

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

## أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

محمد سلامة

من إعداد الطالبتين:

عائشة شيوخ

خلود عبيد

مشرفا	جامعة جيجل	الأستاذ: محمد سلامة
رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: عليوط سهام
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الأمة ونور العالمين

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى أغلى الحبايب

أمي الحنون

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إخوتي..... أخواتي

بهجة الحياة..... بسمة البيت..... وعصافير الجنة

حسام، محمد طه، دينة، حنان وإكرام

إلى الأخوات التي لم تلهن لمي

صديقاتي

خلود

# إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما

وصلت إليه...

أمي الحبيبة و والدي الغالي

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد

اللحظات إخوتي...

إلى نبض البيت أخي العزيز

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتنتي الكرام

إلى كل زملائي

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

عائشة

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

عملا بقوله تعالى "وإذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم....."

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على اتمام هذا

العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المؤطر

سلامة محمد الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه

وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خير الجزاء ويوفقه في اتمام رسالته (الدكتوراه)

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا الكرام في كل مراحل الدراسة لما قدموه من

مجهودات للارتقاء لهذا المستوى

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز

هذا العمل

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
أ	1.1. مقدمة.....
ب	2.1. إشكالية الدراسة.....
ب	3.1. أهمية الدراسة.....
ت	4.1. أهداف الدراسة.....
ت	5.1. أسباب اختيار الموضوع.....
ث	6.1. الدراسات السابقة.....
د	7.1. فرضيات الدراسة.....
ذ	8.1. نموذج الدراسة.....
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
11	1.2. الثقافة التنظيمية.....
12	1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
13	2.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية.....
14	3.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية.....
15	4.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية.....
17	5.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية.....
23	6.1.2. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
24	7.1.2. مصادر الثقافة التنظيمية.....
26	8.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية.....
28	9.1.2. تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة.....
32	2.2. الإبداع الإداري.....
33	1.2.2. تعريف الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به.....
37	2.2.2. مفهوم الإبداع الإداري.....
39	3.2.2. عناصر الإبداع الإداري.....
41	4.2.2. أنواع الإبداع الإداري.....
41	5.2.2. مستويات الإبداع الإداري.....

44	.....	6.2.2. مراحل الإبداع الإداري
45	.....	7.2.2. أساليب تنمية الإبداع الإداري
47	.....	8.2.2. معوقات الإبداع الإداري
49	.....	3.2. انعكاس الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري
49	.....	1.3.2. العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري
50	.....	2.3.2. العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري
50	.....	3.3.2. العلاقة بين الاتصالات والإبداع الإداري
51	.....	4.3.2. العلاقة بين الأعراف والتوقعات والإبداع الإداري
51	.....	5.3.2. العلاقة بين المعايير والإبداع الإداري

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

54	.....	1.3. منهجية الدراسة وإجراءاتها
55	.....	1.1.3. منهج الدراسة
56	.....	2.1.3. أداة الدراسة
58	.....	3.1.3. مجتمع الدراسة
60	.....	4.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
61	.....	5.1.3. صدق وثبات أداة الدراسة
65	.....	2.3. عرض الخصائص الديمغرافية
65	.....	1.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
66	.....	2.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر
67	.....	3.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
68	.....	4.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب
69	.....	3.3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
70	.....	4.3. تحليل الارتباط والتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار
70	.....	1.4.3. تحليل الارتباط
71	.....	2.4.3. التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار
72	.....	5.3. اختبار فرضيات الدراسة
72	.....	1.5.3. اختبار فرضية الثقافة التنظيمية السائدة في القطب الجامعي - تاسوست - هي الثقافة الهرمية

74	2.5.3. اختبار فرضية تؤثر ثقافة العشيرة سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .....
74	3.5.3. اختبار فرضية تؤثر الثقافة الإبداعية ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .....
75	4.5.3. اختبار فرضية تؤثر ثقافة السوق ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .....
75	5.5.3. اختبار فرضية تؤثر الثقافة الهرمية سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

77	1.4. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها .....
77	1.1.4. النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية .....
77	2.1.4. النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية .....
78	3.1.4. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .....
78	4.1.4. تفسير أهم نتائج الدراسة .....
79	2.4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة .....
79	3.4. توصيات الدراسة .....
80	4.4. حدود الدراسة والمواضيع التي تثيرها .....
82	قائمة المراجع .....
84	الملاحق .....



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	مصادر متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.	الجدول رقم (1.3)
61	معاملات ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه	الجدول رقم (2.3)
62	قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	الجدول رقم (3.3)
63	معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر إذا حذف العنصر	الجدول رقم (4.3)
65	جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (5.3)
66	جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (6.3)
67	جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (7.3)
68	جدول تكراري نسبي لمتغير الأقدمية في المنصب لدى أفراد عينة الدراسة	الجدول رقم (8.3)
69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة	الجدول رقم (9.3)
72	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم (10.3)
72	نتائج اختبار المصاحبة الخطية	الجدول رقم (11.3)
73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية السائدة	الجدول رقم (12.3)
73	نموذج الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري	الجدول رقم (13.3)
75	ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة	الجدول رقم (14.3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة	الشكل (1.1)
20	يوضح تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير الثلاثة	الشكل (1.2)
21	القيم المختلفة للثقافة التنظيمية	الشكل (2.2)
24	مصادر الثقافة التنظيمية	الشكل (3.2)
26	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	الشكل (4.2)
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (1.3)
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	الشكل (2.3)
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (3.3)
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	الشكل (4.3)

## 1.1 مقدمة

تظهر الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أهمية دراسة المنظمات باعتبارها كيانا ثقافيا متميز، بمعنى أنها نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد، بل إن الثقافة هي التي تجعل للمنظمة شخصيتها المتميزة بما تضيفه عليها من طابع قوي أو مرن أو محافظ أو داعم، وبهذا المعنى تؤثر الثقافة التنظيمية وتوجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها.

من هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم، أخلاقيات، اتجاهات عادات، أفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد، قيمه، اتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات، فهي تؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

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

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

فالاهتمام بمتغير الإبداع الإداري في المنظمات يتطلب الحرص على القدرات الإبداعية لدى قادتها وإدارييها وكافة مدخلاتها البشرية، وأن تكون التوجهات الإبداعية مكونا هاما ورئيسيا في نسيجها الثقافي.

### 2.1 إشكالية الدراسة

في ظل التحولات والتغيرات المحيطة بالمنظمات جعل هذه الأخيرة تنشط في بيئة كلها حركية وديناميكية، مما يحتم عليها ابتكار حلول لمواجهة المشكلات التي تعترضها، غير أن ابتكار الحلول يتطلب توفير بيئة مناسبة لخلق الإبداعات لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات الأعمال، وحتى تضمن هذه الأخيرة نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها تكوين ثقافة تنظيمية مشجعة للابتكار والإبداع.

إدراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية واحتمال تأثيرها على الإبداع الإداري، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أنواع الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد الصديق بن يحيى؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تكتسي دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري أهميتها من:

- أهمية الموضوع نفسه ؛ أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري، حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت قاصرة في الوطن العربي عامة وفي الجزائر خاصة، ونتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة لحقل الإدارة لمناقشة موضوعين أساسيين للمنظمة؛
- إعطاء وزن لتقييم الثقافة التنظيمية من خلال تحليل القيم المكونة لها الأمر الذي يشجع ويرفع من مستوى الإبداع الإداري؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية المرتفعة؛
- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الخطوات الأساسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المنظمات الساعية إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية؛
- فسح المجال لدراسة أخرى في هذا الموضوع.

### 4.1 أهداف الدراسة

- الهدف العام لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع الإداري لدى موظفين وأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى
- قطب تاسوست - بمدينة جيجل من خلال:
- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية؛
- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الكلية؛
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في الكلية؛
- معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- التعرف على أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري؛
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محالدراسة في تحسين مستوى ممارسة ثقافتها التنظيمية لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

### 5.1 أسباب اختيار الموضوع

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية؛
- توافق رغبة الطالبتين على دراسة موضوع حديث ومصدر اهتمام العديد من الباحثين؛
- لفت انتباه المؤسسات الحكومية عامة والجامعات خاصة إلى طبيعة الثقافة السائدة وأثرها على الإبداع الإداري؛
- الاعتقاد بأن انخفاض مستوى الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير راجع إلى سلبية الثقافة التنظيمية بها؛
- الميل الشخصي بالبحث في المواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية وأيضا طبيعة الموضوع ضمن تخصصنا؛
- الرغبة في تقديم كل ما هو جديد حول موضوع الثقافة التنظيمية.

6.1 الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عامر علي العطوي سنة 2010 بعنوان: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة، وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التي يرمز لها ب(OCAI) لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة وقياس الثقافة التنظيمية المرغوبة، حيث تم تحديد عينة الدراسة ب 254 فرد من إحدى عشرة كلية في جامعة كربلاء، وظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في الجامعة المبحوثة، كذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً. (العطوي، 2010، 37).

وتتفق الدراسة السابقة مع هذه الدراسة في أن الثقافة الهرمية هي الثقافة التنظيمية السائدة في ميدان البحث المتمثل في الجامعة، واستخدامهما لنفس الأداة مع إجراء بعض التعديلات عليها في الدراسة الحالية، لكن الاختلاف البارز يكمن في أن الدراسة السابقة تقيس وتحدد الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة أما الدراسة الحالية فركزت على الثقافة الموجودة فقط، كما يمكن الإشارة للاختلاف الواضح في حجم العينة.

- دراسة زياد سعيد الخليفة سنة 2008 بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية وتتيح جواً من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، تطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الجهد، الوقت والتكلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن العناصر التي تعبر عن امتياز مستوى أداء الطالب في كلية القيادة والأركان هي الانضباط والجهد المبذول في الدراسة، التعاون مع الزملاء، المشاركة في النقاش كما أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كإحدى خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستويات أداء كل من الطالب، هيئة التدريس والكلية كما أن أهم عامل يسهم في رفع مستوى الأداء بدرجة عالية هو إشاعة جو من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب. (الخليفة، 2008، 1).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في شقها المتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية، أما وجه الاختلاف بينهما فيكمن في أن الدراسة الحالية ركزت أساساً على تأثير كل من الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) على الإبداع الإداري في حين

أن الدراسة السابقة درست دور عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء، بالإضافة إلى الاختلاف في ميدان الدراسة.

- دراسة الليثي محمد بن علي بن حسن سنة 2008 بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية الذين بلغ عددهم 115 مديراً، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، وتوصل الباحث إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة وعنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور والثقافة الهرمية هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري، أيضاً توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 15 سنة فأكثر. (الليثي، 2007، 1).

تتشرك هذه الدراسة جزئياً مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية ومعرفة الثقافة التنظيمية السائدة لكن الاختلاف كان في نوع الثقافة التنظيمية المهيمنة وأيضاً في حجم العينة وميدان الدراسة.

