؤثر القيم تقريبا في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك والإتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يمكن أن يسترشدوا بها في حياتهم اليومية. وتتعكس هذه القيم على المنظمات فيما يعرف بالقيم التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات والتي لها تأثيرا مباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم والمتعاملين معهم ، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود على جميع المستويات في المنظمة.

وفي هذا السياق يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

II .1. الثقافة التنظيمية.

II .2. القيم .

II .3. القيم التنظيمية - مفاهيم أساسية-

II. 1. الثقافة التنظيمية .

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها ، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها . ومن خلال ما سبق سنتناول في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهميتها ، خصائصها ، عناصرها مستوياتها وأنواعها.

II. 1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سنتعرف أولا على مفهوم الثقافة حيث تعرف الثقافة على أنها: عرفها E.taylor " بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات ، أو أي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع ¹ . ومن بين أكثر التعاريف شيوعا ، تعريف كوفايرون f.kovairon "الذي يرى : أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية ، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي ، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب ، والفن الذي وصل إليه المجتمع ، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والإقتصادي ² .

أما الثقافة التنظيمية فتعرف على أنها : " مزيج من القيم والإعتقادات والإفترضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات ³ .

(1) ميشيل تومبسون وآخرون ، ترجمة علي الصاوي ، 1997 ، نظرية الثقافة ، علم المعرفة ، الكويت . ص 9 .

(2) ناصر دادي عدون ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط 1 ، ص ص 106-107 .

(3) حسين حريم ، رشاد الساعد ، 2006 ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 2 ، عمان ، ص 230 .

عرف كيرت لوين (kurt lewin) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .¹

عرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة.²

عرفها Davis بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة ، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة .³

كذلك تعرف على أنها : مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والإستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .⁴

كما تعرف على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها ، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها.⁵

يعد التعريف الذي قدمه Edgard Schein من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية ، حيث يعرفها : بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إختراعها أو إكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة ، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي ، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة ، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على

(1) حسين حريم ، رشاد الساعد ، مرجع سابق ، ص 230.

(2) عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة ، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 2، دمشق ، ص 123.

(3) زين الدين بروش، لحسن هدار، 2007، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 1 ، جوان ص 55.

(4) مصطفى محمود أبو بكر ، 2005 ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 406.

(5) مصطفى محمود أبو بكر ، 2008 ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص 77.

التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي . إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية تشير إلى :

✓ مزيج من القيم والمعتقدات والإفتراضات والمعايير والقواعد والمعاني .

✓ تكون مشتركة بين أفراد جماعة معينة أو وحدة أو منظمة.

✓ هي مكتسبة ويتم تعليمها للأفراد الجدد .

✓ هي بمثابة دليل لتوجيه الأفراد داخل المؤسسة .

II .2.1. خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية.

II.1.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :²

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين . وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

• الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .

• الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، والآداب والفنون ، والممارسات العملية المختلفة.

• الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما

إلى ذلك.

- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، ومن ثم

فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

(1) naseer ahmad khan, 2012, **connotation of organizational culture models and categories** , universal journal of management and social sciences , vol 2, no 9 , Pakistan , p 41.

(2) مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق، ص 407 .

- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر** : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وبتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص ، وطرق إنتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور** : فإستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية ، بل إنها في تغيير مستمر ، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
- **الثقافة لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- و يضيف آخرون بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتفاوت درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم ، ومن أهم هذه الخصائص والسمات ما يلي:¹
 - درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
 - مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
 - درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

(1) محمد قاسم القريوتي ، 2000، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط1، ص ص 286-287.

وكذلك يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل واضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا ، كلما كان الإتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية . كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الإتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة ، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.¹

II . 2.2.1. عناصر الثقافة التنظيمية .

ينفق معظم الكتاب والباحثون على أربعة عناصر (مكونات) أساسية والمتمثلة في :²

1- القيم التنظيمية :

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.

أما القيم التنظيمية فهي 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 الآخرين ..الخ.

2 - المعتقدات التنظيمية :

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) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص ص 286-287

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

3 - الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4 - التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.¹

إضافة إلى هذه العناصر هناك عناصر أخرى وتتمثل في :

اللغة و الرموز : اللغة : هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية ، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة

الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد ، مثل شعار المؤسسة أو علمها، إسمها التجاري ونمط اللباس وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها .²

ومن الأمثلة على الرموز : شعار المؤسسة فمثلا شعار شركة بيجو هو الأسد ويرمز هذا الشعار للقوة ، نمط اللباس : يشترط لبس ربطة العنق عند شركة IBM كدلالة على النجاح.³

الطقوس : يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة

مثلا : فترات الإستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال .

(1) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 312-313.

(2) حسين حريم ، 2003، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد ، عمان ، ط1، ص267.

(3) Michel Darbelet et or, 2007 , *l'essentiel sur le Management*, edition berti, alger, ediion 5, p266.

القصص والأساطير : تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ماهي إلا روايات عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل ، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات ، أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها ، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة ، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.¹

الأبطال : وهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.²

الطابوهات (المحظورات) : ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب إقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الإختلالات والتوترات داخل المؤسسة.³

II . 3.1. أهمية الثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

(1) زين الدين بروش ، لحسن هدار ، مرجع سابق ، ص ص 58-59.

(2) إيتسام حلواني ، 2009، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في

القطاع الحكومي" ، الرياض ، ص 11.

(3) زين الدين بروش ، لحسن هدار ، مرجع سابق ، ص ص 58-59.

وتعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدر قوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات (اليابانية والأمريكية).¹

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:²

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن

الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط

العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم،

ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة

وتدربهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز

للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤدياً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها . متى

تكون الثقافة قوية؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل

ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد

السلوك المطلوب.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء، عمان ، ط 1 ، ص ص 265-266.

(2) حمد بن فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، ص ص 14-15.

سابعًا: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامنًا: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعًا: تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

II. 4.1. أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما¹:

- الثقافة القوية:

الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 412.

- الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة¹:

1- الإجماع : أو مدى المشاطرة لنفس القيم و الإعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والإعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم . ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين :

❖ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .

❖ نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم ،العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على

تعلم القيم وتفهمها .

2- الشدة : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الإعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم و الإعتقادات الحيوية .وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والإعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

إضافة إلى نوعين آخرين هما²:

- الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker ، Waterman،Ouchi ، ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح .ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور F.Taylor حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن

(1) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 268.

(2) إلياس سالم ، 2006 ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، المسيلة ، الجزائر، ص 23.

طريقة للأداء وقد كان يبحث عن تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق الطريقة المثلى لتحسين الأداء .

- الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) و دراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية . كما أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع¹:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية :** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة :** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
- 4- **ثقافة العمليات :** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5- **ثقافة المهمة :** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

(1) محمد بن غالب العوفي ، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، ص ص 12-13.

6- ثقافة الدور : وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد . وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

II .5.1. مستويات الثقافة التنظيمية .

تقسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات تتمثل في ¹:

المستوى الأول : ثقافة المجتمع.

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها و خدماتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

المستوى الثاني : ثقافة النشاط / الصناعة .

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة و النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 417.

المستوى الثالث: ثقافة المؤسسة.

عادة ما تكون للمنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

II. 2. القيم.

تعد القيم الأساس الذي من خلاله نستطيع أن نميز الأفعال والتصرفات والسلوكيات ما إذا كانت صحيحة أو غير صحيحة ، وهي أساس التمييز بين الثقافات لأنها عنصر أساسي في تكوين الثقافة ، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات. ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيم، أهميتها ، خصائصها، مكوناتها، تصنيفها ومصادر تكوينها .

II. 1.2. مفهوم القيم .

تتعدد تعاريف القيم حيث تعرف :

القيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون¹.

عرفت على أنها " المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم ، وتفكيرهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم ، وإختياراتهم، وتنظم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات الأخرى وأنفسهم والمكان

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق ، ص 165.

والزمان ، وتسوغ مواقفهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم ، أي تتصل بنوعية السلوك المفضل بمعنى الوجود وغاياته.¹

يرى بوسنر ومونسن (Posner and munson) أن القيم تعني " تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل ، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء.

عرف rokeach القيم على أنها "المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات وإتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا.²

القيم عبارة عن رغبات وإتجاهات الفرد حينما تثبت وتقوى، نحو الأشياء والأشخاص والموضوعات والقضايا، في صورة منظمة ذات درجة عقلية وإنفعالية مرتفعة، تمثل دوافع الفرد ومثيراته الداخلية أصدق تمثيل من حيث إختياره وحكمه في إطار معايير ومبادئ وقواعد المجتمع.³

كذلك تعرف القيم بأنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته وإتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بالثبات النسبي.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم القيم في النقاط التالية :

- ✓ عبارة عن رغبات وإتجاهات الأفراد .
- ✓ من خلالها يستطيع التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ، ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
- ✓ كما تحكم تصرفات الأفراد وتوجههم .

(1) عبد الله عقلة، مجلي الخزاعة ، 2009، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد، عمان، ط1، ص36.

(2) محمد الصيرفي، 2009، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على المستوى الفردي)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ص ص 320-321.

(3) نوال محمد عطية ، 2001، علم النفس والتكيف النفسي والإجتماعي ، دار القاهرة، مصر ، ط1، ص77.

(4) عامر عوض، 2008، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة ، عمان ، ص 80.

II .2.2. خصائص ومكونات القيم .

II .1.2.2. خصائص القيم :

يمكن تحديد عدد من الخصائص للقيم على النحو التالي:¹

- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
 - أنها صعبة الدراسة بسبب تعقدها .
 - أنها نسبية تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن إلى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى.
 - أنها مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع.
 - أنها مرغوبة إجتماعيا لأنها تشبع حاجات الأفراد .
 - أنها تؤثر في الإتجاهات والأداء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
 - أنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتنيب كما أنها تحترم وتفرض.
 - أنها مرتبة فيما بينها ترتيبا هرميا حيث تهيمن بعض القيم على باقي القيم.
- إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في:²
- القيم أساسية في حياة كل إنسان سوي، فهي بمثابة مرشد وموجه لكثير من النشاط الحر الإرادي للإنسان.
 - القيم تصطبغ بالصبغة الإجتماعية ، أي أنها تنطلق من إطار إجتماعي .
 - القيم مكتسبة، إذ يتعلمها الفرد عن طريق التربية الإجتماعية والتنشئة في نطاق الجماعة.
 - تعد القيم ذاتية إجتماعية،ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص للفرد والجماعة، وفي تحديد كثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى .

(1) محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على المستوى الفردي)، مرجع سابق، ص 327.

(2) عامر عوض ، مرجع سابق،ص 81.

- القيم ذات ثبات وإستقرار نفسي وإجتماعي نسبي ، لكن هذا الثبات يسمح بالتغيير والتبديل إن أراد الفرد ذلك بعزيمة صادقة.

II .2.2. مكونات القيم .

تتكون القيم من ثلاث مكونات لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ، لأنها تتدمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الإتجاهات والمعتقدات ، وهذه العناصر هي :¹

المكون المعرفي : يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف ، ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها.

المكون الوجداني : معياره التقدير ، فيعكس التعلق بالقيمة والإعتزاز بها، والشعور بالسعادة لإختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الإنفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك من سرور وألم وما يعبر عنه من حب وكره أو إستحسان، وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والإنفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة.

المكون السلوكي: معياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين. وهو يشير إلى إستعداد الشخص أو ميله للإستجابة ، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث أن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم.

II .3.2. أهمية القيم .

تعتبر القيم أحد مكونات الثقافة وأحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الإتجاهات والدوافع ، وتؤثر على إدراكاتنا ، وكذلك ينظر للقيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك ، وتعتبر كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة

(1) عبد الله عقله ، مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص ص 37-38.

العامّة، وأيضا تعتبر كمؤدّد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الإختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة وإحترام الوقت والجديّة وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك، تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين إتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. ويشير العالم McMurry إلى أثر القيم في السلوك بالقول: "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا." وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي . وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الإحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الإتصاف بها وهي قيم إجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ، وقيم تنظيمية ، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة .¹

II .4.2. تصنيف القيم .

لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم ، هناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناء على معايير مختلفة، ومن بين الأسس التي أعتمد عليها في تصنيف القيم مايلي:

حسب المحتوى :

صنف سبرنجر (Spranger) القيم إلى ستة أنواع وهي :²

أ- القيم الإقتصادية : وهي التي تمثل إهتمام الفرد بالحصول على الثروة وزيادتها والفرد الذي تسود لديه هذه القيم نجد أن إهتماماته عملية ويعطى الأولوية للمنافع المادية .

(1) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 109-110.

(2) محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على المستوى الفردي) ، مرجع سابق ، ص ص 328-329.

ب- القيم الإجتماعية : وهي التي تتمثل في إهتمام الفرد وميله إلى تكوين العلاقات مع الآخرين والتعاون معهم والفرد الذي تسود لديه هذه القيم نجد أن إهتماماته الأساسية بالعلاقات الإجتماعية ويعتبر خدمة الآخرين غايته وهو شخص معطاء وليس بالضرورة في صورة نقدية ويتميز سلوكه بالود والشفقة.

ج- القيم النظرية : وهي التي تتمثل في إهتمام الفرد وميله لإكتشاف الحقيقة فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ويسعى وراء القوانين بقصد معرفتها فهو يهتم بالبحث عن الحقائق والأسباب بناء على تنظيم مرتب لمعارفه ومعلوماته.

د- القيم الجمالية: وهي التي تتمثل في إهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتوافق والفرد الذي تسود لديه هذه القيم نجد أنه يقدر التشكيل والتناسق.

هـ- القيم السياسية : وهي التي تتمثل في إهتمام الفرد بالحصول على القوة فهو يهدف إلى السيطرة والتحكم والفرد هنا تلعب المنافسة دورا هاما في حياته وهو يبحث عن النفوذ والشهرة في أي مجال .

و- القيم الدينية : وهي التي تتمثل في إهتمام الفرد بكافة النواحي المتعلقة بالأديان والفرد الذي تسود لديه هذه القيم نجده موجها نحو خلق قيمة عليا مجردة ويحاول أن يفهم معنى الوجود .

حسب إتجاه القيم :

- قيم تقليدية: تحافظ على كل ما هو قديم.

- قيم متحررة: تميل إلى كل ما هو جديد .

حسب المقصد (المعتقد):

- قيم وسيليه: وهي التي ينظر إليها الفرد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد .

- قيم هدفية: وهي الأهداف أو الفضائل التي تحدها الجماعات والأفراد لأنفسها والتي تعتبر غاية في حد

ذاتها.¹

(1) محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على المستوى الفردي) ، مرجع سابق ، ص 329.

حسب الوضوح : تصنف إلى ¹:

- قيم صريحة : وهي التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام .

- قيم ضمنية : وهي التي تستخلص و يستدل عليها من ملاحظة الإختيارات والإتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد بصفة منتظمة .

حسب شدتها : تصنف إلى ²:

- قيم إلزامية: تكون ملزمة للجميع من الضروري تنفيذها بالقوة كالقيم الدينية.

- قيم مفضلة : يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها ، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها .

- قيم مثالية: وهي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة ، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان .

حسب العموم : وتصنف إلى ³:

- القيم العامة: هي القيم التي يعم إنتشارها في المجتمع كله .

- القيم الخاصة: هي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات إجتماعية معينة .

حسب الدوام : تصنف إلى قيم عابرة وقيم دائمة حيث : ⁴

- القيم العابرة : هي القيم السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضة والموسيقى والبدع وهي قيم ترتبط بالكماليات والشكليات والزخرف وليس بصلب الحياة. فهي لا تمس الحاجات الضرورية.

- القيم الدائمة : هي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس ويتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد.

(1) سهام صوكو ، 2008-2009 ، واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة التربوية ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم

الإجتماع ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 41

(2) عبد الله عقله، مجلي الخزاعة، مرجع سابق ، ص ص 40-41

(3) إبراهيم السيد ، 2005، البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة الإجتماعية والدافعية للإنجاز ، أطروحة دكتوراه، جامعة الزقازيق ، قسم العلوم الإجتماعية، القاهرة ، ص 20.

(4) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005 ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، الأردن، ط1، ص 195.

II . 5.2 . مصادر القيم .

لقد تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك التنظيمي بأنواع مختلفة سيما وأن القيم عبارة عن أبعاد داخلية تعتمد الفرد وخبراته الذاتية عاملا رئيسيا في تكوينها ونموها وقد حدد العلماء والمفكرون أهم مصادر القيم بما يلي :

1- **المصدر الإجتماعي** : نظرا لكون الفرد جزءا من المكونات الإجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ، ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين يختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي ، تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لايزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والإجتماعي ويتسم بالتماسك الإجتماعي ، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الإجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة.¹

2- **المصدر الديني** : يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات آل البيت وأصحاب الرسول الكرام لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الإجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة... إلخ من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء .²

3- **الخبرات السابقة** : تلعب الخبرات والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته ، فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في

(1) خضير كاظم حمود ، 2002 ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء ، عمان ، ط1 ، ص ص 86-87.

(2) عثمان قدور ، 2008-2009 ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم النفس ، قسنطينة، الجزائر ، ص 40.

عقله الباطن ويقوم بإستخدامها لإصدار أحكامه وإجتهاداته¹، على سبيل المثال السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحرية².

4- الجماعة : تشكل الجماعة مصدرا مهما من مصادر القيم ، فالجماعة التي ينتمي لها الفرد ترسخ مجموعة من القيم لديه ، تساعد على تشكيل وتغيير أنماط سلوكية معينة بحيث يبدأ الفرد بخلق قيم وإتجاهات وسلوكيات تكون ملائمة لقيم وإتجاهات الجماعة، ويقوم الفرد بذلك نتيجة لحساباته وأهدافه وحاجاته، محاولا التكيف مع سلوك وقيم الجماعة، لإشباع هذه الأهداف والحاجات³.

ونحن نبنى قيمنا من خبراتنا وتجاربنا ، ومن الثقافة التي تسود حياتنا . كما تستمد هذه القيم من الأسرة والأبوين ، الأقارب ، الأصدقاء ، المعلمين، المربين ووسائل الإعلام . وتستقر هذه القيم والمعايير في العقل الباطن ، وتعكس القيم أهدافنا، إهتماماتنا، حاجاتنا والنظام الإجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية وإقتصادية وعلمية⁴.

II . 3. القيم التنظيمية .

تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك الأفراد في المنظمات ، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم وإتخاذهم لقراراتهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم ، إضافة إلى مايمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المنظمة وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .وسيتعرض هذا المبحث إلى مفهوم القيم التنظيمية ، أهميتها ،مراحل تطورها وأخيرا تصنيفها.

II . 1.3. مفهوم القيم التنظيمية .

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها " الإعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الإختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة."⁵

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق ، ص163.
 (2) محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط5 ، ص 181.
 (3) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق ، ص164.
 (4) مدحت أبو النصر ، 2007 ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، ط1، ص 114-115.
 (5) عبد الله عقله، مجلي الخزاعلة، مرجع سابق ، ص 45.

كم تعرف على أنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، إذ تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .¹

أما أنز (enz) فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والإختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة.²

يمكن تعريف القيم التنظيمية ، بأنها نظام من المعايير يربط بين أعضاء المنظمة وأماكنهم البيئية .³

من خلال ما سبق يمكن حصر مفهوم القيم التنظيمية في النقاط التالية :

- ✓ أنها المعيار الذي من خلاله يستطيع الأفراد بالمنظمة الحكم بما هو صحيح أو خاطئ مقبول أو غير مقبول.
- ✓ تكون مشتركة بين الأفراد وتعمل على توجيه سلوكهم بالمنظمة .
- ✓ تحدد لهم كيفية إنجاز الأعمال وإتخاذ القرارات وحل المشاكل .

II . 2.3. أهمية القيم التنظيمية .

تعد القيم أساس أي ثقافة تنظيمية ، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح ، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها، ومن ثم تكون لديهم القدرة على إتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة، كذلك تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة.إن

(1) مشاعل العتيبي، 2009، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ،ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " ، الرياض ، ص 11 .

(2) نجلاء محمود، 2000، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية ، ص 33.

(3) علي ميا وآخرون ، 2011، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق ، المجلد 33، العدد 3، ص 129.

وجود قيم تنظيمية مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة ، فالمنظمات التي تمتلك قيما مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي، كما أن هذه القيم تشير إلى: نوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة، تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند إتخاذ القرارات، تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير ، إضافة لذلك فإن القيم المشتركة تلعب دورا في الإتصال مع العالم الخارجي.

ويعتبر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة والقيادة في المنظمة، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل إجتماعي يتضمن قيما مختارة ، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لابد أن تعمل على صيانتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة.¹

ويمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية:²

- تحتكم المنظمة إلى القيم في تقويم سلوكيات العاملين.

- الإدارة بالقيم توجه جديد و يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.

- تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.

- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.

- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.

- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية.

- توحيد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى القضاء على أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع

- المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها.

(1) عبد الله عقله ، مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص ص 46-47.

(2) عجال مسعودة، 2009-2010 ، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، الجزائر ، ص ص 47-48.

II .3.3. مراحل تطور القيم التنظيمية.

لقد مر تطور القيم التنظيمية بسبع مراحل تتمثل فيما يلي :

أولاً : المرحلة العقلانية

وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري مفادها أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيهاً بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (max weber، f.taylor).

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني.¹

ثانياً: المرحلة العاطفية

بدأت هذه المرحلة بناءً على دراسات هوثورن ، والتي حملت قيماً تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز مادياً، وإنما له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية في المنظمة.²

ثالثاً: مرحلة المواجهة

و في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة ، فظهر النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والإحترام والتقدير.³

رابعاً: مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ،حيث إنتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين وظهرت نظرية **Douglas Mc Gregor** والتي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى فرضيات X

(1) عجال مسعودة ، مرجع سابق ، ص 42.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 172.

(3) موسى اللوزي ، 2008 ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل ، الأردن ، ط2، ص 233.

و Y حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفظ ماديًا، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة، فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل وهو جدير بالثقة ويحب العمل.¹

خامسا:مرحلة الإدارة بالأهداف

وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من إتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف...إلخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

سادسا: مرحلة التطوير التنظيمي

ويشير مفهوم التطوير التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وإستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال.

سابعا:مرحلة الواقعية .

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.²

(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 172.

(2) موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 233-234.

II .4.3. تصنيف القيم التنظيمية.

يمكن تصنيف القيم التنظيمية ضمن أربعة أبعاد يشتمل كل بعد منها على مجموعة من القيم ، وهذه القيم هي ¹:

- أسلوب الإدارة : ويشتمل على القوة ، النخبة ، الصفوة والمكافأة.
- إدارة المهمة : وتشتمل على قيم الكفاءة والفعالية .
- إدارة العلاقات: وتشتمل قيم العدل ، فرق العمل والقانون .
- إدارة البيئة التنظيمية : وتشتمل قيم الدفاع ، التنافس والإبداع .

ويقصد بأسلوب الإدارة ، النهج أو الفلسفة أو التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية للوصول إلى أهدافها المرسومة ، ويتضمن هذا البعد عدة قيم تنظيمية منها:

- **القوة** : تتمثل قيم القوة في العاملين الذين يملكون مقومات التأثير في سلوك الآخرين، مثل توليهم لوظائف مهمة ، وقربهم من مصدر إتخاذ القرارات، وقربهم من مصادر المعلومات . ويؤثر هذا الأسلوب من خلال هذه القيم في سلوك الأفراد وفي السلوك التنظيمي ، أما مجال القوة ، فهو النشاطات التي يؤثر بها الفرد أو مجموعة من الأفراد على العاملين .

- **النخبة**: تشير إلى نوعية الأفراد وما يتميزون به من قوة وخبرة، ومهارات تؤثر على التنظيم تأثيرا واضحا ، فعدم كفاية الأفراد مثلا له تأثير سلبي على التنظيم بكل أبعاده ، فالتنظيمات الناجحة تسعى دائما للحصول على أفراد مؤهلين قادرين على القيام بالأعمال بأفضل وجه .

ولذلك يمكن القول أن النخبة يقصد بها تلك المجموعة المتفوقة والموهوبة ، وهم الأفراد المتميزون بقدراتهم ومواهبهم ، فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد والمهارات من الأمور الواجب مراعاتها عند إستقطاب العاملين .

- **المكافأة**: أما قيم المكافأة فتعود إلى الدراسات التي قام بها علماء النفس الإداري والصناعي والتي كان من ضمن إهتماماتهم مكافأة العاملين لتحقيق رضاهم ، فالمكافأة هي أحد أساليب الحوافز التي تعمل على حفز

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص ص 235-236.

الفرد ودفعه للعمل ، فالأفراد الذين يتوقعون وجود حوافز من الإدارة سوف يمارسون أنماط سلوكية جيدة ومتوازنة يترتب عليها أداء جيد إضافة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة عامل الإلتزام والولاء...إلخ ، فالحوافز هي الإمكانيات المتوافرة في بيئة الفرد التنظيمية التي يستطيع الحصول عليها إذا حقق شروطا معينة في العمل ، وهذه الحوافز تشجع الفرد على ممارسة تطوير أنماط سلوكية إيجابية تساعده في إشباع حاجاته وإشباع حاجات التنظيم .

أما إدارة المهمة: فيدل هذا المفهوم على ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة متقنة ودقيقة ، مع ضرورة توضيح الأهداف وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، ويتضمن هذا البعد قيم الفعالية والكفاية.

- **الفعالية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ويرتبط مفهوم الفعالية بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية ، لذلك تتضمن الفعالية كلا من : الفعالية الإدارية والتي تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء ، الفعالية الظاهرة وتتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية ، وينظر للفعالية الشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية .

- **الكفاءة :** لهذا المفهوم دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بالفعالية ، لكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكاليف إلى جانب إتقان العمل ، وهنا لابد من مراعاة القيم المتوفرة في المنظمة ، فإذا لم تكن جميع القيم المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها مساندة للفعالية والكفاءة ، فإنه من الصعب تحقيق هذين المفهومين داخل المنظمات ، لذلك على الإدارة العليا ضرورة العمل على توفير وتشجيع القيم الجيدة والتركيز عليها، فتوفير هذه القيم يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان

العمل.¹

(1) موسى اللوزي 'مرجع سابق' ، ص ص 237-238.

-**الاقتصاد** : على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة.¹

أما بعد إدارة العلاقات الإنسانية فيمتد إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الإداري، وهي مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على العنصر البشري داخل التنظيم ، وأن الفرد هو مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من مراعاتها حيث لها درجة عالية من التأثير على الإنتاجية. ويشير مفهوم إدارة العلاقات الإنسانية إلى ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري ، ويهدف هذا البعد إلى الوصول بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الإجتماعي والنفسي والمادي .

والقيم الموجودة في هذا البعد تتمثل في :²

- **العدالة** : تتمثل في إعطاء الموظف حقوقه وإمتهاداته ومقارنة أدائه مع غيره ومعاملة الإدارة له على أساس من المساواة والنزاهة وإتباع الأسس الموضوعية في إعطائه حقوقه من ترقية وحوافز ، وإتباع الإدارة لمفهوم العدالة ينعكس على ممارسة العاملين لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء والإلتزام للمكان الذي يعملون فيه .

- كما تسعى الإدارة إلى ترسيخ مفهوم العمل الجماعي (فرق العمل) للوصول إلى الأهداف بأيسر الطرق، وفريق العمل عبارة عن جماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد مسؤولياته وواجباته، الأمر الذي يعني توافر عنصر التفاعل والتداخل بين الأعضاء والتوافق لتسهيل عملية الوصول إلى الأهداف، ولاتستطيع مجموعة من الأفراد أن تعمل كفريق إلا بعد حدوث التعارف بين أعضائها وتحديد الأدوار لكل عضو داخل فريق العمل شريطة توافر القدرات والمهارات وكل متطلبات

(1) عجال مسعودة، مرجع سابق ، ص 56.

(2) موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص ص 239-240.

العمل عند أفراد الفريق، فالتركيز على بناء الفريق هو أحد أساليب التنمية الإدارية والإستثمار الأفضل للموارد البشرية .

- **قيم النظام والقانون:** تشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء التنظيمي التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، فالمنظمة في مرحلة البناء تقوم بتشكيل القواعد العامة وتحديد كيفية ممارسة السلطة وكيفية القيام بالعمل ، فالهدف الأساسي للقوانين والأنظمة هو ضبط وتنظيم العلاقة بين الأطراف التالية:

المؤسسة والعاملين، العاملين مع بعضهم البعض ، العاملين والجمهور الخارجي.