- دراسة العنزي بسام بن مناور سنة 2004 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، أما الأهداف الفرعية فهي تتمثل في توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري والتعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات العامة، وقد بلغت عينة الدراسة 454 مفردة وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ؛ توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط، ماعدا قيمة المكافأة، وجميع عناصر الإبداع الإداري ما عدا عنصر الخروج عن المألوف، وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري. (العنزي، 2004، 6).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معالجتها لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لكنها تختلف مع الدراسة الحالية التي ركزت على تأثير الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في حين أن الدراسة السابقة حاولت التعرف على مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على نفس المتغير التابع ويختلفان أيضا في الميدان الذي أجريت فيه الدراسة وفي حجم العينة.

- دراسة الجعبري عنان سنة 2009 بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل، فلسطين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفين شركة الكهرباء الخليل، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء الخليل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفين شركة الكهرباء كان كبيرا جدا بنسبة 80 في المائة، وأن مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.9 في المائة، كما أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كان بدرجة قليلة وبنسبة 58 في المائة. (الجعبري، 2009، 1).

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع الدراسة الحالية في معالجة متغير الإبداع الإداري لكن الاختلاف كان في اعتماد الدراسة السابقة على الإبداع الإداري متغير مستقل أما في هذه الدراسة تم استخدام الإبداع الإداري كمتغير تابع وكان أيضا الاختلاف واضحا في ميدان الدراسة.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة Marinova سنة 2005 بعنوان: An organizational culture perspective on role emergence and role enactment (منظور الثقافة التنظيمية في نشوء الدور وتشريع الدور)، ركزت هذه الدراسة على توضيح تأثير الثقافة التنظيمية في السلوكيات المختلفة للعاملين وقد استخدمت هذه الدراسة أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي تتضمن أربع أنواع ثقافية هي ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية وثقافة السوق، وقد اقتصر هدف الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية الحالية للمنظمة فقط، وأشارت النتائج بأن القيم الثقافية لكل نوع من أنواع الثقافة تختلف في تأثيرها على سلوك العاملين. (Marinova, 2005, 41).

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على توضيح أثر أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية الحالية، واستخدام نفس الأداة لتقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي تم تعديلها في الدراسة الحالية.



- دراسة Widjadja et al... سنة 2007 بعنوان: **The types of organizational culture of middle-sized restaurants in the Netherland** (أنواع الثقافة التنظيمية للمطاعم متوسطة الحجم بهولاندا)، تمثلت أهداف هذه الدراسة بتحليل الثقافة التنظيمية الحالية والمتوقعة لأربعة مطاعم متوسطة الحجم في هولاندا باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، وبالإضافة إلى استخدام أداة (OCAI) فقد استعان الباحثون بمنهج المقابلة كطريقة إضافية لجمع البيانات، من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع العاملين في هذه المطاعم، وقد أظهرت هذه النتائج الأساسية للبحث بأن ثقافة القبيلة هي الثقافة المهيمنة حالياً والمفضلة مستقبلاً من قبل العاملين. (Widjaja, Eringa, Geherls, 2007, 41)

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد أداة (OCAI) لتقييم الثقافة التنظيمية ودراسة الثقافة التنظيمية الحالية لكن تختلف معها في دراسة الثقافة التنظيمية المتوقعة وميدان الدراسة.

- دراسة Nummelin سنة 2008 بعنوان: **Measuring organizational culture in Construction sector** (قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الإنشائي)، ركزت هذه الدراسة على قياس الثقافة التنظيمية في القطاع الإنشائي في فنلندا وشملت 600 فرد، تم إرسال استمارة الاستبانة إليهم عن طريق الأنترنت، وقد استخدمت أيضاً أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لتحديد الثقافة الحالية والمرغوبة من قبل العاملين داخل المنظمات عينة البحث.

توصل الباحث إلى أن المنظمات المبحوثة تعتمد ثقافة السوق في حين أن العاملين يفضلون ثقافة القبيلة (Nummelin, 2008, 41)، وهذا ما يختلف مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية التي وجدت أن الثقافة الهرمية هي الثقافة التنظيمية المهيمنة بالإضافة إلى الاختلاف البارز في حجم العينة الذي نجده كبيراً في هذه الدراسة، في حين نلاحظ الاتفاق الواضح في استخدام كلا الدراستين لأداة (OCAI) مع إجراء بعض التعديلات عليها في الدراسة الحالية.

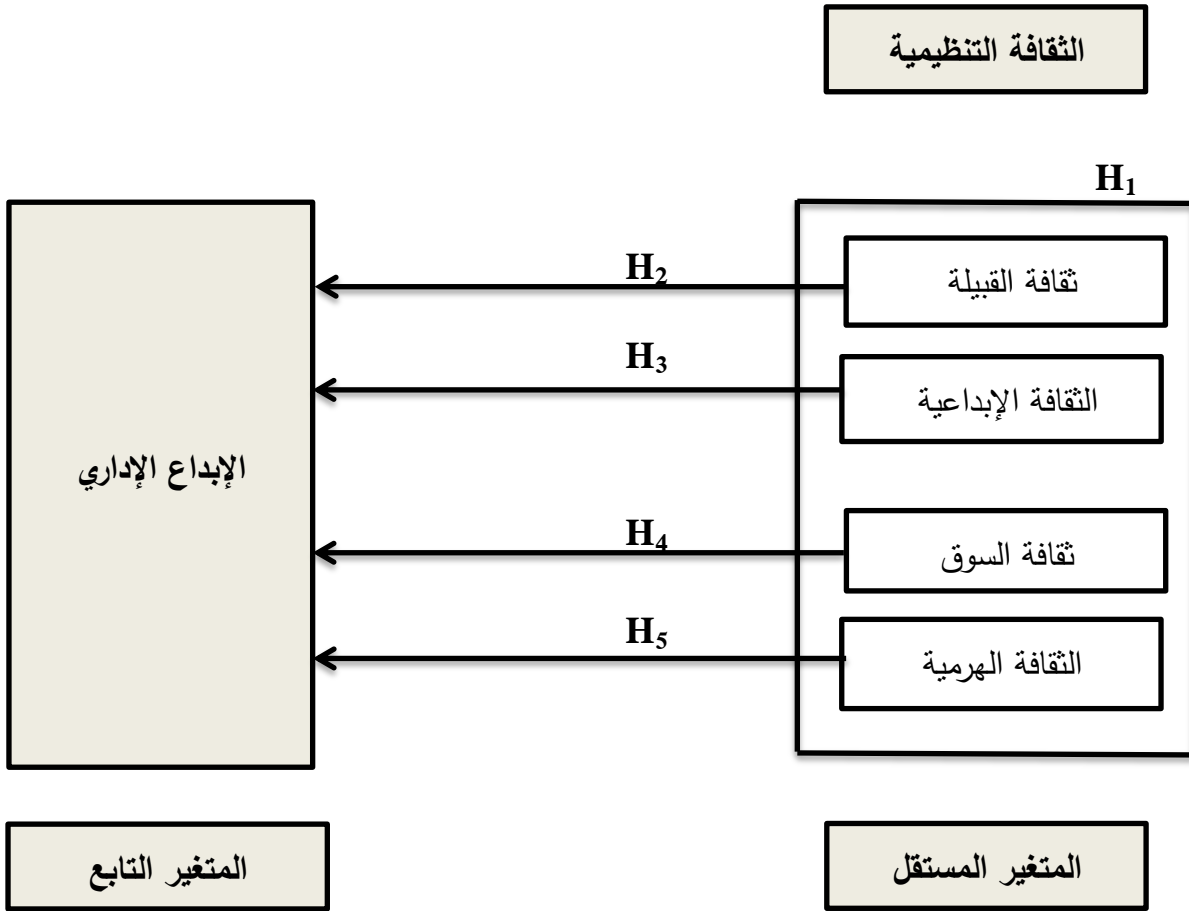
### 7.1 فرضيات الدراسة

- الثقافة المهيمنة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير هي الثقافة الهرمية؛
- تؤثر ثقافة العشيرة سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- تؤثر الثقافة الإبداعية ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- تؤثر ثقافة السوق ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- تؤثر الثقافة الهرمية سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛

8.1 نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في البحث

### تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم لتحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في البقاء والاستمرار.

## 1.2. الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يُفرض على القادة ومديريها فهم أبعادها وعناصرها الفرعية، كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المنظمات.

فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، طرق تفكير، قيم، عادات، اتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها، سياساتها، أهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المنظمة وغيرها من المنظمات.

وحتى نفهم الثقافة التنظيمية جيداً فلا بد من فهم طبيعتها الأساسية ولذلك سنتعرض لتوضيح عناصرها، خصائصها الجوهرية وأهميتها.

### 1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يعد موضوع الثقافة حكراً على علم بحد ذاته، بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، أضيف إلى ذلك أنها موضوع كلي يصعب تحديده لذلك قبل معرفة ماهية الثقافة التنظيمية سنتطرق إلى تعريف الثقافة:

عرفت من قبل (Linton) بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمه الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار". (السكرانة، 2010، 169)، يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة سلوك إنساني محظ، كونها مرتبطة بالإنسان ينتقل من كبار السن إلى الصغار أي خصها بالمعتقدات والعادات والتقاليد فقط التي تكون عند الكبار، كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها "طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (السكرانة، 2010، 169).

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يعكس هذا المفهوم المعرفة، الأفكار والقيم لدى مجتمع ما وتوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعضها:

يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". (العميان، 2005، 311)، يلاحظ من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي السلوك الذي يتميز به الفرد في محيط عمله ويشترك به مع جميع الأفراد ضمن هذا المحيط.

ويعرفها (Shermerborn) أنها "نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". (العميان، 2005، 311)، اعتبر Shermerborn الثقافة

التنظيمية كنظام ينمو ويكبر بين أعضاء المنظمة. كما يعرفها (Kossen) بأنها " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (سواء رؤساء أو مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". (العميان، 2005، 311)، يرى Kossen بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن قيمة يتم إضافتها للمنظمة وهي ليست حكرًا على الرؤساء والقادة فقط، أيضا عرفت من قبل (Taylor) على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (العميان، 2010، 309)، ينظر Taylor إلى الثقافة التنظيمية على أساس كلاسيكي شامل يتعدى القيم والمعتقدات إلى المعرفة، الفن، القانون والأخلاق.

أما بالنسبة لـ Kurt Lewin والقريوتي فقد اتفقا على أن الثقافة التنظيمية هي مجموع الافتراضات والقيم التي يتشاركها أفراد المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد، إذ يعرف الكاتب (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات، الاعتقادات، القيم، القواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها". (حريم، 2003، 262) ويعرفها (القريوتي) على أنها "عبارة عن الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد". (خصاونة، 2011، 88).