ويتم ضبط هذه العلاقات من خلال العمليات الإدارية بما في ذلك الإجراءات والحوافز واتخاذ القرارات ونطاق الإشراف، إضافة إلى الوصف والمواصفات الوظيفية وكذلك الأجور والرواتب والترقيات... إلخ وهنا لابد من التركيز على الوصف والمواصفات ، فهي من أكثر العناصر تحديدا وضبطا للعلاقات . فسلوك العاملين داخل المؤسسات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المؤسسة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف ، والمصالح الرسمية وغير الرسمية ، فالقواعد الرسمية تلزم الموظف بسلوك معين لغاية الوصول إلى الأهداف.

أما بعد إدارة البيئة التنظيمية فيظهر تأثيرها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة سواء الداخلية أو الخارجية من عناصر متفاعلة تؤدي أحيانا إلى صراعات ونزاعات ، قد يترتب عليها آثار سلبية ، لذلك لابد من دراسة وفهم بيئة المنظمة بكل متغيراتها الداخلية والخارجية والعمل على تحقيق الفائدة الكبرى منها، وبشكل يساعد على تحقيق الأهداف ، والقيم التي يتضمنها هذا البعد هي :

- **قيم الدفاع:** تشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية ، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات وإستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار، وهذه التهديدات تتمثل في :

- عدم وضوح آليات العمل للوصول إلى الأهداف.
- عدم ملائمة التطوير التنظيمي وعدم وضوح قواعده وآلياته.

- عدم التكامل بين الوظائف وعدم وجود تنسيق .
- عدم توافر الإبداع.
- غياب الإجماع على الأهداف.
- الضغوط التي تمارسها جماعات رسمية وغير رسمية.
- غياب التخطيط .
- قلة الموارد المادية.

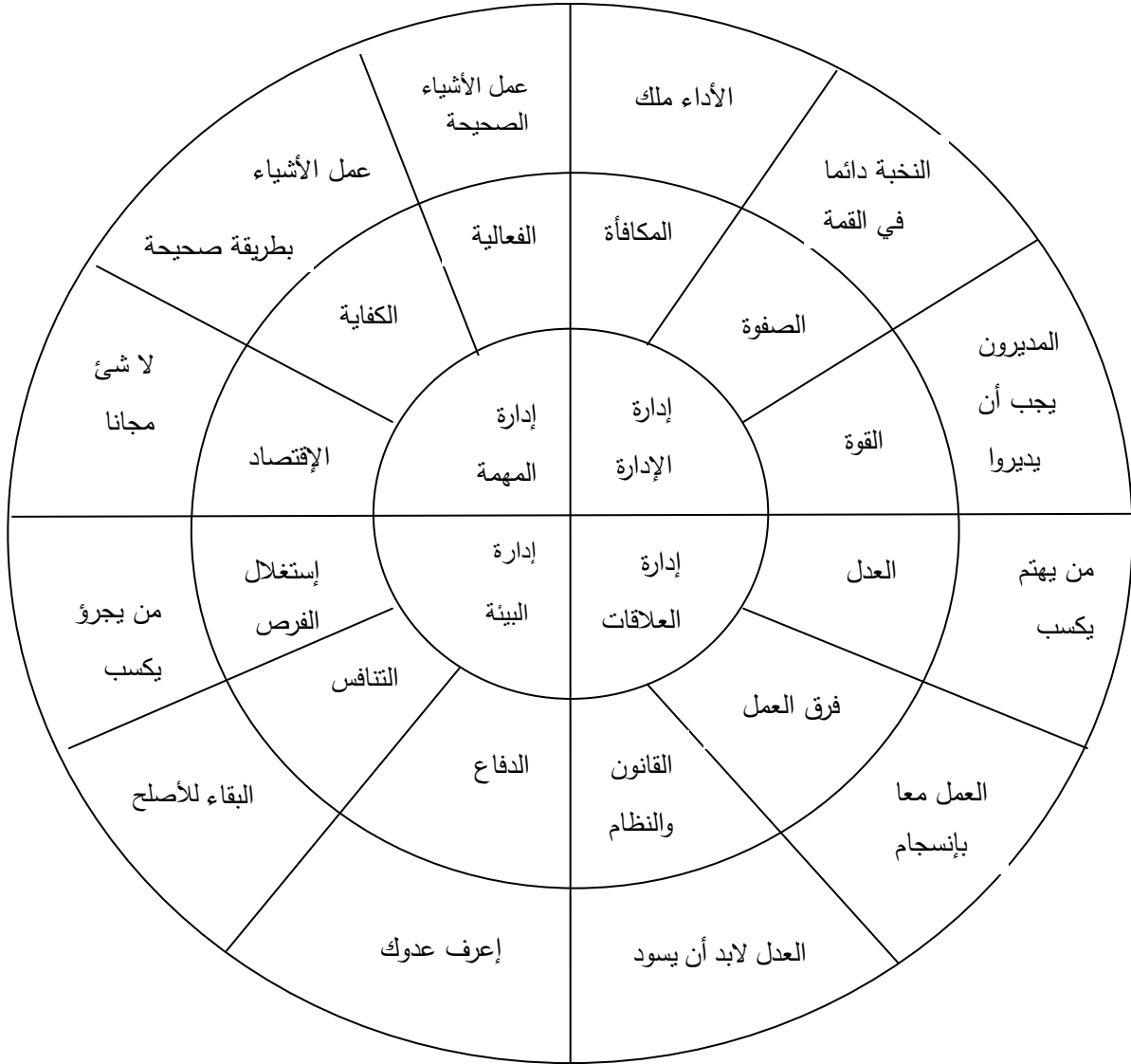
قيم المنافسة: وتتخذ عدة أشكال ، فهناك المنافسة الفردية داخل المؤسسة، وهناك المنافسة بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة ، وهناك المنافسة الخارجية مع مؤسسات أخرى تؤدي المهام والخدمات نفسها ، وهذه الأشكال تتطلب ضرورة تطوير مناهج وآليات عمل لمواجهةها خوفاً من تفاقمها بشكل يؤدي إلى الإنحراف عن الأهداف المرسومة.

قيم الإبداع: حيث تعني توافر نظام من المعتقدات والقيم والمعايير القادرة على تحفيز قدرة المؤسسة على إحداث وقبول التجديد و التغيير في الأفكار والأساليب والنظم بشكل يجعل المنظمة قادرة على الإستجابة لما هو جديد ، وقادرة على البقاء والإستمرار.¹

ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي:

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص ص 242-243.

الشكل رقم (02) : عجلة القيم



الدائرة الداخلية = القضايا الجوهرية .

الدائرة الوسطى = القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية .

الدائرة الخارجية = القيم .

المصدر : ديف فرانسيس ، مايك وودكوك ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، 1995، القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ،

الرياض ، ص 46

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى القيم التنظيمية التي تمثل حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمات الأعمال ، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة ، وأصلا لازما من أصول المنظمة الذي يبني خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة ، فهي المعيار والأساس الذي يوجه سلوك العاملين بالمنظمة ، وتكمن أهميتها في كونها توجه سلوك العاملين بالمنظمة و تعمل على خلق الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ، لذا فإن بناء وتطور هذه القيم أمر صعب كونه يمر بعدة مراحل في كل مرحلة تسعى المنظمة إلى تطوير قيم جديدة تكون أكثر قدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم لتحقيق أهدافها.

تمهيد

إن من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى تستطيع التأقلم مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة بها ومن هنا تبرز أهمية الإبداع ، فالإبداع أصبح السبيل الوحيد أمام المورد البشري من أجل حل المشكلات التي تواجهه ، والإبداع هو سر نجاح الكثير من المنظمات لأنه بدون إبداع سيكون مصير المنظمات الإضمحلال والزوال . لذا فإنه لا يكفي أن تمتلك المنظمة موارد بشرية كفئة وإنما يجب أن تمتلك هذه الموارد قدرات إبداعية متميزة .

كما ينبغي تقدير أهمية الإبداع التنظيمي وذلك من خلال توفير مناخ يشجع جميع العاملين بالمنظمة بإختلاف مستوياتهم على إبداء آرائهم وأفكارهم ويتيح لهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات مما يرفع من الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية . وللتعرف عليه بنوع من التفصيل سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

1.III. الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية -

2.III. أساسيات الإبداع التنظيمي .

3. III. العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع التنظيمي .

III.1. الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية -

يعتبر الإبداع التنظيمي المحرك الأساسي للمنظمة ، فمن خلاله تستطيع أن تكون هي الرائدة في بيئة الأعمال لذا فإن المنظمات تسعى إلى إيجاد أفكار وطرق وأساليب جديدة تختلف عن الأساليب القديمة في إنتاج وتقديم خدماتها ومنتجاتها وأساليب الإدارة وغيرها حتى تتميز عن غيرها من المنظمات .من خلال ماسبق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى : مفهوم الإبداع التنظيمي، خصائصه، أهميته، عناصره، أنواعه ومستوياته.

III.1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي .

III.1.1.1. تعريف الإبداع التنظيمي.

قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع التنظيمي سنتعرف أولاً على مفهوم الإبداع : حيث يعرف الإبداع على أنه : حسب ويليام كوين :هو عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة.¹

أما الإبداع التنظيمي فهو :

عرفته Amabile, 1988 الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال من قبل الأفراد والجماعات وهو نقطة البداية للإبتكار.²

حسب woodman et al, 1993 يعرف الإبداع التنظيمي بأنه : خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أم تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام إجتماعي معقد.³

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للإستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها ، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة وفائدة للمنظمة ، وتحقيق

(1) أحمد المعاني وآخرون ، 2011، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، ص 346.

(2) Gaëlle dechamp, bérangère szostak, 2012, les enjeux de la creativite inter-organisationnelle a l'échelle locale , septiemes journées de la proximité hec montreal, Canada p 5.

(3) farida razylzada , 2007 , organizational creativity and psychological well-being ,doctoral thesis lund university , Sweden , p 5-6.

الإبداع التنظيمي عن طريق تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة وإحداث تغيير ذو طبيعة تكنولوجية أو تجارية أو مالية أو إجتماعية أو إدارية تنظيمية.¹

الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.²

وبصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل وتتقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:³

- التركيز على العملية الإبداعية (آلية الإبداع): أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال عرف بأنه " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة تقبله أنه مفيد".
- التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): أي مقدار الإنتاجية التي تحققها أو تنتج عن عملية الإبداع وفي هذا المجال يعرف بأنه " يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير.
- الصفات الشخصية للمبدعين : كالفصول والبحث ووضوح الرؤية والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية.
- الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية) : كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز.

(1) حسين عجلان حسن ، 2008، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثناء ، عمان ، ط1 ، ص 42.

(2) ميلود زيد الخير ، وعبد القادر بن برطال ، 2011، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، بحث مقدم للملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، بالبلدية ، الجزائر ، ص 4.

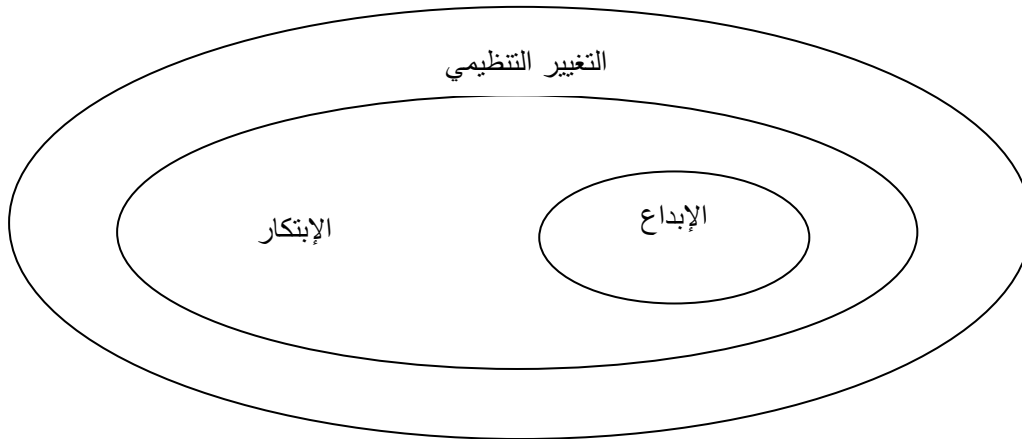
(3) مها فرمان ، و أحمد فرمان ، 2010، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة ، جامعة اليرموك ، العراق ، ص 36.

III.1.1.2. الفرق بين الإبداع والإبتكار :

فالإبداع هو القدرة أو الفعل المتمثل في تصور الشيء الأصلي أو النادر، أما الإبتكار فهو تنفيذ شيء جديد.¹ والفرق بين هذين المصطلحين أمر بالغ الأهمية بالنسبة للباحثين في تنمية الموارد البشرية والممارسين إذ أن الإبداع هو ظاهرة بدأت وعرضت على المستوى الفردي فالتغيرات مثل الشخصية والدافع والخبرة ترتبط بالإبداع على المستوى الفردي بالتأكيد أن العوامل البيئية في المجموعة والمستويات التنظيمية بما في ذلك الثقافة التنظيمية والمناخ تؤثر على هذه التغيرات وبالتالي على سلوك الأفراد . لكن التركيز على الإبداع في المقام الأول على الأفراد .

من جهة أخرى الإبتكار يعمل بكثير من ذلك على المستوى الجماعي والتنظيمي التركيز أكثر على العلاقات المتبادلة والتفاعلات وديناميكية بين الأطراف الفاعلة ومكونات المنظمة وبيئتها.²

الشكل رقم (III-1): علاقة الإبداع بالإبتكار.



المصدر : Véronique Bouchard, Céline Bos, 2004, **Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle** : une conception tronquée, 13^{em} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine , p2.

(¹) Paul Sloane , **What is the Difference Between Innovation and Creativity** , web site : <http://www.innovationexcellence.com/blog> , اليوم 13 فيفري 2013, الساعة 11 والنصف .

(²) MC LEAN , 2005 , **organizational culture's influence on creativity and innovation** : A review of the literature and implication for human ressource development, Advances in developing human resources , vol7, n 2,p 228.