نلاحظ أنه مهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميعها تشترك بعنصر مميز وهو القيم التي تشير إلى الاتجاهات، المعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ومن هنا يمكن وضع تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية حيث يمكن تعريفها على أنها " مجموعة من القيم، الاعتقادات، العادات، التقاليد والممارسات التي يشترك فيها أفراد المنظمة والتي يتم تعليمها للعاملين الجدد وتنتقل من جيل إلى جيل من العاملين في المنظمة".

### 2.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة للمجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

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

- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه ( لا تعمل كثيرا جداً ولا قليلاً جداً).

- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات. (العايب، 2009، 90).
- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد فيها يسير وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، الإجراءات، القوانين وأنماط الاتصال... إلخ. (السكرانة، 2010، 174-175).
- كما أنه يمكن القول بأن هناك أيضا مجموعة من السمات نذكر أهمها:
  - درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
  - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
  - مدى الولاء للمنظمة.
  - درجة قبول المخاطرة، وتشجيع العمال على التجريب والمبادرة وعلى أن يكونوا مبدعين. (القریوتی، 2010، 373).
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
  - طبيعة الأنظمة، الحوافز والمكافآت.
  - درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
  - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم. (القریوتی، 2009، 173).

### 3.1.2. أهمية الثقافة التنظيمية

ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المنظمة ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

- تساعد الثقافة التنظيمية على توسيع مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.
  - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته.
  - تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وتحت أيضاً على الإبداع والابتكار والمخاطرة.
- في مجمل القول تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة. (العميان، 2005، 314).

ويرى جيرالد جرينبرج وروبرت بارون أن أهمية الثقافة التنظيمية تتلخص في ثلاثة نقاط أساسية هي:

- الإحساس بالهوية؛
- تقوية الالتزام برسالة المنظمة؛
- دعم و توضيح معايير السلوك. (جرينبرج وبارون، 2004، 630).

### 4.1.2. عناصر الثقافة التنظيمية

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة عناصر أهمها القيم والاتجاهات التي لابد للمدير أن يقدر ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين، ولذا سنعرف بها بإيجاز:

- 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 وبيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ (العميان، 2004، 312).

### - المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح



من ثقافتهم، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (الفريجات، 2009، 266).

### - الأعراف التنظيمية:

هي تلك المعايير التي 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 على المرؤوسين. ( مشنان، 2016، 80).

### - الطقوس:

هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، بمعنى آخر الطقوس هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين وإضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة، كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة وظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل: التجديد والمشاركة؛
- تجميع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد؛
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

كما تعرف بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" (laurant, 1991, 247).

### - الرموز:

تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء أي هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها). (العميان، 2005، 312).

### - التوقعات التنظيمية:

هي كافة الآراء أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشر بالهيئة الإدارية للمنظمة، والهدف منها هو وضع مجموعة من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة وعادة ما تعتمد على الخبرة المسبقة، أو بعبارة أخرى تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي

يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة وكل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، المرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (الفاعوري، 2005، 155).

ويضيف فاضل عباس أن الثقافة التنظيمية تتكون من:

- القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
- المعتقدات: هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
- الافتراضات: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.
- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
- الرموز: تعني الأشخاص و الدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساسا لفهم الأشياء.
- المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها. (عباس، 2010، 221).
- الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات. (عصفور، بدون، 69-70).

### 5.1.2. أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

#### 1.5.1.2 حسب معيار الشمولية:

نجد نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوحد سلوكهم، حيث يمكن انتشارها بينهم على نطاق واسع.
- الثقافة الجزئية: وهي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين. (سالم، 2006، 21).

### 2.5.1.2 حسب معيار النمط :

وفق هذا النمط نميز أربعة أنواع هي:

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة وانتقال المعلومات يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله. (العنزي، 2004، 26-27).

### 3.5.1.2 حسب معيار القوة:

هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

- **الثقافة القوية:** هي التي تُنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فهي الثقافة التي تخلق للموظفين تماسكا كبيرا فيما بينهم.

- **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا تتم بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، لذا فإن العاملين سيجدون صعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها وفيها يسير الموظفون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة (أبو بكر، 2005، 412).

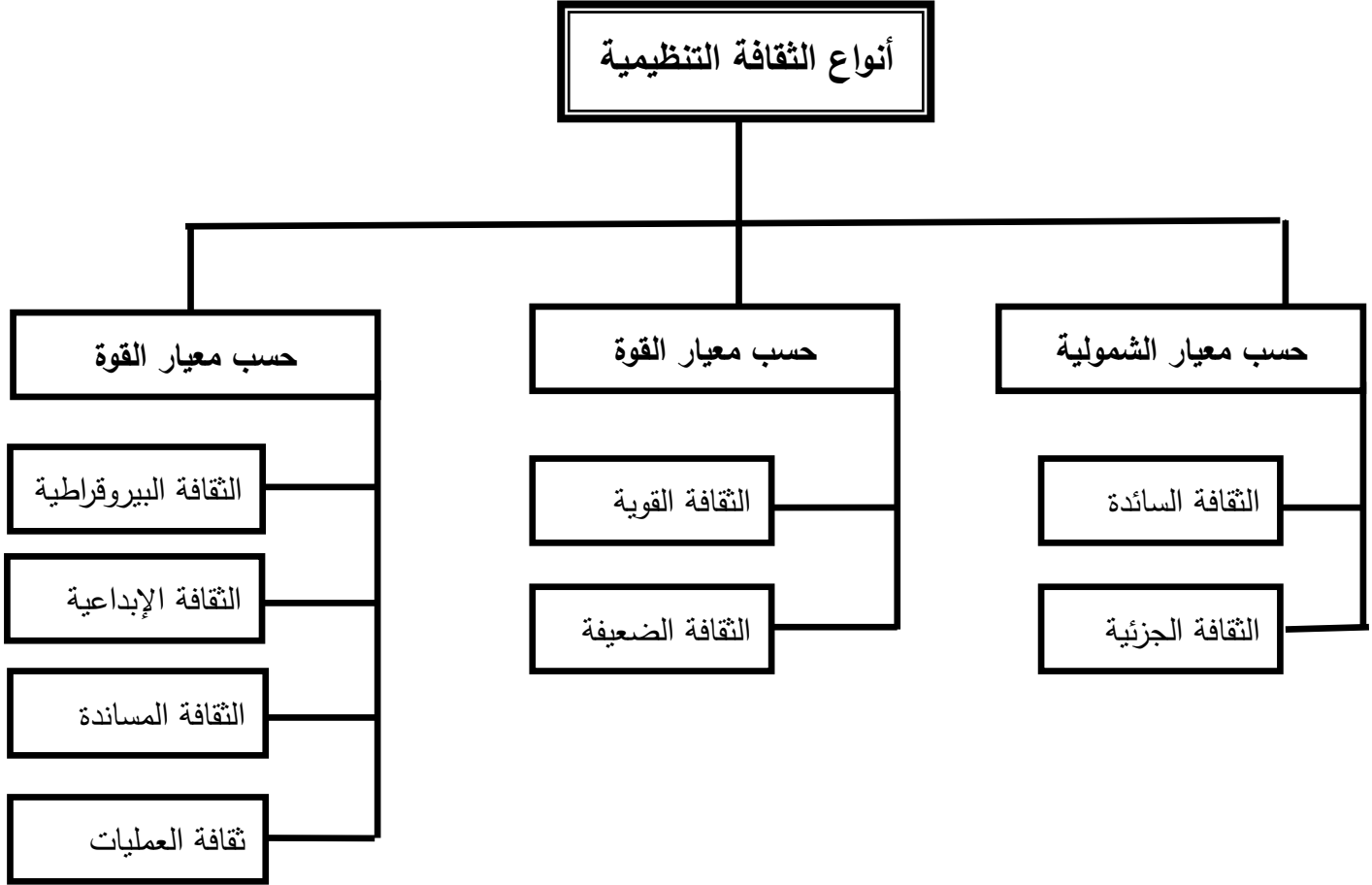
ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

- **عنصر الشدة:** ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية.

- عنصر الإجماع والمشاركة: يعني الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. (حريم، 2004، 333).

إن المنظمة التي تتميز بالأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ماذا يجب القيام به، بينما الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين، فعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتباينة التي ستقود حتماً إلى صراعات تنظيمية، وبالتأكيد ستؤثر على فعالية أداء المنظمة. (حريم، 2004، 333).

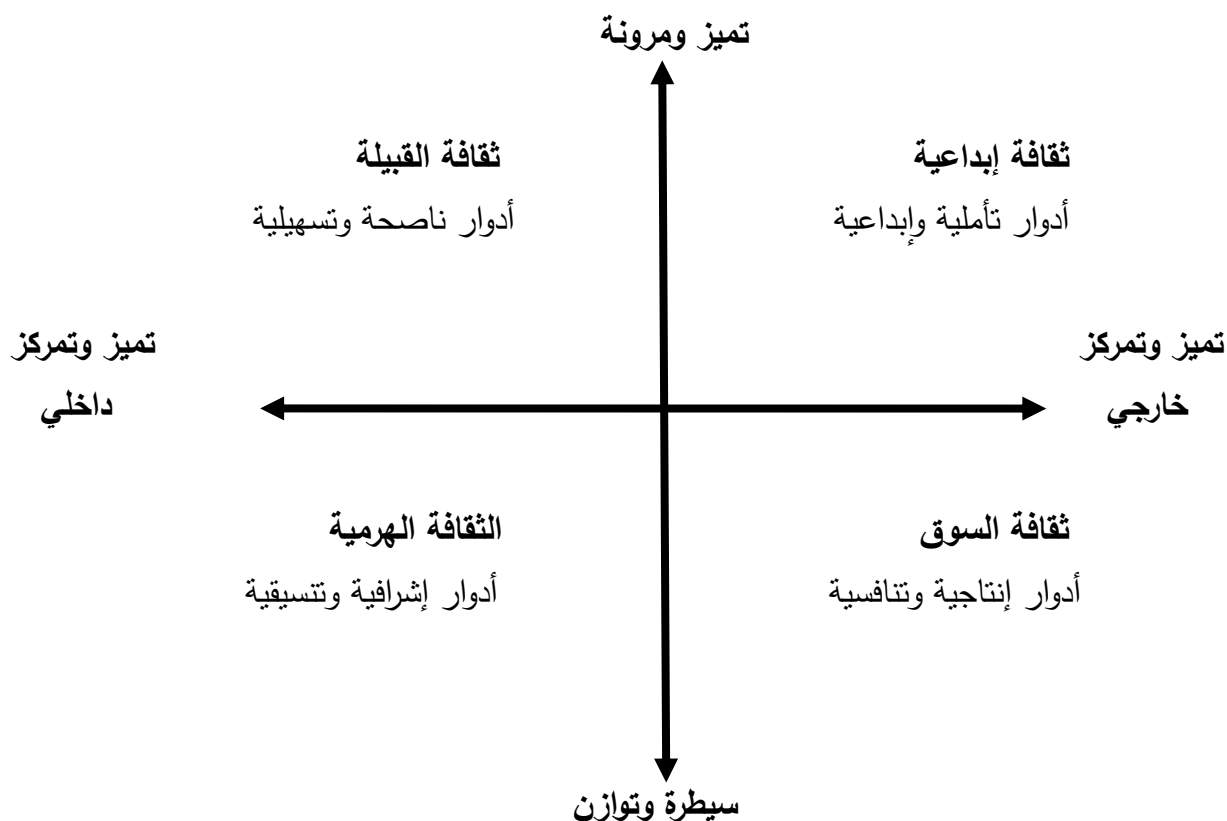
الشكل رقم (1.2): يوضح تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في البحث.