- مما سبق يمكن القول بأن الإبداع التنظيمي يتلخص في النقاط التالية :
- عملية توليد أفكار جديدة تتعلق بمنتج أو خدمة أو أسلوب إدارة معين.
 - عملية تتم على المستوى الفردي والجماعي و التنظيمي
 - تكون مفيدة بالنسبة للمنظمة .
 - تركز على أربعة جوانب : العملية الإنتاجية ، الناتج الإبداعي ، الصفات الشخصية للمبدعين ، الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد .

III.2.1. خصائص وعناصر الإبداع التنظيمي.

III.2.1.1. خصائص الإبداع التنظيمي .

يمكن توضيح مفهوم الإبداع من خلال التطرق إلى خصائصه كآتي¹:

- ✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المنظمي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- ✓ الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

(1) سيد عيد خبير، 2008، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 14-15 .

- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح. .
- ✓ الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذا الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- ✓ الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- ✓ أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية
- ✓ يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- كذلك من بين خصائصه : ¹
- ✓ يجب أن ينتم الإبداع بعمومية أثاره و فوائده.
- ✓ لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل ، إدارة ، المنظمة ككل).
- ✓ يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً و ليس عارضاً.
- إضافة إلى أن هناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية تدل على إمكانية الإبداع:²
- ✓ **العقل المتسائل الخلاق** : وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحد فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر .
- ✓ **القدرة على التحليل والتجميع**: هي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

(1) محمد فلاق ، وقدر بن نافلة ، 2011، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، بحث مقدم للملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية البلية ، الجزائر ، ص ص 8-9.

(2) محمد حسن محمد حمادات، 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد، الأردن، ط1، ص ص 313-314.

- ✓ **القدرة على التخيل والحدس:** وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، وذلك من خلال القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- ✓ **الشجاعة والثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو القشل.
- ✓ **التمرد على السلطة:** يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة.
- ✓ **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- ✓ **النقد الذاتي:** إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

III.2.2.1. عناصر الإبداع التنظيمي .

- 1- **الأصالة:** وهي المقدره على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" .

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية¹:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

(1) محمد فلاق ، و قدور بن نافلة ،مرجع سابق، ص 9.

2- **الطلاقة** : وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة¹. فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره . أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.²

والطلاقة لها عدة أشكال فيمكن أن تكون :³

- أ- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة.
- ب- طلاقة التداعي: وهي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية (الأفكار) ذات الخصائص المميزة.
- ج- الطلاقة الفكرية : وهي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد
- د- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير والصياغة في عبارات مفيدة.

3- **المرونة** : و يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.⁴

وتقسم المرونة إلى نوعين :⁵

المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

(1) Gary A Steiner. 1971., **the creative organization,baed on proccedings of a seminar sponsored by the gradutual of business “ the creative organization”**, Chicago ,edition 4 , p12,

(2) عادل بن صالح الشقحاء، 2003، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، ص 43.

(3) موسى اللوزي ، 1999، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، ص 298.

(4) السعيد عواشرية ، 2009، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص 8.

(5) محمد فلاق ، و قدور بن نافلة ،مرجع سابق، ص10.

المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

4- المخاطرة : هي 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 وواعين 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.¹

5- القدرة على التحليل: وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة. أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.²

6- الحساسية للمشكلات : حيث يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدًا تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها ، لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع ، فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة³. ولاشك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة.⁴

(1) محمد فلاق ، و قدور بن نافلة ، مرجع سابق ، ص 10.

(2) عادل بن صالح الشقحاء، مرجع سابق ، ص 44.

(3) محمد الصيرفي ، 2009 ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط 1،

ص 263.

(4) سليم إبراهيم الحسنية، 2009 ، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، ص 126.

III.1.3. أهمية الإبداع التنظيمي .

تتبقى أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها ، فضلا عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية . أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية: ¹

❖ وجود تحولات وتغييرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

❖ زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال :

• السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية .

• تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية .

❖ زيادة فاعلية الاتصالات .

❖ نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائدة للسوق .

❖ زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر .

❖ تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعدم والمعيب والمرفوض .

❖ تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن .

❖ تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام .

(1) فراس الشلبي ، و خالد بني حمدان ، أثر ثقافة المعلومات في الإبداع المنظمي ، على الموقع :

كما يمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في العناصر التالية:¹

- ✓ دورة حياة أفضل للمنظمة والمنتجات ولذلك يجب على المنظمة أن تتعلم كيف تجذب أو تربي مبدعين.
- ✓ تنمية أفكار الأفراد (الإستماع إلى أفكارهم ، البحث عنها، التفكير فيها ونشرها).
- ✓ الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ✓ تعظيم الربحية، إن الخطوة الأولى لدى أي شركة في عملية الإبداع هي " الإستعانة بأحسن الموجودين "
- وهذا ما يسمح للشركة بالحفاظ على بنية تزخر بالإبداع والنشاط الفكري.
- ✓ تنمية كوادر إدارية متميزة.

وعليه فإن الإبداع هو أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر إليه من منظور إستراتيجي فيها ، ويجب أن يوضع على سلم أولويات الإدارة العليا وأن يحظى بالدعم الكامل منها نظرا لقدرته على التأثير على بقاء المنظمة ونموها وإستمراريتها، خاصة على المدى البعيد.²

III. 4.1. أنواع الإبداع التنظيمي .

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع التنظيمي ولكن يتفق معظم الباحثين على الأنواع التالية:³

- أ- أنواع الإبداع وفقا لإستعمالاته والغرض منه : حيث وفقا لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما :
- إبداع المنتج : هو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة بإستمرار .

- إبداع العملية : وهو يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية .

(1) محمد إسماعيل بلال ، 2004، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ص ص 321-322.

(2) مأمون نديم عكروش ، و سهير نديم عكروش، 2004، تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكامل وعصري ،دار وائل ، عمان ، ط1، ص ص 6-7.

(3) حسين عجلان حسن ، مرجع سابق، ص 47.

ب- الإبداع وفقا لمجاله : حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري وإبداع تكنولوجي: والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه وفي الغالب يتبع عملية تغيير داخلية أكثر من التغييرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية ، أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

ج- أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير : فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما :

الإبداع الجذري: الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة وإستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق .

الإبداع التدريجي أو المضاف : الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق . وينقسم هذا النوع إلى نمطين من الإبداع :

- إبداع التحسينات المتعاقبة : الذي يستهدف نفس العملاء وضمن المجال الإنتاجي والتسويقي نفسه، وهو يلائم المنظمات القائدة لتراكم الخبرة لديها ، والنمط الآخر إبداع القفزات الخاطفة الذي يستهدف الفراغات أو المساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات غير المشبعة ويلائم المنظمات الصاعدة وهو أكثر أشكال الإبداع جذرية وعمقا ومغامرة وصعوبة، ويدخل ضمن هذا التصنيف الإبداع التركيبي الذي يعتمد ذات التقنيات الحالية أو العمليات لإنتاج منتج جديد، وإبداع إضافي الذي يشير إلى التحسينات الإضافية على المنتج أو العملية ، والإبداع المتقطع الذي يعتمد التطوير للمنتج أو التقنيات الجديدة للعملية.¹

(1) حسين عجلان حسن ، مرجع سابق، ص 47-48.

وهناك من صنّفه وفقاً لمصدره إلى¹ :

إبداع داخلي : ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها.
إبداع خارجي: ويتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

III. 5.1. مستويات الإبداع التنظيمي .

هناك ثلاث مستويات للإبداع تتمثل في الآتي :

- 1- **الإبداع على مستوى الفرد** : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتميئتها.
علماً أن هناك بعض المعوقات تحول أحياناً دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة تتمثل بما يلي:
 - أ- معوقات إدراكية : وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
 - ب- معوقات وجدانية وشخصية : وتتمثل في الخوف من المبادرة كالخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
 - ج- معوقات ثقافية أو اجتماعية : وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع².

(1) بشار محمد خليل العبيدي، و سحر احمد كرجي العزاوي، 2010، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، ص 219.

(2) فايز جمعة النجار ، و نازم محمود الأحمد ملكاوي ، 2010، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 ، ص ص 264-265 .

1- **الإبداع على مستوى الجماعة** : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو دائرة، أو لجنة،....) ، وإعتمادا على خاصية التداؤب (synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية :¹

- **الرؤية**: حيث تزداد إحتتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم ، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة**: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون إتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- **الإلتزام بالتميز في الأداء**: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر .
- **دعم ومؤازرة الإبداع**: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة :²

- **جنس الجماعة**: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة**: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة**: الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **إنسجام الجماعة**: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للإنسجام.

(1) حسين حريم ، 2010، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد، عمان ، ط2، ص 306.

(2) طلال نصير ، و نجم العزاوي ، 2011، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي تحت عنوان : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، البلدة، الجزائر، ص 7.

- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة : هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل

عام، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة،¹ وتمتاز عملية

الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل التي يمكن تركيزها في أربعة مجموعات:²

القادة: تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة

ولا يقتصر الإهتمام بالقادة فقط بل أيضاً بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية .

إن جل الدراسات تؤكد أن المنظمات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها

(الشخصية المهنية، الإدارية والسلوكية) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعاً للمشاركة تكون فيها

القدرة على الإبداع أكثر.

الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها

المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة ، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة أو

هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.

المناخ التنظيمي والثقافة : يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الإهتمام أكثر فأكثر على ثقافة المنظمة

والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية وأصبح شيئاً مؤكداً عند المختصين أن التغيير التنظيمي

يشتمل على التغيير الثقافي.

تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها

جميع أفراد المنظمة، فالمنظمات الكبيرة تتواجد بها سلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الإنسجام مع

(1) فايز جمعة النجار ، و نازم محمود الأحمد ملكاوي ، مرجع سابق، ص 265.

(2) عيشوش خيرة ، و علاوي نصيرة ، 2011، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، بحث مقدم للملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري

في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ص ص 12-13.

ثقافة وقيم المنظمة ككل. كذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم للإبداع.

المحيط: بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع ، فالإنفتاح على المحيط الخارجي ودخول شبكات رسمية وغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:¹

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل .
- الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل .
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على إحترامها وتطبيقها.
- الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معا .

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 394.

III.2. أساسيات الإبداع التنظيمي.

نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال ، والحاجة للإبداع إستجابات المنظمات لهاته الحاجة بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الإهتمام والعناية، فبعض المنظمات تبنت سياسات شاملة للإبداع على مستوياته الثلاثة ، والبعض الآخر قامت بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته مثل وحدات التطوير التنظيمي ، والبحوث والتطوير وغيرها كما قامت منظمات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي. وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث من خلال نظريات الإبداع، مراحلها، إستراتيجياته، معوقاته وأساليب تنميته.

III.2.1. نظريات الإبداع التنظيمي .

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 المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2- نظرية (Burns & Talker, 1961): حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف

يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها¹

⁽¹⁾ شريف غياط، و أسماء زردوري، 2011، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، البلدة ، الجزائر ، ص 6.

3- نظرية (Wilson, 1966)

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، إقترح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) ، 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)

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon), (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.¹

(1) طلال نصير ، نجم العزاوي ، مرجع سابق ، ص ص 5-6

5- نظرية (Hang & Aiken, 1970)

تعتبر أكثر شمولاً، إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة كما حددت المراحل المختلفة له في :

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى إنجازه لمختلف الأهداف المسطرة .
- **مرحلة الإعداد:** وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع وإحتمال ظهور المقاومة له من قبل الأفراد .
- **الروتينية:** وتتمثل في 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 Hage & Aiken ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.¹

III. 2.2. مراحل الإبداع التنظيمي .

لقد اختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل عملية الإبداع ويمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي :

الجدول رقم (III-1): مراحل الإبداع التنظيمي وفق مجموعة من الباحثين .

المراحل	الباحث
ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما- جمع المعلومات عن هذه المشكلة- التفكير في المشكلة - تخيل الحلول الممكنة- إثبات الحلول وتجربتها- تنفيذ الأفكار.	Daniel
تميز أو إدراك مشكلة معينة - القرار بالإبداع لحل المشكلة- المبادرة في العمل- القيام بالتنفيذ.	Harris

⁽¹⁾ شريف غياط و أسماء زردوري ، مرجع سابق ، ص 7.

الإعداد- التركيز - الإحتضان - الشروق /الإلهام - الإثبات / التحقق.	Kraitner et Kinniki
الإهتمام - الإعداد - الإحتضان - البزوغ/ الشرق - التحقق .	Wallace
مرحلة تكوين الفرضية - مرحلة إختبار الفرضية - مرحلة توصيل النتائج.	Mourisse Shtein

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على : شريف غياط ، و أسماء زردوري، مرجع سابق، ص 8، نايفة قطامي وآخرون ، 2008، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، ص239.

وفي قراءة للجدول نجد أن معظم الباحثين يتفقون على المراحل التالية : ¹

1- المرحلة التحضيرية : أي عملية الإعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز بهدف

الإستعداد من قبل الفرد أو الأفراد وحفزهم على تجميع وتطوير قابلياتهم ومشاعرهم ذات العلاقة بعملية الإبداع ،

وهنا لابد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها

الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي .

2 - مرحلة الحضانة : وهي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ، ونتيجة لهذا التفاعل

تظهر الإبداعات ، ومن ثم يقوم المبدع بإستخدام ما هو جديد في قرار إبداعي آخر.

3- مرحلة الإحياء والإلهام : وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله

في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإحياء ، حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والإنتباه عند الفرد المبدع

كي يستطيع تقديم شئى بعد مرحلة النضوج .

4- مرحلة التحقق والمصادقية : وهنا يخضع الشئ الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر ، سلوك ،

إستجابة) للإختبار للتأكد من صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص ص 293-294.

كذلك هناك من يرى بأن الإبداع يمر بالمراحل التالية:¹

1- مرحلة التصور : تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والإحتياجات المطلوبة ، إضافة لدراسة المنافع الإقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

2- مرحلة تكوين الفكرة : تعد هذه المرحلة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ،حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب إعتماها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ماإذا كان الأمر ممكناً في الإستمرار ، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3- مرحلة معالجة المشكلة :

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع ، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4- مرحلة الحل

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني . أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

(1) خضير كاظم حمود ، 2010، منظمة المعرفة ، دار صفاء ، عمان ، ط1 ، ص ص 289 - 291.