هناك أيضا تصنيف آخر لأنواع الثقافة التنظيمية حسب الباحثين **quinn** و **cameron** نقوم بعرضه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.2): الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية



المصدر: العطوي، عامر علي (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية - العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(4)، جامعة القادسية، كربلاء، العراق، ص 47.

وفقا لـ **quinn** و **cameron** فإن المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية يمكن توضيحها من خلال الآتي:

#### - ثقافة العشيرة (Clan culture)

ينظر للمنظمة في ظل هذا النمط على أنها عائلة كبيرة، يسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق، وأسلوب القيادة يعتمد على الاهتمام بالمرؤوسين والمراقبة الأبوية لهم من خلال تطوير المفاهيم

المشتركة والالتزام والولاء وتبني الإجراءات العملية المرنة وبناء فرق العمل ودعم برامج إشراك وتواصل العاملين وتعاونهم، والتركيز الاستراتيجي لهذا النمط يكون نحو تنمية وتطوير العاملين، الالتزام والأخلاق وتوجه المنظمة يقوم على التركيز الداخلي على العلاقات وتوفير بيئة عمل إنسانية ودية تتميز باللامركزية واللامرسمية (Miller, 2004, 36)، ومنه المنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والمساواة والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل. (العطوي، 2010، 46).

#### – الثقافة الإبداعية (Adhocracy Culture)

السمات الأساسية للمنظمة التي تتصف بهذا النمط أنها لا رسمية لا مركزية وتركيزها ينصب على البيئة الخارجية وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار، المخاطرة والإبداع وخصائصها تتضمن التكيف، التبصر والابتكار، تركيزها الاستراتيجي هو الاهتمام بالبحث وتطوير الموارد والنمو واستغلال الفرص المتاحة لتقديم منتجات فريدة ومتميزة (Miller, 2004, 37)، الأسلوب القيادي السائد هو أسلوب القيادة الابتكارية القائمة على التأكيد على الإبداع وتشجيع روح المبادرة وتحمل المخاطرة العالية في ظل ظروف عدم التأكد والديناميكية في العمل (Brooks, 2007, 29)، وبالتالي الالتزام للتجريب والإبداع في هذه الثقافة مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين بها. (العطوي، 2010، 46).

#### – ثقافة السوق (Market culture)

في ظل هذا النمط تتصف المنظمة بتوجهها نحو البيئة الخارجية وتركيزها الشديد على التعاملات الخارجية مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية وغيرهم وتكون موجهة بالنتائج والمنافسة والأهداف وتتميز بالمركزية والرسمية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (Brooks, 2007, 30).

#### – الثقافة الهرمية (Heirarchy culture)

المنظمة في ظل هذا النمط تتصف بالمركزية عالية والتنظيم الرسمي والروتين وينصب التركيز والاهتمام على البيئة الداخلية من خلال تحديد الإجراءات بوضوح والتوثيق والتنسيق الكامل بين كافة العاملين وفرض قواعد صارمة للأداء واتخاذ صفة الرسمية في التعاملات، توجهاتها الرئيسية تنصب نحو

القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة،، الأسلوب القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة (Miller, 2004, 40).

### 1.1.2. أبعاد الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة سائدة فيها تميزها عن المنظمات الأخرى، ولكي يتم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لابد من تحديد الأبعاد التي تعبر عنها، فمن وجهة نظر لجرت هوفستد هناك خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية يراها ذات أثر في ثقافة المؤسسات وبالتالي في أساليب إدارتها وتفاعلها مع الغير وهي:

#### - النفوذ الوظيفي (power distance)

هو ذلك البعد الذي يبرز فيه مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المنظمة.

#### - تجنب المجهول (uncertainty avoidance)

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أي مدى تعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد. (حمودة، 2005، 137).

#### - النظرة طويلة الأجل للمستقبل (long term orientation)

وتبين وجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الأجل وتقبلهم للتغيير أم التركيز على الجانب قصير الأجل من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي وعدم تقبل التغيير. (الهرش، 2008، 333).

#### - الفردية مقابل الجماعية (individuality / collectivity)

مقياس درجة اندماج الفرد في إطار الجماعة، الفرد في بعض المجتمعات مسئول عن نفسه والسعي لتحقيق مصالحه، والروابط بين الأفراد في هذه الحالة ضعيفة، الجماعة (الأسرة، القبيلة...) في مجتمعات أخرى هي التي تتولى حماية الأفراد المنتمين إليها وتوفير احتياجاتهم مقابل ولائهم المطلق لها.



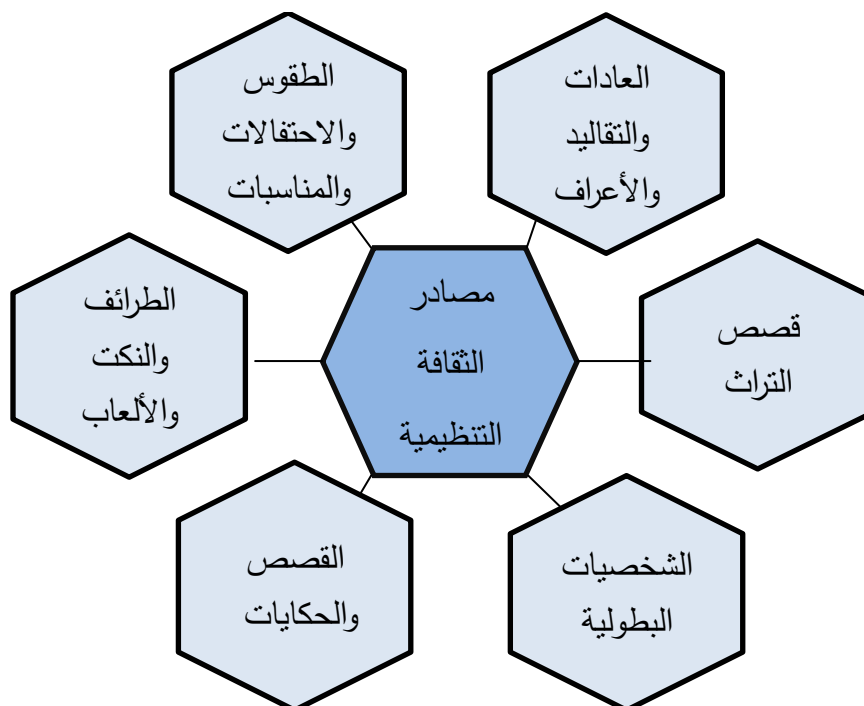
- الذكورية مقابل الأنثوية (muscularity / femininity)

ويظهر هنا ما إذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا، فذلك يمثل أنثوية "ليونة" أما إذا لم يمنح النساء الأدوار اللازمة فذلك يمثل الذكورية "الصرامة". (عصفور، بدون، 53).

7.1.2. مصادر الثقافة التنظيمية

يلاحظ في بعض المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد غالباً ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية، إلا أن لكل منظمة صفاتها الثقافية التي تميزها عن غيرها ويمكن إرجاع ذلك لوجود مصادر أساسية تتشكل منها الثقافة التنظيمية، حيث يستمد العاملون قيمهم، اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم من عدة مصادر، لذا سنقوم بتوضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في البحث.

- العادات، التقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية، والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة (بوراس، 2013، 86).

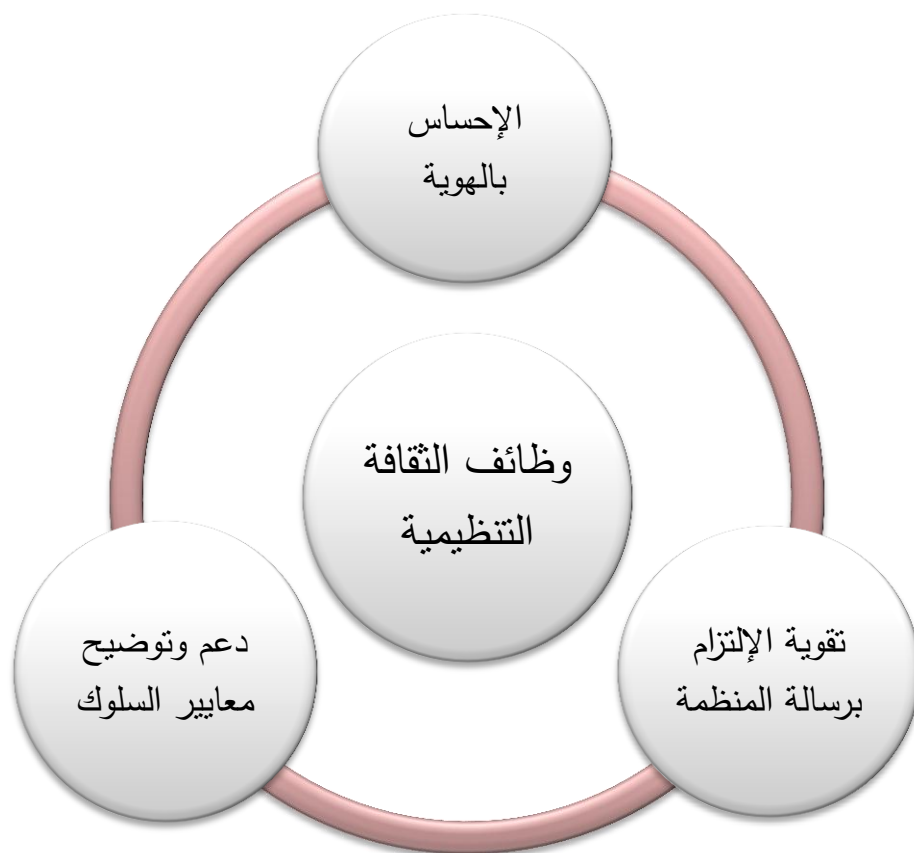
- الطقوس، الاحتفالات والمناسبات: وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم العاملون فيها بممارسة شعائر أو طقوس في ثقافتهم بطريق نمطية وهي أيضا تلك العادات التي تحرص المنظمة عليها، تسعى من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة ونقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة؛ ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات حيث تتمثل هذه الطقوس في حفلات جوائز الموظفين المجدين أو استقبال مدير جديد أو... إلخ ( عليان، 2012، 21).
  - قصص التراث: وهي التي تستخدم كرموز اجتماعية تربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات. ( عليان، 2012، 21).
  - الطرائف، النكت والألعاب: تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل وتنقية القلوب من المشاحنات، وهي تعد بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم لتوثيق الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. (جلولي، 2012، 76-77).
  - الشخصيات البطولية: وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم ، دخلوا في أسطورة المنظمة لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها.
- والأسطورة هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها ويتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار.

- القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور منظمة معينة وعدد الأفراد العاملين فيها والصعوبات التي واجهت ذلك التطور، ويمكن أيضا عرض قصة أحد المسؤولين الكبار منذ أن كان صغيرا، طريقة كفاحه، معاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح رجل أعمال مشهور أو مدير ناجح يضرب به المثل (جلولي، 2012، 76-77).

### 8.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصور أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، وبالتالي تؤدي ثلاث وظائف أساسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (4.2): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: عسكر، عبد العزيز محمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص92.

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- خلق الإلتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة إليهم.

- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في

الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت. (جرينبرج وبارون، 2004، 630)

كما أن هناك أربع وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر (حريم، 2004) هي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن تشارك العاملين لنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. (حريم، 2004، 330-331)

- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة (عاشوري، 2014، 92).

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل (بوراس، 2013، 92).

### 9.1.2. تأثير الثقافة التنظيمية في المنظمة

للثقافة التنظيمية تأثير على جوانب وأبعاد عديدة في المنظمة ومن بين هذه الجوانب نجد:

#### 1.9.1.2 تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها، هذا ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، ولعل من أهم تعريفات الفعالية التنظيمية أنها تعبر

عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (عايب ومغايشي، 2015، 34).

لقد كشفت الدراسات التي أجراها كل من (Waterman & Peter) حول الخصائص في المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، حيث توصلوا إلى أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء، فقد عملت الثقافة القوية في هذه

المنظمات على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز، الحكايات، المراسيم والطقوس. (حريم، 2004، 339).

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم، المعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يخص العلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة متناهية وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن أي تغييرات في هذه الأخيرة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. (عايب ومغايشي، 2015، 34).

### 2.9.1.2 تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي كما يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة، تنسيقها وتنظيمها من خلال الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرار السلطة والمسؤولية. (الشماع، 2004، 212).

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات...) وإن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح والتميز، وهنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الرقابية في المنظمات، والرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (حريم، 2004، 340).

### 3.9.1.2 تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية، إذ يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع،

يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة ما يعود بنتائج إيجابية عليها (خلوف، 2015، 49)، أي أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وهذا يمثل ميزة تنافسية للمنظمة، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن الثقافات الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم لتحقيق الأداء المتميز، فالتنظيمات المستقرة والقوية تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا على عكس التنظيمات التي لم تتأسس بعد بشكل كافي، والتي لتزال تلتمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، ويتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة. (جرينبرج وبارون، 2004، 642).

### خلاصة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجيتهم، والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة وإتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وبناءً على كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد





### تمهيد

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات وبقائها وإيمانها بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات.

كما شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة ومنها على صعيد الإبداع الإداري، حيث عرف قفزة نوعية من التحولات والمستجدات المتسارعة حتى أصبح متطورا ومتجددا بشكل مستمر قبل أي وقت مضى، فضلا عن ظهور معطيات ساعدت على زيادة معدلات التغيير في المجال الإبداعي لدى بعض المنظمات، هذا بالإضافة إلى انتشار ثقافة الإبداع الإداري والتجديد لدى الجماهير.

لذا سيتم التطرق ضمن هذا الفصل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإبداع الإداري، وأهم العناصر المكونة له بالإضافة إلى أنواعه والمستويات التنظيمية المتواجدة فيها ومحاولة التعرف على بعض المصطلحات التي تستخدم في نفس السياق.

## 2.2. الإبداع الإداري (administration creativity)

نظرا للتطورات المتسارعة والتغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه والذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، وبغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذه المبحث التعرف على الإبداع الإداري وعناصره، وكذا خصائصه وأنواعه.

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها؛

### 1.2.2. مفهوم الإبداع (creativity) وبعض المصطلحات المرتبطة به

جاءت كلمة الإبداع في القرآن الكريم في مواطن متعددة وكلها تشير إلى ذات المعنى ومنها جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى: (( مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنْ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ، إِنْ أَتَّبِعَ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ )) (سور الأحقاف، آية 08)، وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق مثال، قال تعالى: (( بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ )) (سورة البقرة، آية 117)، وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: (( بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ )) (سورة الأنعام، آية 151)، والبيع من صفات الله سبحانه وتعالى.

وقد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه "إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه" فالإبداع هو تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق انجاز (إنتاج) تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار، كما يعرفه (Barnett) بأنه "عملية تقديم فكرة أو أسلوب أو شيء جديد" (جرادات، 2011، 99)، أيضا عرف (ألكسندر روشكا) الإبداع على أنه عبارة "عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج... (خير الله، 2009، 06).

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي للإبداع كما يلي: "الإبداع هو العملية التي تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وذو قيمة".

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخرين يرون عكس ذلك، ولمحاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات ومفاهيمها في النقاط التالية:

### 1.1.2.2. الفرق بين مفهوم الإبداع (creativity) والابتكار (innovation)

يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر "وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع والابتكار، أما الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة، فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس (خير الله، 2009، 7، بطرس جلدة وآخرون، 2006، 22، خصاونة، 2011، 43).

### 2.1.2.2. الفرق بين مفهوم الإبداع (creativity) والتغيير (change)

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير التنظيمي (organizational change) فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة والتكاليف والوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات جديدة وأساليب وأدوات عمل حديثة. (بديسي فهيمة، رزق الله حنان وشيلي وسام، 2011).

### 3.1.2.2. الفرق بين الإبداع (creativity) والاختراع (invention)

إن الإبداع والاختراع هما مفهومين مختلفين، لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة (سليمان، 2007، 28)، أما الاختراع هو كل جديد من المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين. (الشماع وخضير، 2005، 407).

فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع والاختراع في أن الاختراع يتحقق من خلال إيجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا، أما الإبداع كما ذكر سابقا أنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومنتصفة بحل مشكلات معينة.

### 4.1.2.2. الفرق بين الإبداع (creativity) والاكتشاف (discovery)

الاكتشاف هو الوصول لشيء كان موجود من قبل أو هو الكشف عن شيء جديد أو قديم كان مجهول، عكس الإبداع الذي يعرف على أنه خلق شيء أو أمر جديد لم يكن موجود مسبقا. ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).

للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهة نظر الكتاب والباحثين إذ صنف إلى:

- إبداع المنتج (product creation): ويعني التحسين المستمر للمنتجات الموجودة بتقديم منتج جديد ليحل محل منتج معطل بهدف اشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق. ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).
- إبداع العملية (creativity process): ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء. ([www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).
- الإبداع التنظيمي (organizational creativity): إذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال فهو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. (السكرانة، 2011، 17).
- إدارة الإبداع (creative management): تتمثل في جميع الأساليب، الطرق والأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المنظمة، أي هي قدرة المنظمة على تغيير وتطوير بيئة العمل بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين. (الفاعوري، 2005، 26).
- الإبداع التكنولوجي: هو الإبداع الذي يكون مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية كتحسين عملية الإنتاج، توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة. (الموسوي، 2009، 62).

### 2.2.2. مفهوم الإبداع الإداري (administration creativity)

من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء صورة شاملة عن الإبداع الإداري، من خلال تقديم تعاريف له، ذكر خصائصه وأهميته.

1.2.2.2. تعريف الإبداع الإداري

كل ينظر إلى مفهوم الإبداع الإداري من الزاوية التي تتناسب تخصصه وميوله وفي ما يلي عرض لبعض التعريفات:

يرى (العنزي) أن الإبداع الإداري هو تلك الأفكار التي يطرحها العنصر البشري والتي يجب أن تكون غير مسبوقة ولم تخطر على بال أحد من قبل وتكون قابلة للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة وأن تتميز أيضا بالمخاطرة والقدرة على التحليل فيقول في هذا الصدد أن الإبداع الإداري هو "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها" (العنزي، 2014، 35).

يعرف (جوان) الإبداع الإداري بأنه "مزيج من القدرات، الاستعدادات والخصائص الشخصية للعاملين التي إذا وجدت بيئة عمل مناسبة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للمنظمة". (خير الله، 2009، 6)، ويعرفه (عبد الله خصاونة) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تجد هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتعمل على حفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف". (اللوزي، 2010، 278)، كما يعرف (السكرانة) الإبداع الإداري بأنه "عبارة عن المبادرة التي يبدلها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات". (السكرانة، 2011، 18-19).

ويعرفه (أبوب) على أنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، حلولاً منتجات، خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (الفاعوري، 2005، 25)، فيما يرى (الحقباي) بأن الإبداع الإداري هو "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة" (الحقباي، 1999، 15). كما أن العالم (سمبسون) قد عرف الإبداع الإداري على أنه "المبادرة التي يبديها العاملون بقدرتهم على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية". (خير الله، 2009، 6).

أما (العتيبي) فينظر للإبداع الإداري على أنه "قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل تحمل الغموض وعدد من العوامل الانفعالية كالثقة

بالنفس، الاكتفاء الذاتي... إلخ". (العتيبي، 2007، 27-28). ويرى (أبو جامع) بأن الإبداع الإداري هو "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة لمعالجة مشكلة ما...". توجه أبو جامع من خلال هذا التعريف إلى الموظفين بالمنظمات حيث يرى أن لكل موظف قدراته الخاصة في التجديد في العمل وحل المشاكل. (أبو جامع، 2009، 19).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه "العملية الذهنية التي يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة لتجاوز ما هو مألوف والتوصل إلى أفكار جديدة غير مألوفة بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".

#### 2.2.2.2. خصائص الإبداع الإداري

يمكن تلخيص خصائص الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن الإبداع.
- الإبداع يمثل التجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة، المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسين في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو أحد أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة. (السكرانة، 2011، 20-21).

### 3.1.2.2. أهمية الإبداع الإداري

في هذا الصدد يرى (عيسى) أن الإبداع الإداري "هو وسيلة المنظمات في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من المواجهة والصمود وإضفاء الحيوية المطلوبة للإستمرار والنجاح". (شقورة، 2012، 43-44).

ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية عن طريق التحديث والتغيير المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (النمر، 1992، 62).
- يخلق الإبداع الإداري في المنظمة المناخ الملائم الذي يساعدها على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء، كما يؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة مما يزيد من رضاهم الوظيفي والحد من المشكلات الإدارية؛
- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها. (العنبي، 2007، 30).