5- مرحلة التطوير

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الابداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

6- مرحلة الاستعمال او الانتشار

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الابداع ، حيث يتم استعمال الابداع أو انتشار فكرة الابداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحملة المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

ومن هنا يتضح بأن عمليات الابداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل انها تصورات هادفة الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.¹

III. 3.2. إستراتيجيات الإبداع التنظيمي .

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي و تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية و توجد لها المناخ المناسب داخل المنظمة، و من هذه الإستراتيجيات:

(1) خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 291.

1- نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.¹

2- التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم

السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.

من الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تطوير الفريق، تدريب الحاسوبية. وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ، ومعايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد . وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي ، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع . ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الإلتزام المستمر²

(1) بومصباح نبيل، و فتان الطيب ، 2011، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي تحت عنوان

" الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة "دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب - البليدة - ص 4.

(2) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 399-401.

والقدرة على تقبل وترويج الإبداع . ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة.

3- التخصص الوظيفي: و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية . ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

4- الدورية :

و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية إستخدام " نموذج المصفوفة" الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، و من ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية متشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.¹

(1) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 399-401.

III. 4.2. معوقات الإبداع التنظيمي.

يمكن تصنيف معوقات الإبداع كما يلي :

معوقات شخصية : وتتمثل في ¹:

الخوف من الفشل ، عدم الثقة بالنفس ، قلة المعرفة، عدم الطموح، اليأس، الإعتماضية ، التشاؤم ، التراجع والإنسحاب، الخوف من الجديد عدم القدرة على حل المشكلات، النمط التقليدي في الأداء.

معوقات تنظيمية: أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع فهي كثيرة ، ومن أهمها ²:

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم .
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لايسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهد والتصرف والحكم...إلخ.
- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة وإتخاذ القرارات والإتصالات وغيرها.
- عدم توافر الموارد اللازمة.
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة وإختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

كما يضيف آخرون: ³

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن.
- إنشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة وإعتبارها مضيعة للوقت.

(1) محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات) مرجع سابق، ص285.

(2) حسين حريم ، ، مرجع سابق ، ص 316.

(3) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 401 – 402.

- ضعف الولاء التنظيمي : حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه بالإبداع.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النكد والمحاربة والعوز.

معوقات ثقافية و إجتماعية و إقتصادية :

قد تقف القيم والإعتقادات والإتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الإجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع ، وكذلك فإن الأوضاع الإقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا أو مساعدا في تعزيز الإبداع وتنميته.¹

III. 5.2. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب التي تنتهجها المنظمات المعاصرة لتشجيع وتنمية الإبداع من بين هذه الأساليب مايلي:

- 1- أسلوب الجماعة الإسمية: يستعمل هذا الأسلوب لحل المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح إسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6 إلى 9) أفراد ، يجلسون حول المنضدة وعندما تطرح عليهم المشكلة ، يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره ، والغرض من ذلك هو خلق " الضغط الإبداعي " حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول². ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ، ولكن

(1) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 316.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود ، 2000، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان، ط1، ص 424.

بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل .وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين ، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لإختيار أفضل البدائل .

2- أسلوب دلفي : فالجماعة تتكون من متخصصين في الموضوع المطروح ، من العاملين في المنظمة، أو من خارجها، وترسل إليهم إستبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها ، وإعادتها إلى الفريق المسؤول عن إدارة العملية. ويتولى الفريق تلخيص النتائج وتبويبها وإرسالها إلى نفس أعضاء الجماعة ، لبيان وجهة النظر حول الموضوع ثانية، ولكن الآن بعد الإطلاع على آراء الآخرين . ويمكن أن يعاد إرسال النتائج ثلاث أو أربع مرات، حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية.

3- العصف الذهني : هو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من طرف جماعة من الأفراد بوقت قصير في جلسة خاصة. فكل الأفكار مرحب بها ، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة. ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-6) كحد أدنى و(20) كحد أقصى .¹

ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:²

- تجنب نقد أي فكرة .
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

(1) خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص ص 424-425.

(2) طلال نصير ، و نجم العزاوي ، مرجع سابق،ص 11.

4- أسلوب التحليل التشكيلي:

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة الفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفككة في الخصائص مثل اللون، الحجم، ..ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة.¹

5- أسلوب التوفيق بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك، وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين من النشاط: أولهما يسعى إلى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب.

وتتلخص هذه الطريقة في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة كمفردات على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، وي طرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، بوصفها حيلة عملية تمكن الفرد من

(1) محمد بزيع حامد العازمي، 2006، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص 62-65.

النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ الضروري للنشاط الإبداعي. وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا.¹

III.3. العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع التنظيمي

III.3.1. علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع التنظيمي:

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهناك من يرى أن بعضاً من معوقات الإبداع التي تحول دون تحقيقه تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما يرى آخرون أن الثقافة التنظيمية الناجحة أو المتفوقة أو هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:²

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

(1) محمد بزيح حامد بن توبلي العازمي، مرجع سابق، ص 62-65.

(2) بسام بن مناور العنزي، 2005، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة الرياض، ص ص 46-47.

5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

III.2.3. علاقة القيم التنظيمية بالإبداع التنظيمي :

تعتبر القيم التنظيمية أحد الركائز الأساسية في المنظمة وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في تنمية القيم التنظيمية كونها تخدم العملية الإبداعية للعاملين التي تتيح بؤادر إبداعية، لأن مصدر الإبداع العامل نفسه سواء كان الإبداع فردياً أم جماعياً، والعامل عندما يأتي للمنظمة لا يأتي من فراغ، وإنما يأتي وهو يحمل قيماً وأفكاراً وثقافة معينة، و المنظمة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة التنظيمية والأهداف التنظيمية والسياسات والقوانين .وحتى يتمكن العامل من الإبداع لا بد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان، والموارد المادية، وظروف معنوية مثل الثقة، والصدق، والعدالة، والتعاون .

وبما أن الإبداع في حد ذاته قيمة من قيم المنظمة فإن قيمته تكمن فيما يوفره من فرص لإيجاد البدائل و الحلول اللازمة لمشاكل المنظمة بطريقة متجددة تستفيد فيها المنظمة من الموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المنظمة، حتى إن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع لدى لعاملين والمنظمات مهما تباينت أشكالها وأنواعها.

إن من بين القيم التي يجب على المنظمة التحلي بها من أجل دعم وتشجيع الإبداع لدى العاملين :¹

1 -الاهتمام بالمكافآت سواء أكانت المادية منها أم المعنوية .

2- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة .

(1) إبراهيم أحمد ،2009، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " ، الرياض ، ص ص 24- 25

3- تعزيز التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها .

4- السماح للعاملين بتنفيذ أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.

5- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

6- السماح للعاملين بأوقات للراحة.

خلاصة الفصل :

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات إذ أنه يمثل الأساس لتطور ونمو المنظمات ويظهر ذلك من خلال ما يقدمه العاملين فيها من أفكار وأساليب وطرق جديدة في العمل تكون قابلة للتطبيق، وتعمل المنظمة على تطوير هذه الأفكار من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعاملين التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل من خلال ما تحتويه من قيم تنظيمية داعمة ومساندة للإبداع التي تعطي حرية أكثر للعاملين وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وبالتالي مستوى إبداع أفضل.

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية و الإبداع لدى العاملين وأثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين .

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف طولقة (STB)، وذلك لدراسة أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين على أرض الواقع ، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة .

من خلال ماسبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

2.IV. منهج الدراسة .

3.IV. خصائص مبحوثي الدراسة .

4.IV. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة .

5.IV. إختبار فرضيات الدراسة .

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

1.1.IV. التعريف بمؤسسة البركة .

في 01 أبريل 1997 تأسست مؤسسة البركة برأسمال قدره 166.000.000 دج . تقع هذه المؤسسة في

المنطقة الصناعية رقم 68 بطولقة وهي مؤسسة جزائرية خاصة ذات مسؤولية محدودة (SARL) يتمثل نشاطها

في مواد التعبئة والتغليف تضم وحدتين :

وحدة خاصة بالإنتاج : تشغل 50 عامل .

وحدة توظيف وتصدير التمور: تشغل 80 عامل . أي أن إجمالي عدد العمال بهذه المؤسسة 130 عامل .

وقد بدأت عملية الإنتاج بإنتاج 4 أنواع من صفائح التغليف إلى أن أصبحت تنتج أكثر من 11 نوع من أنواع

صفائح التغليف ، والجدول التالي يوضح هذه الأنواع :

الجدول رقم (1-IV): أنواع المنتجات .

Reference	Utilisation	Démentions mm (huteur x longueur x largeur)
63D	Barquette pour fruits et dattes(250gr)	20 x80 x215
65D	Barquette pour fruits et dattes(200gr)	20 x80x 185
70D	Barquette pour dattes, fruits ou poulet (400gr)	20 x 135x 175
162	Barquette pour dattes, fruits et volailles (500gr)	20 x136x222
14V	Barquette pour volailles(un quart de poulet)	15x 136x 200
16V	Barquette pour Volailles: poulet complet ou petits morceaux	20 x 165x230
34R	Barquette pour morceaux : volailles, viande, poisson	18x172x232
4CS	Barquette pour volailles et dindes (plus 1kg)	35x184x247
SM65	Barquette simple	4x 260x 310
SM68	Barquette pour repas complet a emporter	45x 260x 310
pick datte	Accessoires pour barquette destinées aux dattes	1x 8x 156

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة .

IV.2.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تتكون إدارة مؤسسة البركة من ستة مصالح يترأسها المدير العام للمؤسسة ، حيث يشرف على إدارة المؤسسة ويترأس الاجتماعات الشهرية لتحليل نشاط المؤسسة كما يعمل على الربط والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة بالإضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لضمان السير الحسن وإعطاء نتيجة إيجابية كما أن للمدير العام مساعد يقوم بمساعدته في تنفيذ المهام . و الملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفيما يلي المصالح الموجودة في المؤسسة :

مصلحة الإنتاج .

مصلحة التموين .

مصلحة المالية والمحاسبة .

مصلحة الموارد البشرية .

مصلحة التجارة .

مصلحة الصيانة .

قسم التسويق .

مصلحة الإنتاج : تكمن مهامها في زيادة كمية الإنتاج والعمل على مراقبته من أجل الحصول على منتج رفيع الجودة وإحترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة و تقدير مردودية الإنتاج .

مصلحة التموين : تعمل على تزويد المؤسسة بالموارد الأولية والمواد الصناعية الخاصة بالآلات وعمليات الإنتاج وكذا المحافظة على إستمرارية الإنتاج ، وتعتمد مؤسسة البركة في تموينها بالمواد الأولية على موردين محليين وأجانب من الولايات المتحدة ، أوروبا الغربية وآسيا .

مصلحة المالية والمحاسبة : تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي :

- جمع الوثائق والمعلومات المحاسبية .
- المتابعة والإشراف على أوضاع وعمليات المحاسبية والمالية .
- إنجاز التقارير الشهرية للنشاط .
- إيداع السيولة النقدية والشيكات لدى البنوك .
- تحليل ومراقبة الطلبات المقدمة.
- مسك السجلات القانونية .
- **مصلحة الموارد البشرية :** تعمل على التكفل بالعمال وذلك من خلال :
 - إستقبال ملفات العمال .
 - تخصيص أجور شهرية للعمال وتحدد على حسب مراكز العمل .
 - تقديم حوافز لتشجيع العمال .
 - التأمين على العمال في حالة حدوث إضراب .
 - إجبار ومتابعة العمال على إرتداء وسائل وقائية وملابس العمل .

مصلحة التجارة : تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة بحيث يتمثل دورها في ضمان فعالية السياسة التجارية

كما تقوم بعملية توزيع المنتجات وتهتم بكل العمليات المتعلقة بالبيع والشراء وعمليات التصدير بالإضافة إلى

توفير المكان الذي يتم فيه تخزين المنتجات التامة الصنع قبل توزيعها .

مصلحة الصيانة : تتمثل مهمة هذا القسم في :

- صيانة الآلات والعتاد .

- المحافظة على الآلات والمعدات الإنتاجية من التآكل والهلاك .

- مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج .

- تصليح الآلات المعطلة .

قسم التسويق : يقوم هذا القسم بمهمتين هما :

- التسويق الإستراتيجي : حيث يختص بتطوير المنتجات ودراسة السوق.

- التسويق العملي : يقوم بإتمام العمليات والتقنيات المختصة في البيع وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة

تنافسية.

IV. 2. منهج الدراسة :

لغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة وإستخلاص النتائج وإختبار الفرضيات ، قمنا بإستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح " أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة " .

IV. 1.2. مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف طولقة.

2- عينة الدراسة : تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة لخدمة أغراض الدراسة . و تكونت عينة الدراسة من (80) عامل تم توزيع إستبانة عليها، أسترد منها (70) إستبانة ، وبعد فحصها لم يستبعد منها أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

IV. 2.2. طرق جمع البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على الطرق التالية في جمع البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال المقابلة وتصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليل نتائجها المتحصل عليها من خلال إستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة هذا بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V 16 .

2- البيانات الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية ، والرسائل الجامعية والمقالات و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل الدراسة . و الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو

التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال دراستنا الحالية .

IV.3.2. أداة الدراسة : تم إعداد إستبانة حول " أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة " بالإعتماد على دراسة (شهيناز فاضل ، 2008) ودراسة (توفيق العجلة ، 2011) وتتكون الإستبانة من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي : (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة) .

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة ، وتتكون الاستبانة من (43) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول (أداة قياس القيم التنظيمية): تضمن محور القيم التنظيمية ثلاثة أبعاد هي (قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) ويتكون في مجمله من (14) عبارة ، ويبين الجدول (IV-2) توزيع عبارات محور القيم التنظيمية :

الجدول رقم (IV-2): توزيع عبارات محور القيم التنظيمية

العدد	رقم العبارة
قيم الدعم والتشجيع	من 1 إلى 5
قيم الإنضباط	من 6 إلى 10
قيم الحرية	من 11 إلى 15

الجزء الثاني (أداة قياس الإبداع لدى العاملين) : تضمن محور الإبداع لدى العاملين ستة أبعاد وهي : الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، القدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات ، وتم قياس هذا المحور من خلال (29) عبارة ، ويبين الجدول (IV-3) توزيع عبارات محور الإبداع لدى العاملين .

الجدول رقم (3-IV) توزيع عبارات محور الإبداع لدى العاملين .