كما يشير (حريم) أن أهمية الإبداع الإداري تنبثق من جانبين أساسيين، أما الأول يتمثل في الأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع، إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية أو تكنولوجية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلا عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد التالية:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات الأخرى؛
- المساهمة في تنمية قدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرص لهم لاختبار تلك القدرات؛

- القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر أي يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات؛
- زيادة فاعلية الاتصالات. (حريم، 2003، 313).

### 3.2.2. عناصر الإبداع الإداري

- إن للإبداع الإداري مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، و قد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على العناصر الإبداعية الأساسية التالية:
- الأصالة:

تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، حيث تقوم على إنتاج أفكار أو طريقة عمل جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما هو مألوف من الأفكار وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة. (شفقورة، 2012، 45-46).

وعموما فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز بـ:

- الجدة ( الفكرة غير المسبوقة)؛
- الطرافة ( أي الفكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)؛
- الإفادة؛
- تجاوز الواقع ( فكرة تتسم بالخيال النشط و جمع عناصر متباعدة)؛
- الندرة ( فكرة لا تخطر على بال الكثيرين). (شفقورة، 2012، 45-46).
- الطلاقة:

تعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وهناك من يقول أن الطلاقة هي بذلك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر قدر من الأفكار خلال وحدة زمنية محددة، وبذلك فهو يتميز بالطلاقة في التفكير، (الصيرفي، 2007، 169) وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

- الطلاقة اللفظية: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ و توليدها في نسق محدد؛
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية؛



- **الطلاقة الفكرية:** وتعني القدرة على إنتاج واستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة. (الصيرفي، 2007، 169).

- **المرونة:**

وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد أي لم يعتد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة للمرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف نظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، أي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف التعديل حسب ظروف المنظمة فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به. (بدر، 2013، 19).

- **الحساسية للمشكلات:**

ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتفنه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير. (اللوزي، 2010، 298).

كما يقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل أو إلى أفكار جديدة. (الصيرفي، 2007، 16).

- **المخاطرة:**

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (عوض، 2013، 209).

- **القدرة على التحليل:**

ويقصد بها إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (شقورة، 2012، 43-44).

### - الاحتفاظ بالاتجاه:

أي قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية. (أبو هين، 2010، 62).

### - الخروج عن المألوف:

وتعني نزعة الخروج عن ما هو معتاد في التعامل مع المشكلات، الأنظمة والقوانين وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر. (حامد، بدون، 183).

### 4.2.2. أنواع الإبداع الإداري

يرى جون بأن الإبداع الإداري يصنف إلى نوعين هما:

- **الإبداع الجذري:** الذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبق من إبداعات بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

- **الإبداع التدريجي:** هو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكبيرة، الصغيرة والمتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري. (جوبتا، 2008، 111).

### 5.2.2. مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في المنظمات تكمل وتعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية تتمثل في:

### 1.5.2.2. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، أي هو توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لأجل تقديم إنتاج جديد ينفذ المجتمع الذي يتواجد فيه. (جوبتا، 2008، 109).

وتشمل خصائص الأشخاص المبدعين ما يلي:

- **المعرفة:** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.
- **التعليم:** بالضرورة يفرض إلى زيادة الإبداع عند الأفراد، حيث في أن الواقع التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع، ولكن المقصود هو الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.
- **الذكاء:** حيث لا يتسم المبدعون بالضرورة بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكنهم يتمتعون بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، المرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء، التفكير بصورة شمولية بدلا من الكلمات وتوليف واستيعاب المعلومات.
- **الشخصية:** يتسم المبدعون بحب المخاطرة، المثابرة، الاستقلالية، الدافعية العالية، التشكك والانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة، القدرة على العمل في ظروف عدم التأكد، الثقة بالنفس وروح الفكاهة والمرح. (حريم، 2010، 305).
- **الطفولة:** غالبا ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالتنوع، وربما الاضطرابات العائلية وحالة الطلاق والأوضاع العائلية غير مستقرة.
- **العادات الاجتماعية:** لا يميل المبدعون إلى الانطواء والعزلة بل يفضلون الانفتاح والتفاعل مع الآخرين ويستمتعون بتبادل الآراء والأفكار مع الزملاء. (الفضل، 2009، 18).

### 2.2.5.1. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، أو لجنة... إلخ)، واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيهم بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرهم. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. (الفضل، 2009، 21؛ النجار، 2010، 257-259).

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن افكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. (الفريجات، الشهابي واللوزي، 2009، 352-353).

كما تشير الأبحاث إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً، حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة أقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي تفنقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة. (العميان، 2005، 392).

### 3.5.2.2. الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع الموظفين في المنظمة بمجال التطوير وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها موظفوها كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين لعمليات الإبداع. (ديري، 2010، 301).

إذ يتشكل الإبداع المنظمي من الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة، وهو يتميز بما

يلي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا؛
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل؛
- البساطة بالهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية. (الفريجات، اللوزي والشهابي، 2009، 353).

وقد قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

- الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية؛
- الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة، منتج أو خدمة؛
- الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة؛

- الإبداع الابتكاري (Creativity Innovative): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة؛
  - إبداع الانبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة. (الفضل، 2009، 22).
- وبذلك أصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء والازدهار.

### 6.2.2. مراحل الإبداع الإداري

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

#### - مرحلة الإعداد والتحضير:

في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً. (السكرانة، 2011، 56).

#### - مرحلة الاحتضان:

هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقلياً وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة والأجزاء غير الهامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة. (السكرانة، 2011، 56).

#### - مرحلة الإلهام أو الاشراق ( اللحظة الإبداعية):

تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو حل للمشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزاءها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة. (القرشي، 2008، 27).

### - مرحلة التحقق والتنفيذ:

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ. (العتيبي، 2002، 15).

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

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها. (كاظم، 2001، 213).

### 7.2.2. أساليب تنمية الإبداع الإداري

وعلى العموم يمكن عرض الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة، أهمها نذكر:

#### - أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛

- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعيتها، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها. (الزيادات والعدوان، 2009، 465).
- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث. (زدوري، 2011).

### - أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ولفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب. (دنبري، 2010، 340-341).

### 8.2.2. معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدرته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، فبواعث هذه المعوقات هو تحليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع وتعطيل القدرات الفكرية مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وقد صنف الكثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري في خمس مجموعات هي:

### 1.8.2.2. المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية، نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

وتتصدر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات؛
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة؛
- إتباع عادات التفكير النمطية؛
- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد؛
- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس؛
- الجمود وعدم القدرة على التجديد؛
- عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها؛
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة. (القحطاني، 2007، 56-57).

### 2.8.2.2. المعوقات التنظيمية:

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

وتتصدر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة؛
- المركزية والتسلط؛
- انعدام تفويض السلطة؛
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة؛
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛
- الافتقار إلى العمل الجماعي؛
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها؛
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم و تعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير؛



- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم. (القحطاني، 2007، 53-54).
- ### 3.8.2.2. المعوقات البيئية:

وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي:

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي؛
- عدم كفاية الموارد والمصادر؛
- انخفاض مستوى التعليم والثقافة؛
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير؛
- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛
- عدم الالتفات أو الانصات لأفكار الفرد وآراءه؛
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل. (جاسم محمد، جاسم محمد والشباني، 2010، 70-71).

### 4.8.2.2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم، الاعتقادات، الاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين. (كاظم، 2010، 123).

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي:

- مقاومة التغيير؛
- غياب الحوافز؛
- تكاليف الإبداع؛

- مقاييس الإبداع؛
- القوانين والأنظمة؛
- الإدارة؛
- المناخ التنظيمي؛
- الزملاء (البيئة الاجتماعية)؛
- ظروف العمل البيئية؛
- عوامل شخصية. (عبد الرؤوف عامر وعبد الرؤوف عامر، 2011، 95-97).

### 3.2. انعكاس الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

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

وحتى يبدع الفرد لمنظمته يجب أن توفر له هذه الأخيرة بيئة عمل تقبل الإبداعات على أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قواعد، معايير والقيم التي يشترك فيها العاملين في المنظمة.

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

### 1.3.2. العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري

القيم عبارة عن اشتراكات بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد... إلخ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، فالمنظمات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تُبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء

العمليات التنظيمية، تُؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة.

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحقيق الإبداع وبالتالي على المنظمة أن تبني مجموعة من القيم والمعتقدات التي تُثمي الاتجاهات الإبداعية، لتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المنظمات الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع.

### 2.3.2. العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري

تعد الاحتفالات التي تحييها المنظمة سواء حفلات التكريم للعاملين البارزين أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أبرز الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة، وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة هو ما عبر عنه الخبراء بقولهم "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم"، فتكريم المبدعين مثلاً يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، فهو بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملاءه، حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون ويفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع، فتشجيع المشرفين يبرز الإبداع.

### 3.3.2. العلاقة بين الاتصالات والإبداع الإداري

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، فإذا كان نظام الاتصالات المتبع في المنظمة يأخذ طابع الرسمية هنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ وبالتالي تكون الثقافة سلبية وغير مشجعة، أما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنويع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة ايجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أول بأول، كما تسهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين، وعليه فالالاتصال أداة فعالة للتأثير في سلوك الوظيفي للمروسين وتوجيه جهودهم، حيث

الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسه رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة وتشجيع الإبداع والمبادرة.

### 4.3.2. العلاقة بين الأعراف والتوقعات والإبداع الإداري

من الضروري التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء لديهم، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، فتعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، وأيضا تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير الأساليب الحديثة، والالتزام من قبل المؤسسات بفهم قدرات ومهارات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها، وأيضا العمل على تنمية رأس المال الإبداعي في المنظمات يتطلب التحول في المؤسسات من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية.

### 5.3.2. العلاقة بين المعايير والإبداع الإداري

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

### خلاصة

إن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً في المنظمات للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متجددة، لقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على حاجة المنظمة للإبداع الإداري حاجة ماسة وملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة كونهم من أولى الدعائم الاستراتيجية التي تؤدي بدورها إلى تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها وبذلك يشجع على دخول أفكار جديدة وقيم قوية تمكن المنظمة من التلاؤم بسرعة مع ديناميكية المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات العصر والمنافسة.

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والإحاطة بمعظم جوانبها من مفهوم خصائص، عناصر، أنواع، مراحل ومستويات في الفصل السابق، نحاول في هذا الفصل دراسة تأثير أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) على الإبداع الإداري وذلك من الناحية التطبيقية التي تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة، من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها وهذا ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية بحثية بعد جمع البيانات وتحليلها، ثم الحكم على صدق أو نفي الفرضيات وبالتالي التوصل إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

### 1.3. منهجية الدراسة و إجراءاتها

يتوقف بناء الجانب التطبيقي للدراسة على منهجية الدراسة وإجراءاتها، والتي يتم من خلالها الحصول على البيانات اللازمة من أجل تحليلها والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها. يتضمن هذا المحور منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة وكذلك الإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

#### 1.1.3. منهج الدراسة

المنهج العلمي هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها، بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على التساؤلات، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها كما في واقع الممارسة العملية ودراستها كما تحدث في مكان العمل، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة اعتمدنا على المصادر الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والملتقيات، المجلات، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية، وذلك من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصا لهذا الغرض. (أبو بكر، 2007، 43).

#### 2.1.3. أداة الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل اختبار صحة الفرضيات وسنوضح هذه الأداة انطلاقا من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) وهي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص وتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة الحالية والمرغوبة بميدان البحث، صممت من قبل الباحثان **Cameron و Quin** وترجمت من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية من طرف الباحث العراقي **عامر علي العطوي** وهي أداة تقيس ست

جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي ومعايير النجاح، وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) ويجب أن يوزع المجيب (100) نقطة على الأربع عبارات ضمن الجوانب الستة التي تم ذكرها سابقا، وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بالتنسيق مع الأستاذ المشرف بإجراء بعض التعديلات التي تم من خلالها حذف البعد الثاني والمتمثل في القيادة التنظيمية المتضمن لأربع عبارات خاصة بالبعد نفسه والبعد السادس المتعلق بمعايير النجاح المتضمن أيضا لنفس العدد من العبارات وهذا لتفادي التكرار في العبارات الخاصة بكل بعد.

### أولاً: التعريفات الإجرائية

قبل التطرق إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة سوف نوضح نوع متغيرات الدراسة الحالية:

- 1- **المتغير المستقل:** هو العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه ومراقبته، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل، وفي الدراسة الحالية يتمثل المتغير المستقل في الثقافة التنظيمية ومن أجل قياسه تم تقسيمه إلى أربعة أنواع هما: ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية.
- 2- **المتغير التابع:** يعتبر المتغير التابع مقياس للأثر الذي يحدثه المتغير المستقل عليه، وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في الإبداع الإداري.

إن وضع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، يعني وضع تعاريف للمفاهيم المجردة وجعلها قابلة للقياس عن طريق فحص الأبعاد السلوكية والمظاهر والخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه والجدول التالي يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

### الجدول رقم (1.3): مصادر متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

عدد البنود	المصدر	التعريف الإجرائي	اسم المتغير
4	Quinn & Rohrbaugh, 1981	هي ثقافة يسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق وتتصف باللامرسمية واللامركزية.	ثقافة العشيرة
4	Brooks.2007	تتميز هذه الثقافة بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار، المخاطرة والإبداع.	الثقافة الإبداعية



4	Parker & Bradley.2000	تتصف ثقافة السوق بالمركزية والرسمية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وترتكز على التعاملات الخارجية مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية وغيرهم	ثقافة السوق
4	Miller.2004	يتميز هذا النوع من الثقافة بالمركزية العالية والتنظيم الرسمي والروتين وينصب التركيز والاهتمام على البيئة الداخلية من خلال تحديد الإجراءات بوضوح	الثقافة الهرمية
6	الفضلي، 2003	عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### ثانياً: بناء أداة الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وبعد الاطلاع ومراجعة أدبيات العمل الإداري (كتب، بحوث، دراسات علمية ورسائل جامعية) حول موضوع الدراسة قمنا بتصميم الاستبانة واستخدامها كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة من أجل استكمال العملية البحثية، باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة وقد اشتمل استبيان الدراسة على قسمين:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والتي تشمل كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

**القسم الثاني:** تضمن هذا القسم محورين، حيث يتضمن المحور الأول أنواع الأربعة للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والذي يشمل ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية بالاعتماد على الاستبانة التي صممها Quin و Cameron.

أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للمتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري من خلال صياغة العبارات الواردة فيه بالاعتماد على الجانب النظري وما ورد في الدراسات السابقة، وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم عرضها على مجموعة المحكمين. (الملحق رقم 02)

وقد اعتمدنا في بناء القسم الثاني من الاستبانة على النوع المغلق من الأسئلة والتي تحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وتم استخدام مقياس ليكرت **scal likert** المتدرج ذو النقاط السبع والذي تم تكيفه مع العبارات المتعلقة بالمحور الثاني من محاور الدراسة لقياس درجة الموافقة على هذه العبارات، فيما عدا المحور الأول، ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجداول التالية:

- بالنسبة لعبارات المحور الأول:

الترتيب	العبارة	النقطة
1		
2		
3		
4		
المجموع الكلي		100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في الاستبانة

- بالنسبة لعبارات المحور الثاني:

درجة الموافقة	موافق إلى أبعد الحدود	موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إلى أبعد الحدود	الأوزان
	7	6	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما ورد في الاستبانة

### 3.1.3. مجتمع الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية جميع مستخدمي ( موظفين وأساتذة) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست- باختلاف مراكزهم الوظيفية، حيث يبلغ إجمالي العاملين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (85) عاملاً باستثناء العاملين الذين يشغلون منصب أستاذ، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة 223 مستخدم، وذلك لاستطلاع آرائهم حيال الثقافة التنظيمية التي يرغبون أن تُشكّل بها الجامعة وأثرها على الإبداع الإداري.

وتجدر الإشارة إلى أن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-29 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقاً، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد

الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها.

بناء على طبيعة موضوع الدراسة، أهدافه والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جميع الموظفين الدائمين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -قطب تاسوست-، وتم معرفة العدد الكلي لهم من خلال مديرية الموارد البشرية، حيث يشتغل بالكلية 223 مستخدم.

وقد استخدمنا العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وتم احتساب حجمها من خلال معادلة ستيفن ثامبسون :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} = \frac{223 \times 0,50(1-0,50)}{[223-1 \times (0,05^2 \div 1,96^2)] + 0,50(1-0,50)} = 141.32$$

وعليه بلغ حجم العينة الإجمالي 141 مستخدم، حيث تمثل العينة ما نسبته 63.22 في المائة من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين العاملين والأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -قطب تاسوست- بجيجل، وتم توزيع 140 استمارة وتم استرداد 100 استمارة بنسبة استرجاع كلية بلغت 71.42 في المائة وتبين أن 16 استمارات من مجموع الاستمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي إما بسبب عدم ملئها بصورة غير صحيحة أو عدم تعاون جزء من المبحوثين في ملء الاستبيان بشكل كامل، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 84 استمارة بنسبة 60 في المائة، وتم توزيع الاستبيان على الكلية وذلك خلال الفترة الممتدة من بداية العاشر من شهر مارس سنة 2017 إلى غاية نهاية شهر أبريل من نفس السنة.

### 4.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، تم تفرغ وتحليل الاستبانة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences)، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss)، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

- 1- التكرارات و النسب المئوية، لوصف أفراد الدراسة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستبانة؛
- 2- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson correlation coefficient**) لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من أجل تقدير صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛
- 3- معامل ارتباط الفا كرونباخ (**alpha cronbach**) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- 4- المتوسط الحسابي (**mean**)، من أجل ترتيب أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) حسب أعلى متوسط حسابي لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة؛
- 5- الانحراف المعياري (**Standard Deviation**)، من أجل معرفة مدى انحراف آراء أفراد عينة الدراسة لكل بعد من عبارات أبعاد متغيرات الدراسة.

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، بحيث كلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتت الآراء.

- 6- الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Regression**) لاختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، باعتبار أن الانحدار الخطي المتعدد يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وقد استخدمنا معامل التحديد المتعدد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التغير في الإبداع الإداري الناتج عن التغير في كل من ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية.

### 5.1.3. صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، من خلال شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ويتم التحقق من صدق أداة الدراسة الحالية من خلال:

1. **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين لديهم تخصص بمجال الدراسة، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وبناء على ملاحظات المحكمين قدمنا الاستبانة بصورتها النهائية والمبينة في الملحق رقم (01).

2. صدق الاتساق الداخلي: يتم قياس صدق الاتساق الداخلي لعناصر (عبارات) الاستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العنصر وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم (2.3).

الجدول رقم (2.3): معاملات ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

الأبعاد	رقم العبارة	عدد الحالات	sig(2-tailed) مستوى المعنوية	معامل الارتباط بين العبارة والبعد
ثقافة العشيرة	1	84	0,000	**0.708
	2	84	0,000	**0.676
	3	84	0,000	**0.639
	4	84	0,000	**0.531
الثقافة الإبداعية	1	84	0,000	**0.804
	2	84	0,000	**0.846
	3	84	0,000	**0.470
	4	84	0,015	*0.265
ثقافة السوق	1	84	0,000	**0.804
	2	84	0,000	**0.769
	3	84	0,000	**0.741
	4	84	0,000	**0.640
الثقافة الهرمية	1	84	0,000	**0.663
	2	84	0,000	**0.627
	3	84	0,000	**0.706
	4	84	0,000	**0.725

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الارتباط لبيرسون.

\*\*مستوى الدلالة الإحصائية(0.01).

\*مستوى الدلالة الإحصائية(0.05).

يتضح من الجدول رقم (2.3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، فيما عدا العبارة الرابعة (4)، المتعلقة بالبعد الثقافة الإبداعية فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05).

وعليه يمكن القول أن عناصر الاستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة استقرار نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) ونوضح النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.3): قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
ثقافة العشيرة	0.605
الثقافة الإبداعية	0.622
ثقافة السوق	0.723
الثقافة الهرمية	0.695
الإبداع الإداري	0.863

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم(3.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.605-0.863)، وهي تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا 0.60 مما يعكس أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة. ويعتمد تقدير ثبات المقياس ككل اعتمادا مباشرا على ثبات عناصره (عباراته)، وهناك عدة طرق لقياس ثبات العناصر منها حساب قيمة ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة هذا العنصر، فإذا كانت قيمة معامل الثبات بطريقة (ألفا) مثلا في حالة حذف درجة العنصر أكبر من قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس ككل، فذلك يعني أن وجود هذا العنصر يقلل أو يضعف ثبات المقياس بدليل أن حذفها كان له تأثير إيجابي على قيمة معامل الثبات، وفي هذه الحالة فإن حذف هذا العنصر أفضل من بقاءه ضمن عناصر المقياس.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا في حالة حذف درجة العنصر (أو جميع العناصر) لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3): معامل ألفا كرونباخ لكل عنصر إذا حذف العنصر

المحور الثاني			المحور الأول		
معامل ألفا إذا حذف	رقم العنصر	الأبعاد	معامل ألفا إذا حذف	رقم العنصر	الأبعاد
0.839	1	الإبداع الإداري	0.322	1	ثقافة
0.822	2		0.394	2	العشيرة
0.815	3		0.558	3	
0.865	4		0.452	4	
0.843	5		0.605		معامل ألفا
0.850	6				
0.863		معامل ألفا	0.534	1	الثقافة
			0.492	2	الإبداعية
			0.520	3	
			0.646	4	
			0.622		معامل ألفا
			0.641	1	ثقافة
			0.626	2	السوق
			0.661	3	
			0.706	4	
			0.723		معامل ألفا
			0.633	1	الثقافة
			0.560	2	الهرمية
			0.458	3	
			0.446	4	
		0.695		معامل ألفا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نافذة spss

يتضح من الجدول السابق أن جميع العناصر (في جميع الأبعاد) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للبعد ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل الأبعاد المختلفة) هامة وغيابها عن المتغير يؤثر سلبا على مقياس البعد، أي أنه عنصر ثابت يؤثر في ثبات البعد وبالتالي ثبات المحور ككل فيما عدا العبارة الرابعة (4) في البعد الخاص بالثقافة الإبداعية، و العبارة الرابعة (4) في البعد الخاص بالإبداع الإداري، إلا أن معامل الثبات لهذه الأبعاد يزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وهي (0.60)، فهو لا يحتاج إلى زيادة خصوصا أن هذه الزيادة تتطلب الاستغناء عن بعض العناصر ولهذا رأينا الاحتفاظ بهذه العناصر في الدراسة، حتى لا نخل بالإطار النظري والدراسات السابقة .