البيد	رقم العبارة
الأصالة	من 15 إلى 18
الطلاقة	من 19 إلى 23
المرونة	من 24 إلى 28
المخاطرة	من 29 إلى 33
القدرة على التحليل	من 34 إلى 38
الحساسية للمشكلات	من 39 إلى 43

وتشمل هذه الإستبانة على سلم ليكارت الخماسي الذي يتألف من خمسة درجات ، وأمام المستجوب خمس خيارات تتمثل في: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما هو مبين في الجدول رقم (4-IV) و لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الإستبانة تم حساب الحدود الدنيا والعليا لهذا المقياس وهذا بهدف معرفة إتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات الدراسة وكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول رقم (4-IV) يبين طول كل فئة من فئات سلم ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة .

الجدول رقم (4-IV) : درجات مقياس الدراسة.

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت الخماسي	درجة التقدير
1,80 - 1	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2,60-1,81	غير موافق	منخفضة
3,40 - 2,61	محايد	متوسطة
4,20 - 3,41	موافق	مرتفعة
5 - 4,21	موافق بشدة	مرتفعة جدا

IV.4.2. صدق وثبات الإستبانة :

يقصد بصدق فقرات الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه ،وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الإستبيان وحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الإستبانة .

IV.1.4.2.الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص ، وتمت الإشارة إليهم في الملحق رقم (01) ، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف ، وفي ضوء ذلك تم إعداد الإستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (02) .

IV.2.4.2. معاملات الثبات:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط ، بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

جدول رقم (IV-5) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
قيم الدعم والتشجيع	5-1	0.788
قيم الإنضباط	10-6	0.861
قيم الحرية	14 - 11	0.542
القيم التنظيمية	14 - 1	0.850
الإبداع لدى العاملين	43 - 15	0.921
الإجمالي	43 - 1	0.930

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-5) أن قيمة معامل " ألفا كرونباخ" لمختلف المحاور تتراوح بين "0.542 و 0.921" وهي قيمة مرتفعة، في حين كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة "0.930" وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

IV.5.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة :

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه ، باستخدام النسب المئوية والتكرارات . وأستخدم كذلك لتحليل إجابة المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- 2- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple regression: وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية :
(قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة .
- 3- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى الإبداع لديهم التي تعزى لإختلاف العوامل الديمغرافية الآتية :
العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة .
- 4- إختبار T للعينات المستقلة Independent samples T- Test : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى الإبداع لديهم تعزى لإختلاف عامل (الجنس) .
- 5- إختبار معامل الإلتواء skewness: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
- 6- تحليل الإعتمادية Reliability: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا .

3.IV. خصائص مبحوثي الدراسة :

فيمايلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

1.3.IV. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (6-IV) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	%74.3
أنثى	18	%25.7
المجموع	70	%100

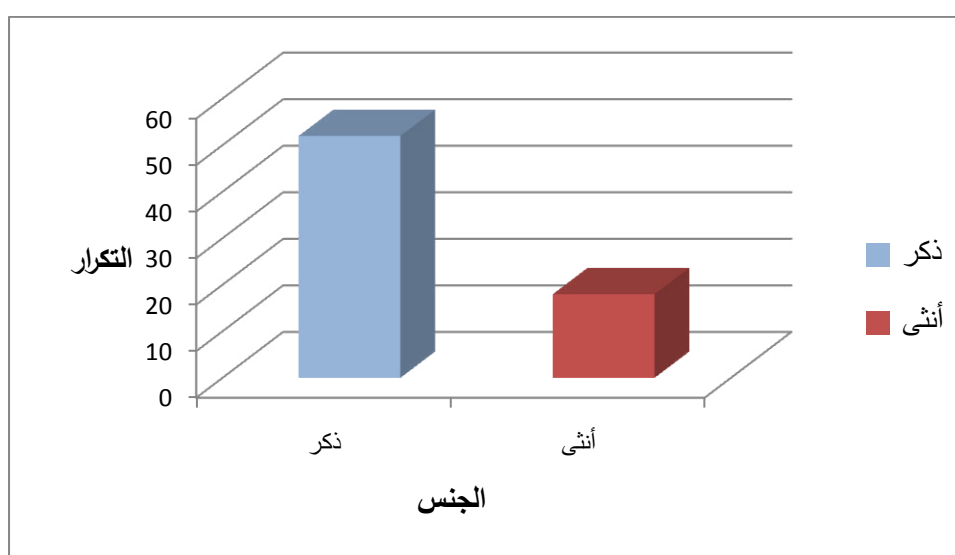
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة و مخرجات SPSS V16.

يلاحظ من الجدول رقم (6-IV) أن عدد الذكور بلغ (52) بنسبة (%74.3) وعدد الإناث (18) بنسبة

(%25.7) تعكس هذه النتيجة محدودية مشاركة المرأة في القوى العاملة وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة .

وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (1-IV): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير الجنس .

IV. 2.3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر :

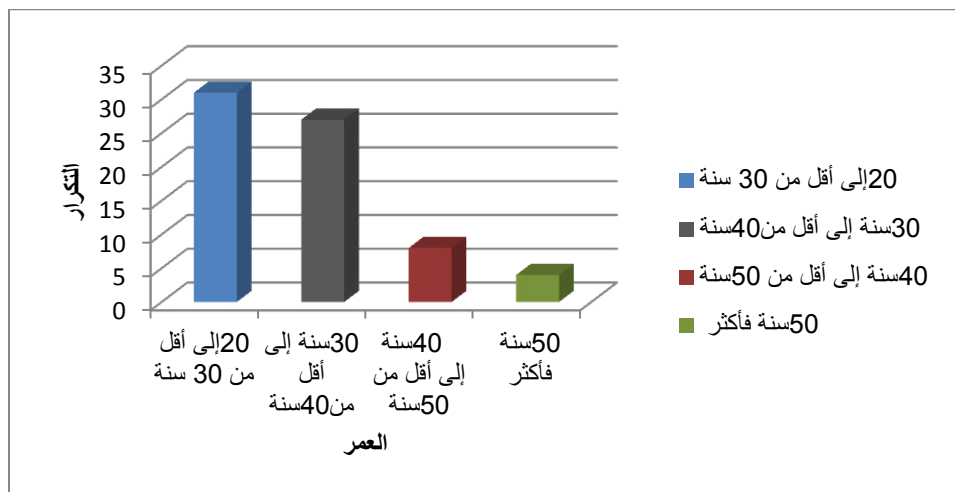
الجدول رقم (IV-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر .

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 إلى أقل من 30 سنة	31	44.3%
30 إلى أقل من 40 سنة	27	38.6%
40 إلى أقل من 50 سنة	8	11.4%
50 سنة فأكثر	4	5.7%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة و مخرجات SPSS V16.

يلاحظ من الجدول رقم (IV-7) أن أعمار أفراد مجتمع الدراسة تركزت في الفئة (20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (44.3%) وكان عدد الأفراد لهاته الفئة 31 ، أما الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة) فكان عدد الأفراد 27 بنسبة (38.6%) ، أما الفئة (40 إلى أقل من 50 سنة) فكان العدد (8) بنسبة (11.4%) ، بينما الفئة (50 سنة فأكثر) فكان العدد (4) أي بنسبة (5.7%) . نلاحظ أن أعمار الأفراد تركزت بين الفئتين الأولى والثانية وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية القوية القادرة على البذل والعطاء. وفيما يلي تمثيل بواسطة الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .

الشكل رقم (IV-2): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير العمر .

IV. 3.3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (8-IV) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

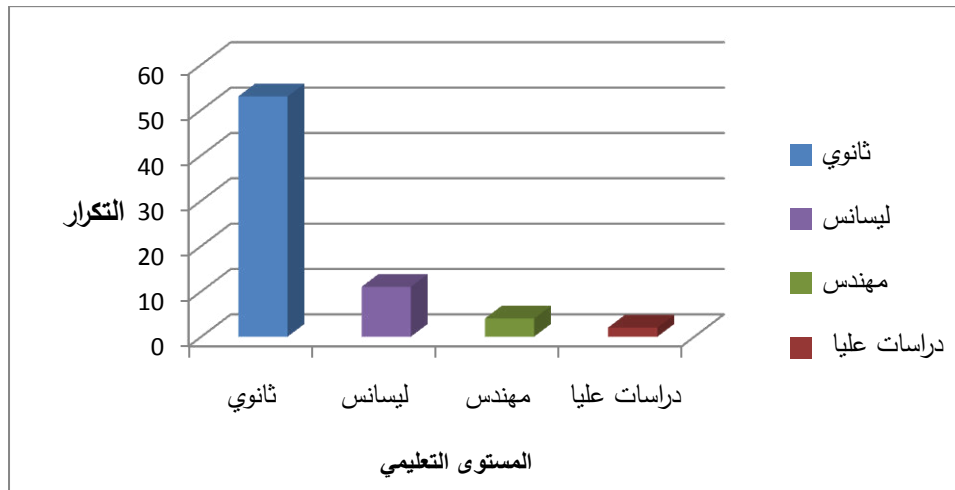
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	53	75.7%
ليسانس	11	15.7%
مهندس	4	5.7%
دراسات عليا	2	2.9%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة و مخرجات SPSS V16.

يظهر الجدول رقم (8-IV) أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يحملون شهادة ثانوية بلغ عددهم (53) بنسبة (75.7%) و الذين هم حاصلون على شهادة الليسانس كان عددهم (11) أي بنسبة (15.7%) و (4) حاصلين على شهادة مهندس بنسبة (5.7%) ، والذين لديهم دراسات عليا (2) بنسبة (2.9%) . يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة تركزت في المستوى الأول هذا يدل على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة.

والشكل الموالي يوضح تمثيل الأعمدة البيانية لمتغير المستوى التعليمي حسب توزيع أفراد عينة الدراسة .

الشكل رقم (3-IV): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي .

IV. 4.3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (IV-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	35	50%
6 - 10 سنوات	16	22.8%
11 - 15 سنة	13	18.6%
16 سنة فأكثر	6	8.6%
المجموع	70	100%

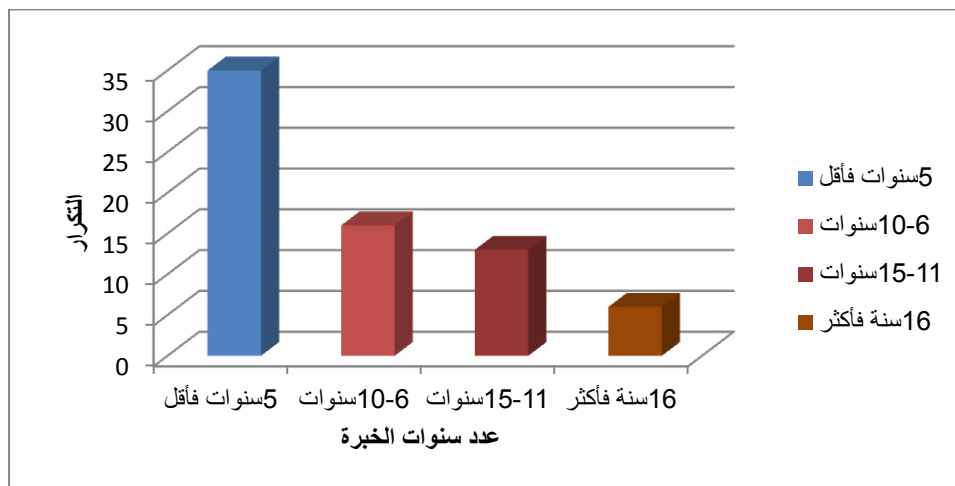
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة و مخرجات SPSS V16.

يلاحظ من الجدول رقم (IV-9) أن سنوات الخبرة توزعت على أفراد عينة الدراسة كالاتي :

الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) بنسبة (50%) وكان العدد (35) فرد ، والفئة الثانية (6 - 10 سنوات) بنسبة (22.8%) وكان العدد (16) ، بينما الفئة الثالثة (11 - 15 سنة) فكان عدد الأفراد (13) أي بنسبة (18.6%) والفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) كان العدد (6) أي بنسبة (8.6%). وهذا راجع إلى توسع النشاط الإنتاجي للمؤسسة مما يتطلب زيادة عدد العمال بها.

والشكل الآتي يوضح تمثيل الأعمدة البيانية لمتغير عدد سنوات الخبرة حسب توزيع أفراد عينة الدراسة .

الشكل رقم (IV-4): يوضح الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



المصدر : مخرجات Excel بالإعتماد على جدول التوزيع التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة .

IV. 4. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة .

سنتناول من خلاله إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، و تحليل محاور الاستبانة.

IV. 1.4. إختبار التوزيع الطبيعي .

أي إختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة

معامل الالتواء « Skewness » ومعامل التفرطح « Kurtosis » للمتغيرات المستقلة، وتشير بعض

الدراسات إلى أن قيمة معامل الإلتواء تتراوح بين [3 و-3] ومعامل التفرطح بين [7 و-7] بينما تشير دراسات

أخرى إلى أن معامل الإلتواء تتراوح قيمته بين [1 و-1] ومعامل التفرطح بين [3 و-3]، و يظهر الجدول

(IV-10) أن قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد ومعامل التفرطح أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات الدراسة

تتوزع توزيعاً طبيعياً و يعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول (IV-10) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح .

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
قيم الدعم والتشجيع	-1.14	1.92
قيم الإنضباط	-1.45	2.19
قيم الحرية	0.01	-0.61
إجمالي القيم التنظيمية	-0.91	0.97
إجمالي الإبداع لدى العاملين	-0.04	0.11

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

IV. 2.4. تحليل محاور الإستبانة .

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء

الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين القيم التنظيمية والإبداع لدى العاملين .

IV.1.2.4. تحليل فقرات الجزء الأول : القيم التنظيمية .

الجدول رقم (IV-11) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة الدراسة عن عبارات محور القيم التنظيمية .

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات					الترتبة
				أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
1	مرتفعة	0.63	4.04	قيم الدعم والتشجيع					
4	مرتفعة	0.90	3.92	17	38	10	3	2	1 تتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار .
3	مرتفعة	0.87	4.01	17	45	2	4	2	2 يتم تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين .
2	مرتفعة	0.82	4.08	20	41	6	1	2	3 تمنح الإدارة العليا العاملين فرصا عادلة لسماع شكواهم .
3	مرتفعة	0.87	4.01	17	45	2	4	2	4 يتم إعداد معايير تقييم أداء العاملين في ضوء ما يبذلونه من جهد علمي وعملي .
1	مرتفعة	0.83	4.18	26	37	1	6	0	5 تعمل الإدارة على توفير محيط عمل مناسب لأداء المهام .
2	مرتفعة	0.85	4.01	قيم الإنضباط					
5	مرتفعة	1.08	3.80	18	33	10	5	4	6 تتبع الإدارة أسلوب العقاب والثواب في تعاملها مع العاملين .
4	مرتفعة	1.15	3.91	24	31	4	7	4	7 يلتزم العاملون بالمؤسسة بمواعيد الدوام للعمل .
1	مرتفعة جدا	0.84	4.20	27	36	1	6	0	8 تسعى الإدارة دائما لضبط الرقابة على العمل من أجل ضمان السير الحسن له .
3	مرتفعة	1.11	4.02	28	29	3	7	3	9 يلتزم العاملون بالقيام بما يطلب منهم من مهام وواجبات .
2	مرتفعة	1.11	4.11	31	28	3	4	4	10 يلتزم جميع العاملون داخل المؤسسة بالأنظمة والتعليمات .

قيم الحرية									
3	مرتفعة	0.67	3.77						
3	مرتفعة	0.96	3.65	13	30	18	8	1	11 تتسم الأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة بالمرونة بما يخدم مصلحة العمل .
4	مرتفعة	1.21	3.54	15	30	8	12	5	12 تمنح المؤسسة العاملين بعض الوقت لممارسة شعائرهم الإجتماعية أثناء أوقات الدوام .
2	مرتفعة	1.07	3.94	21	36	6	2	5	13 تنتظر المؤسسة نظرة إحترام للعاملين الذين يدافعون عن حقوقهم ومسئولياتهم بها .
1	مرتفعة	0.90	3.97	19	37	8	5	1	14 يتم تفويض بعض السلطات للعاملين في جميع المستويات من أجل تحسين وتطوير العمل.
	مرتفعة	0.57	3.95						القيم التنظيمية بشكل عام

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم التنظيمية حققت وسطا حسابيا عاما (3.95) وإنحرافا معياريا عاما (0.57)

أي أن درجة الموافقة على مجمل العبارات كانت مرتفعة ، أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فكانت كالتالي :

1- **قيم الدعم والتشجيع** : يلاحظ من الجدول رقم (11-IV) أن بعد قيم الدعم والتشجيع جاء بالمرتبة الأولى

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(4.04) بانحراف معياري (0.63)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ،حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.92 و 4.18) وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.82 و 0.90)

هذا يعني أن المؤسسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لأداء المهام وتقوم بتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين

وتمنح لهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات كما أنها تهتم بهم وتسمع لشكاويهم .

2- **قيم الإنضباط** : من خلال الجدول رقم (11-IV) يلاحظ أن بعد قيم الإنضباط جاء بالمرتبة الثانية

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا البعد

(4.01) بانحراف معياري (0.85)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.80 و 4.20) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.84 و 1.15) هذا يدل على أن الإدارة تسعى لضبط الرقابة على العمل وأن العاملين يلتزمون بالإنضباط داخل المؤسسة ويحترمون الأنظمة والتعليمات .

3- قيم الحرية : يلاحظ من الجدول رقم (11-IV) أن بعد قيم الحرية جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا (3.77) وانحرافا معياريا (0.67) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل درجة موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54 و 3.97) أما الانحرافات المعيارية فتراوحت ما بين (0.90 و 1.21) مما يدل على المؤسسة تتوفر بها قيم الحرية التي تسمح للعاملين بأداء العمل بسهولة .

IV.2.2.4. تحليل فقرات الجزء الثاني : الإبداع لدى العاملين .

الجدول رقم (12-IV) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع لدى العاملين .

الدرجة	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1	أقوم بإنجاز مايسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	0	1	6	40	23	4.21	0.65	مرتفعة جدا	4
2	أبتعد عن تكرار مايفعله الآخريين في حل مشكلات العمل .	1	4	14	33	18	3.90	0.90	مرتفعة	20
3	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال عملي .	1	3	10	38	18	3.98	0.84	مرتفعة	15

3	مرتفعة جدا	0.72	4.27	29	32	8	1	0	أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل .	4
17	مرتفعة	0.70	3.97	12	47	9	1	1	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	5
23	مرتفعة	0.93	3.78	13	38	12	5	2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	6
21	مرتفعة	0.95	3.88	14	44	6	2	4	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة .	7
19	مرتفعة	1.01	3.94	18	42	2	4	4	أبحث دائما عن التجديد والإبداع في مجال عملي	8
18	مرتفعة	0.84	3.95	18	35	14	2	1	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	9
12	مرتفعة	0.71	4.01	15	44	8	3	0	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر في مختلف الظروف .	10
5	مرتفعة جدا	0.67	4.21	23	41	4	2	0	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه .	11
13	مرتفعة	1.05	4.01	28	26	5	11	0	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته .	12
9	مرتفعة	0.75	4.11	22	36	10	2	0	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	13
24	مرتفعة	1.15	3.72	17	32	13	1	7	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	14
10	مرتفعة	0.97	4.11	27	31	8	1	3	أقبل إنتقادات الآخرين دون غضب أو إنزعاج.	15
2	مرتفعة جدا	0.93	4.30	37	23	5	4	1	أقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح .	16
1	مرتفعة جدا	0.59	4.40	32	34	4	0	0	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الإستعداد لمواجهة النتائج .	17
29	متوسطة	1.31	3.21	16	15	13	20	6	أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة .	18
22	مرتفعة	1	3.80	16	34	13	4	3	أحرص على الإستفادة من الإنتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	19

28	متوسطة	1.04	3.24	8	23	18	20	1	20	أتمتع بمهارة فائقة في النقاش .
25	مرتفعة	0.87	3.57	8	33	21	7	1	21	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها .
11	مرتفعة	0.74	4.10	22	34	13	1	0	22	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
6	مرتفعة جدا	0.65	4.20	22	41	6	1	0	23	أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعلمي .
14	مرتفعة	0.67	3.98	14	42	13	1	0	24	لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل الذي يطلب مني .
27	متوسطة	1.19	3.34	11	25	18	9	7	25	يمكنني توقع مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
11	مرتفعة	0.87	4.04	22	34	10	3	1	26	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
8	مرتفعة	0.79	4.15	25	34	8	3	0	27	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني .
16	مرتفعة	0.65	3.97	12	46	10	2	0	28	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل .
26	مرتفعة	1.11	3.47	15	21	17	16	1	29	أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
	مرتفعة	0.49	3.92							الإبداع لدى العاملين بشكل عام

يلاحظ من الجدول رقم (IV-12) أن متغير الإبداع لدى العاملين حقق وسطا حسابيا عاما (3.92) وإنحرافا معياريا عاما (0.49) اي أن مجمل درجة الموافقة على جميع العبارات كانت مرتفعة ، كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة عن عبارات المتغير تراوحت بين (3.21 و 4.40) أما بالنسبة للانحراف المعياري فتراوحت قيمته بين (0.59 و 1.31) مما يدل على أن الأفراد داخل المؤسسة يمتلكون قدرات إبداعية جيدة .

IV.5. إختبار فرضيات الدراسة .

IV.1.5. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية بأبعاده مجتمعة (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الحرية ،

قيم الإنضباط) على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة ؟

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

هذه الفرضية و الجدول (IV-13) يبين ذلك.

جدول (IV-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.52	3	1.84	10.41	*0.000
الخطأ	11.66	66	0.17		
المجموع الكلي	17.18	69			

* مستوى الدلالة: $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 16 V

معامل التحديد $R^2 = 0.299 \approx 0.30$

معامل الارتباط $R = 0.54$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.41) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بعناصره مجتمعة و هو القيم التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما

مقداره 30 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين مما يدل على أن هناك أثر ذو

دلالة إحصائية للقيم التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الإبداع لدى العاملين.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و ذلك كما هو مبين في الجدول

(IV-14).

الجدول (IV-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر القيم التنظيمية (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) مجتمعة على الإبداع لدى العاملين .

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
قيم الدعم والتشجيع	0.092	0.118	1.004	0.319
قيم الإنضباط	0.262	0.449	3.718	*0.000
قيم الحرية	0.072	0.098	0.839	0.405
R	0.547			
R ²	0.299			
F	10.41			
مستوى الدلالة	*0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: (α=0.05)

1- يتضح من نتائج الجدول (IV-14) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.299$) وهذا يعني أن متغير القيم التنظيمية يفسر مانسبته (30 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع لدى العاملين ، ونظرا لقيمة ($F= 10.41$ ، ومستوى دلالة = 0.000 *) فإننا نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للقيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة التعبئة والتغليف طولقة "

2- كما يبين الجدول رقم (IV-14) كذلك أثر أبعاد القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين ، حيث بينت النتائج وجود أثر لقيم الإنضباط ($Beta= 0.449$ ، مستوى دلالة = 0.000 *) وعدم وجود أثر لكل من (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الحرية) نظرا لقيمة Beta حيث كانت على التوالي (0.118، 0.098) ومستوى دلالة (0.319 ، 0.405) .

IV. 5. 2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية .

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر ،المستوى التعليمي و سنوات الخبرة) .

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

حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test و كانت النتائج موضحة في الجدول (15-IV) .

الجدول (15-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.98	0.844	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15-IV) نجد أن قيمة T (-1.98) و مستوى الدلالة المحسوبة

(0.844) و هذا ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة

التعبئة والتغليف بطولقة تعزى لمتغير الجنس و بذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة

في الجدول (16-IV) .

جدول (16-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى

العاملين حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.721	3	0.574	2.449	0.071
داخل المجموعات	15.465	66	0.234		
المجموع	17.168	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.449) أما مستوى الدلالة الإحصائية (0.071) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة طولقة و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (17-IV).

جدول (17-IV). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.211	3	0.404	1.668	0.182
داخل المجموعات	15.975	66	0.242		
المجموع	17.186	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

تشير النتائج الموضحة في هذا الجدول أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.668) في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.182) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة بطولقة و هذا من وجهة نظر المبحوثين و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

4.2.4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₄) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في

الجدول (18-IV).

جدول (18-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع لدى

العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.095	3	0.698	3.053	0.034
داخل المجموعات	15.092	66	0.229		
المجموع	17.186	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16 .

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (3.053) بينما مستوى الدلالة الإحصائية كان (0.034) و هذا من وجهة نظر المبحوثين و

بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة ، وكذا الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة ، و لقد تم الإعتماد على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين بمؤسسة البركة ، و التي تحتوي على محورين القيم التنظيمية والإبداع لدى العاملين ، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية الدراسة التالية " ماهو أثر القيم التنظيمية بأبعاده مجتمعة (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط وقيم الحرية) على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف "، و قد تم إستخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار ، اختبار معامل الالتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ، وبعد إختبار فرضيات الدراسة استنتجنا أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية بأبعاده مجتمعة على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على القيم التنظيمية السائدة بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة ودراسة تأثير هذه القيم على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة ، وبناءا على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالاتي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توفرا لأبعاد القيم التنظيمية (قيم الدعم والتشجيع ، قيم الإنضباط ، قيم الحرية) لدى مؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري (0.57). وقد كان بعد قيم الدعم والتشجيع هو الأكثر توفرا وكان هذا واضحا من خلال المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.18) بانحراف معياري (0.63) يليه في المرتبة الثانية بعد قيم الإنضباط بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري(0.85) ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد قيم الحرية بمتوسط حسابي (3.77) و انحراف معياري (0.67) وهذه النسب تعد مؤشرا إيجابيا لتوفر أبعاد القيم التنظيمية.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف بطولقة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.49) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بهذا المتغير ما بين (3.21 و 4.40) و الانحرافات المعيارية ما بين (1.31 و 0.59) وهذه النسب تعد مؤشرا على أن مستوى الإبداع لدى العاملين بهذه المؤسسة جيد.

3- تبين من الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الإبداع لدى العاملين حيث بلغت قيمة R (R=0.547) .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية بأبعاده مجتمعة على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسر المتغير المستقل (القيم التنظيمية) ما نسبته 30% من التباين الحاصل في الإبداع لدى العاملين .

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من قيم الدعم والتشجيع وقيم الحرية على الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

7- بينت نتائج الدراسة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقيم الإنضباط على الإبداع لدى العاملين بهذه المؤسسة حيث فسرت قيم الإنضباط 45% من التباين الحاصل في الإبداع لدى العاملين .

8- أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية في مستوى الإبداع لدى العاملين يمكن أن تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية من حيث : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي .

9- أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق معنوية في مستويات الإبداع لدى العاملين يمكن أن تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة .

التوصيات : بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن أن تقدم بعض التوصيات :

1- على المؤسسة الاستمرار في الدعم والتركيز باتجاه بناء قيم تنظيمية تؤثر في سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو الإبداع .

2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المؤسسة لتشجيعهم على الإبداع في العمل .

3- العمل على زيادة فرص التعبير عن الأفكار و مناقشتها وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشاكل .

4- تشجيع المخاطرة والانفتاح بين الخبرات، وعدم معاقبة المحاولات الفاشلة .

5- ضرورة إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى للتوصل إلى تقييم أكثر دقة وشمولية مما يساعد على تعزيز القيم التنظيمية ذات الأثر الإيجابي في الإبداع لدى العاملين .

6- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تحاول إيجاد أثر القيم التنظيمية على متغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الأداء .

قائمة المصادر والمراجع .

أولاً: المصادر و المراجع باللغة العربية.

القرآن الكريم .

1- الكتب

- 1- أحمد المعاني وآخرون ،2011، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل ، عمان ، ط1 .
- 2- حسين حريم ،2010، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد، عمان ، ط2.
- 3- حسين عجلان حسن ، 2008، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثراء ، عمان ، ط1 .
- 4- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء، الأردن ، ط1 .
- 5- خضير كاظم حمود ، 2002 ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء ، الأردن، ط1 .
- 6- خضير كاظم حمود ، 2010، منظمة المعرفة ، دار صفاء ، عمان ، ط1 .
- 7- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، 2000، نظرية المنظمة ، دارالمسيرة ، الأردن، ط1.
- 8- ديف فرانسيس ، 1995، مايك وودكوك ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، القيم التنظيمية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية.
- 9- سليم إبراهيم الحسنية، 2009 ، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 10- عامر عوض ،2008، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة ، الأردن ، ط1 .
- 11- عبد الله عقلة، مجلي الخزاعة ، 2001، الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد، عمان، ط1.
- 12- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد،2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، الأردن، ط1.
- 13- مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش، 2004، تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكامل وعصري ، دار وائل ، الأردن ، ط1 .
- 14- محمد إسماعيل بلال ، 2004،إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- 15- محمد الصيرفي ، 2009 ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط1 .