ويتضح من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.



2.3. عرض الخصائص الديموغرافية

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديموغرافية) تم حساب التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة ونوضح ذلك في الجداول التالية:

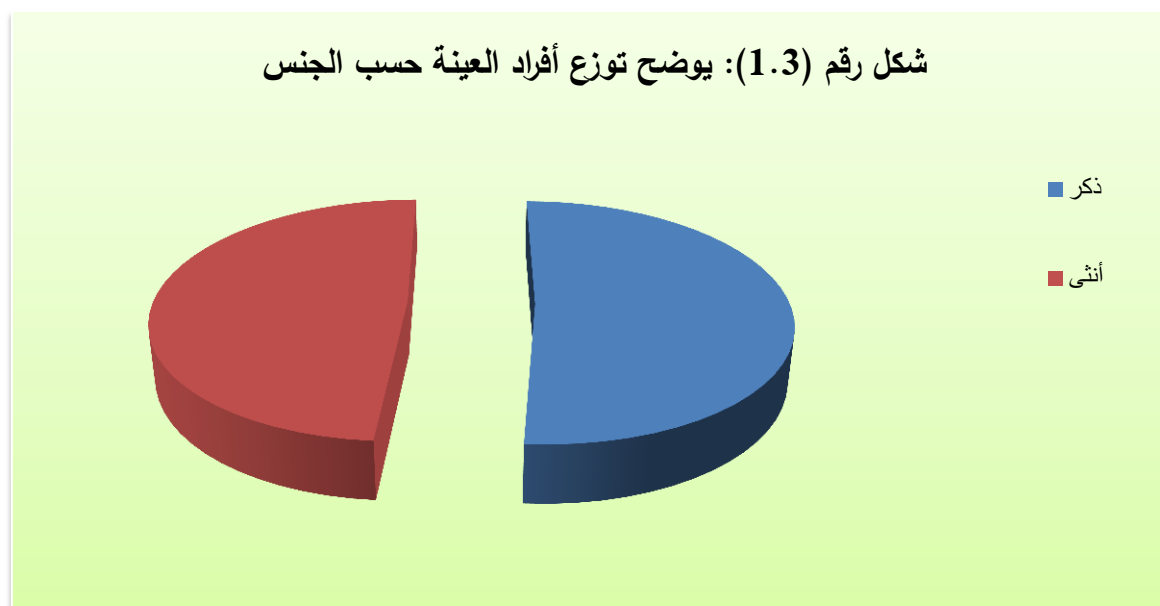
1.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (5.3): جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
51.2%	43	ذكر
48.8%	41	أنثى
100%	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (1.3): يوضح توزع أفراد العينة حسب الجنس



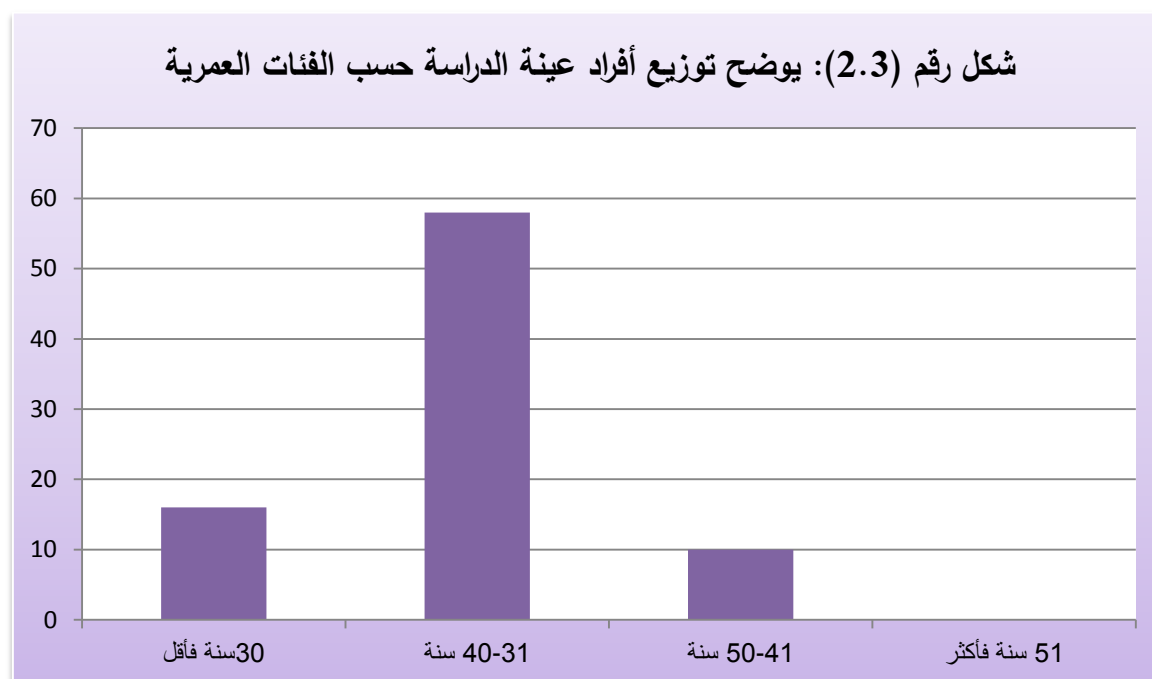
يظهر الجدول رقم (3.5) أن نسبة الذكور كانت مرتفعة، بلغت (51.2) في المائة من أفراد عينة الدراسة قياساً بنسبة الإناث (48.8) في المائة من أفراد عينة الدراسة (أي أن أغلب أفراد العينة ذكور) فقد تلقينا استجابة وتعاون في ميدان الدراسة من طرف فئة الذكور أكثر من الإناث.

2.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (6.3): جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
30 سنة فأقل	16	19.0%
31 - 40 سنة	58	69.0%
41 - 50 سنة	10	11.9%
51 سنة فأكثر	0	00%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (6.3) نجد أن الفئة (31- 40 سنة) احتلت النسبة الأكبر (69) في المائة من أفراد عينة الدراسة، هذا يعني أن الكلية تستثمر الفئات العمرية الأكثر نضجا والمتوسطة بشكل أمثل، ما يؤكد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرات لا بأس بها في مجال العمل داخل المنظمة، وهذا سيكون له تأثير واضح على مستوى تنمية الثقافة التنظيمية في الكلية، وأن نسبة (19) في المائة من مجموع أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) مما يدل على أن الكلية تفتح بشكل دوري باب التوظيف للشباب بالنظر إلى أنها حديثة النشأة، وهذا سيكون له أثر إيجابي على مستقبل الكلية وتليها الفئة العمرية المحصورة ما بين (41- 50 سنة) التي شكلت نسبة (11.9) في

المائة من أفراد عينة الدراسة وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة، بينما نلاحظ أن نسبة فئة أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (51 سنة فأكثر) معدومة 0 في المائة، وهذا يعود إلى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد، تشير هذه النتائج إلى أن مجتمع الدراسة يسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشبانية التي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في العمل.

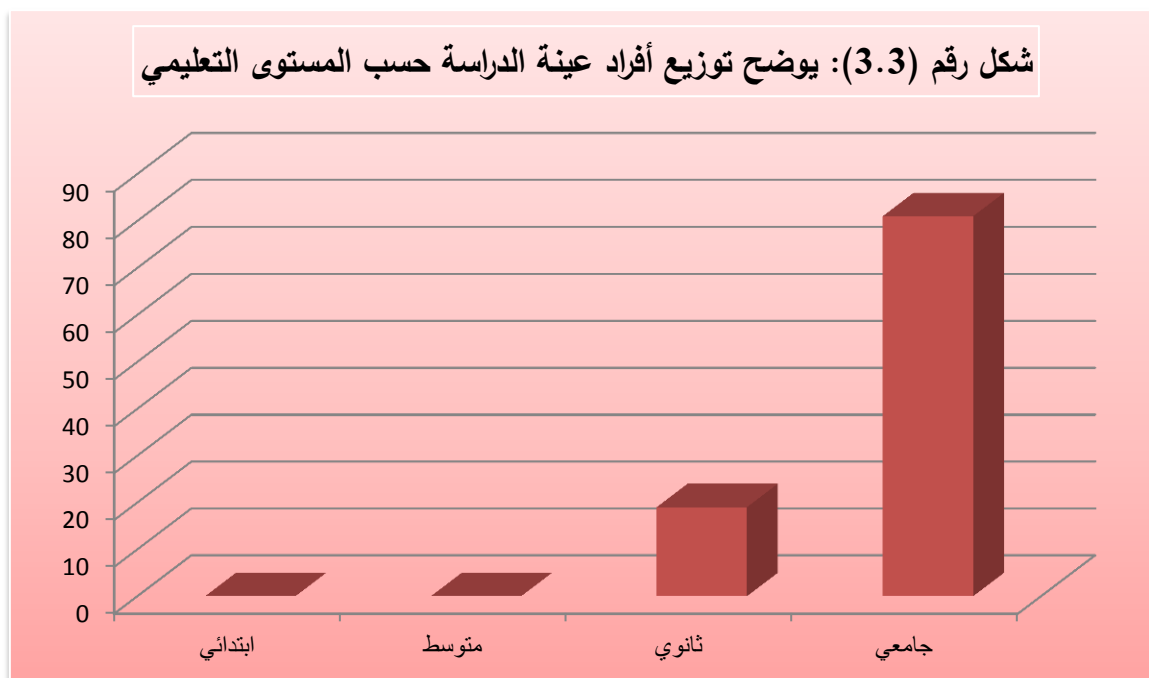
### 3.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7.3): جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
19%	16	ثانوي
81%	68	جامعي
100%	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (3.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم (7.3) أن أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي محصور بين الثانوي والجامعي، أما الثانوي كانت نسبتهم (19) في المائة وأما الجامعي فكانت نسبتهم (81) في