16- محمد الصيرفي، 2009، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على المستوى الفردي)، المكتب الجامعي الحديث، مصر .

17- محمد حسن محمد حمادات، 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد، الأردن، ط1.

18- محمد قاسم القريوتي ، 2000، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، الأردن ، ط1.

19- محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن ، ط5 .

20- محمود سلمان العميان ، 2002 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 .

21- مدحت أبو النصر ، 2007 ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، ط1.

22- مصطفى محمود أبو بكر ، 2005، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ، مصر .

23- مصطفى محمود أبو بكر ، 2008، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، مصر.

24- موسى اللوزي ، 1999، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 .

25- موسى اللوزي ، 2008 ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل ، الأردن ، ط2.

26- ميشيل تومبسون وآخرون ، 1997، ترجمة علي الصاوي ، نظرية الثقافة ، علم المعرفة ، الكويت .

27- ناصر دادي عدون ، 2004، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1.

28- نايفة قطامي وآخرون ، 2008، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة.

29- نوال محمد عطية ، 2001، علم النفس والتكيف النفسي والإجتماعي ، دار القاهرة، مصر ، ط1 .

2- رسائل الماجستير :

30- إلياس سالم ، 2006 ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، المسيلة ، الجزائر.

31- حمد بن فرحان الشلوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض .

32- عادل بن صالح الشقحاء، 2003، **علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة

نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

33- عثمان قدور، 2008-2009، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل

والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس، قسنطينة، الجزائر.

34- عجال مسعودة، 2009-2010، **القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل

والسلوك التنظيمي، جامعة محمود منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، الجزائر.

35- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، 2006، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

36- محمد بن غالب العوفي، 2005، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

37- منى عبد القوي الصائغ، 2009، **القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الإستراتيجي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، اليمن.

38- مها فرمان، أحمد فرمان، 2010، **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي**، جامعة اليرموك، رسالة

ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، العراق.

39- نجلاء محمود، 2000، **القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة

ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، الأردن.

3- المجالات :

40- بشار محمد خليل العبيدي، سحر احمد كرجي العزاوي، 2010، **الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج**، مجلة

الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84.

41- تركي العتيبي، 2009، **القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني**، مجلة كلية التربية،

العدد 139، القاهرة.

42- توفيق العجلة ، 2011، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 19.

43- حسن علي الزعبي ، 2009، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع ، مجلة البصائر ، المجلد 13، العدد 1. عمان .

44- حسين حريم ، و رشاد الساعد ، 2006، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 2.

45- زين الدين بروش، ولحسن هدار، 2007، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد 1 .

46- شهيناز فاضل أحمد ، 2008، تحليل العلاقة بين القيادة والقيم التنظيمية ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 73 ، بغداد .

47- طالب أصغر دوسة ، 2007، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 63 ، بغداد

48 - طاهر محسن الغالبي و السيد وائل محمد ، 2010 ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، مجلة دراسات إدارية ، المجلد 3، العدد 6، الأردن .

49- عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 26 العدد الثاني، دمشق .

50- فايز جمعة النجار ،ونازم محمود الأحمد ملكاوي ، 2010، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2 .

51- يوسف بحر وآخرون ، 2011، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد 19 ، العدد 2، غزة .

4- الملتقيات و المؤتمرات العلمية :

52- إبتسام حلواني ، 2009، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " ، الرياض .

- 53- إبراهيم أحمد عواد، 2009، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، بعنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض.
- 54- بومصباح نبيل، فتان الطيب، 2011، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 55- السعيد عواشيرة، 2009، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 56- سيد عيد خبير، 2008، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 57- شريف غياط، أسماء زردوري، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 58- طلال نصير، نجم العزاوي، 2011، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 59- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، 2011، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، بحث مقدم للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
- 60- محمد فلاق، قدور بن نافلة، 2011، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، بحث مقدم للملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب، البليدة.
- 61- مشاعل العتيبي، 2009، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض.
- 62- ميلود زيد الخير، وعبد القادر بن برطال، 2011، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، بحث مقدم للملتقى الدولي تحت عنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية الذي تقيمه جامعة سعد دحلب، البليدة.

63- فراس الشلبي ، خال بني حمدان ، أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي ، على الموقع :

eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/54.doc اليوم : 2013/03/07، الساعة 14:52

ثانيا: المصادر و المراجع باللغة الأجنبية.

A- Book

64-Michel Darbelet et or, 2007 , **l'essentiel sur le Management**, edition berti, alger, ediion 5 .

B- Periodicals

65- Afshin Rahnama Et Al , 2011, **the survey of relationship between creativity of staffs and organizational effectiveness** (Case Study Of: The East Azarbaijan Province And Ardebil Province Education) , Australian Journal Of Business And Management Research Vol.1 No.6

66- David rosete , 2006, **The impact of organizational values and performance management congruence on satisfaction and commitment**, Asia pacific journal of human resources , vol 44, n1

67- farida razylzada , 2007 , **organizational creativity and psychological well-being** ,doctoral lund university , Sweden.

68- gaëlle dechamp, bérangère szostak, 2012, **les enjeux de la creativite inter-organisationnelle a l'echelle locale** , septiemes journees de la proximite hec montreal, 21 - 23 mai, Canada

69-Gary A Steiner,1971, **the creative organization,baed on proccedings of a seminar sponsored by the gradutual of business “ the creative organization”**, Chicago ,edition 4 .

70- Hossein khanifar et al, 2012, **The Study of the Relationship between Organizational Trust and Organization Creativity**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, iran .

71- Marcelo bedani , 2012, **the impact of organizational values on the perception of incentives and : barriers to creativity in the work place**, ram, rev. adm. mackenzie, v. 13, n. 3, sao paulo.

72- MC LEAN , 2000, **organizational culture's influence on creativity and innovation : A review of the literature and implication for human ressource development**, Advances in developing human resources , vol7, n 2

73- Mohammad Zakersalehi et al, 2011, **Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMEs** , 3rd International Conference on Advanced Management Science, vol.19, Singapora.

74- Naseer ahmad khan, 2012, **connotation of organizational culture- models and categories** , universal journal of management and social sciences ,vol 2, no 7.

75- Véronique Bouchard, Céline Bos, 2004, **Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée**, 13e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin

76- Vesna laissan,2012, **organizational value and growth** , Middle Eastern Finance and Economics - Issue 16.

c- web:

77- Paul Sloane , **What is the Difference Between Innovation and Creativity** , web site :

<http://www.innovationexcellence.com/blog> الساعة 11:30 , اليوم 13 فيفري 2013 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-إستمارة -

الملحق رقم (02)

تحية طيبة وبعد:

تم إعداد هذه الإستمارة بغرض وضع أداة للقياس تستخدم في مذكرة ماستر بعنوان : أثر القيم التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف -طويلة- . إن لإجاباتكم الدقيقة على جميع فقراتها أهمية كبيرة فيما ستضيفه من إنعكاسات إيجابية على هذا الموضوع شاكرين تعاونكم المسبق ومؤكدين لكم في الوقت ذاته أن هذه الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط وسوف تعامل المعلومات بالسرية والموضوعية التامة .

مع بالغ تقديرنا وشكرنا لكم

تحت إشراف الأستاذة:

داسي وهيبة

إعداد الطالبة:

حملاوي إيمان

السنة الجامعية: 2012/2013

أولاً : المعلومات الشخصية :

الرجاء وضع الإشارة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

30 إلى أقل من 40 سنة

20 إلى أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

40 إلى أقل من 50 سنة

3- المستوى التعليمي

ليسانس

ثانوي

دراسات عليا

مهندس

4- عدد سنوات الخبرة

(10-6) سنوات

5 سنوات فأقل

16 سنة فأكثر

(15-11) سنة

ثانياً : عناصر القيم التنظيمية .

1- قيم الدعم والتشجيع .

العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1. تتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار .					
2. يتم تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين .					
3. تمنح الإدارة العليا العاملين فرصا عادلة لسماع شكاوهم .					
4. يتم إعداد معايير تقييم أداء العاملين في ضوء ما يبذلونه من جهد علمي وعملي .					
5. تعمل الإدارة على توفير محيط عمل مناسب لأداء المهام .					

2- قيم الإنضباط .

العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
6. تتبع الإدارة أسلوب العقاب والثواب في تعاملها مع العاملين .					
7. يلتزم العاملون بالمؤسسة بمواعيد الدوام للعمل .					
8. تسعى الإدارة دائماً لضبط الرقابة على العمل من أجل ضمان السير الحسن له .					

					9. يلتزم العاملون بالقيام بما يطلب منهم من مهام وواجبات .
					10 يلتزم جميع العاملون داخل المؤسسة بالأنظمة والتعليمات.

3- قيم الحرية.

العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
11. تتسم الأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة بالمرونة بما يخدم مصلحة العمل.					
12. تمنح المؤسسة العاملين بعض الوقت لممارسة شغائرهم الإجتماعية أثناء أوقات الدوام.					
13. تنظر المؤسسة نظرة إحترام للعاملين الذين يدافعون عن حقوقهم ومسؤولياتهم بها.					
14. يتم تفويض بعض السلطات للعاملين في جميع المستويات من أجل تحسين وتطوير العمل.					

ثالثا- عناصر الإبداع لدى العاملين .

1- الأصالة.

العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
15. أقوم بإنجاز مايسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.					
16. أبتعد عن تكرار مايفعله الآخريين في حل مشكلات العمل .					
17. أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال عملي.					
18. أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.					

2- الطلاقة.

العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
19. لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .					
20. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
21. لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.					
22. أبحث دائما عن التجديد والإبداع في مجال عملي.					
23. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					

3- المرونة.

العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
24. لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر					

					في الظروف المختلفة .
					25.أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.
					26.لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					27.لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					28. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

4- المخاطرة .

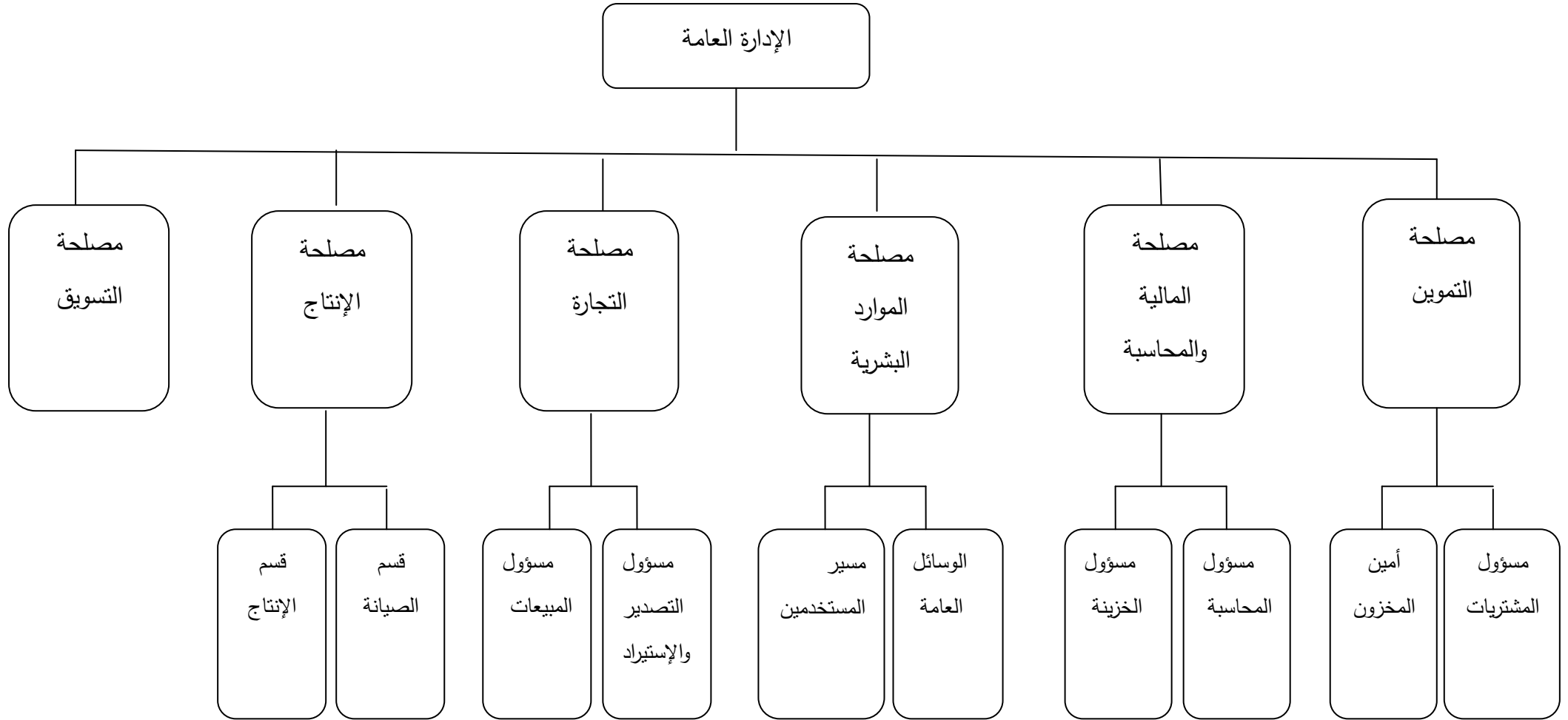
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارات
					29.أقبل إنتقادات الآخرين دون غضب أو إنزعاج .
					30.أقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					31.أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الإستعداد لمواجهة النتائج .
					32.أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.
					33. أحرص على الإستفادة من الإنتقادات والملاحظات التي توجه إلي .

5- القدرة على التحليل.

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارات
					34.أتمتع بمهارة فائقة في النقاش.
					35.لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
					36.أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					37.أحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعلمي.
					38.لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل الذي أقوم به .

6- الحساسية للمشكلات.

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	العبارات
					39.يمكنني توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
					40.أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					41.أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.
					42.أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
					43.أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.



ملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الملحق رقم : (01).

قائمة المحكمين

إسم المحكم	الوظيفة
قريشي محمد	أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
أقطي جوهرة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
بوناس صباح	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
بوروية فهيمة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - .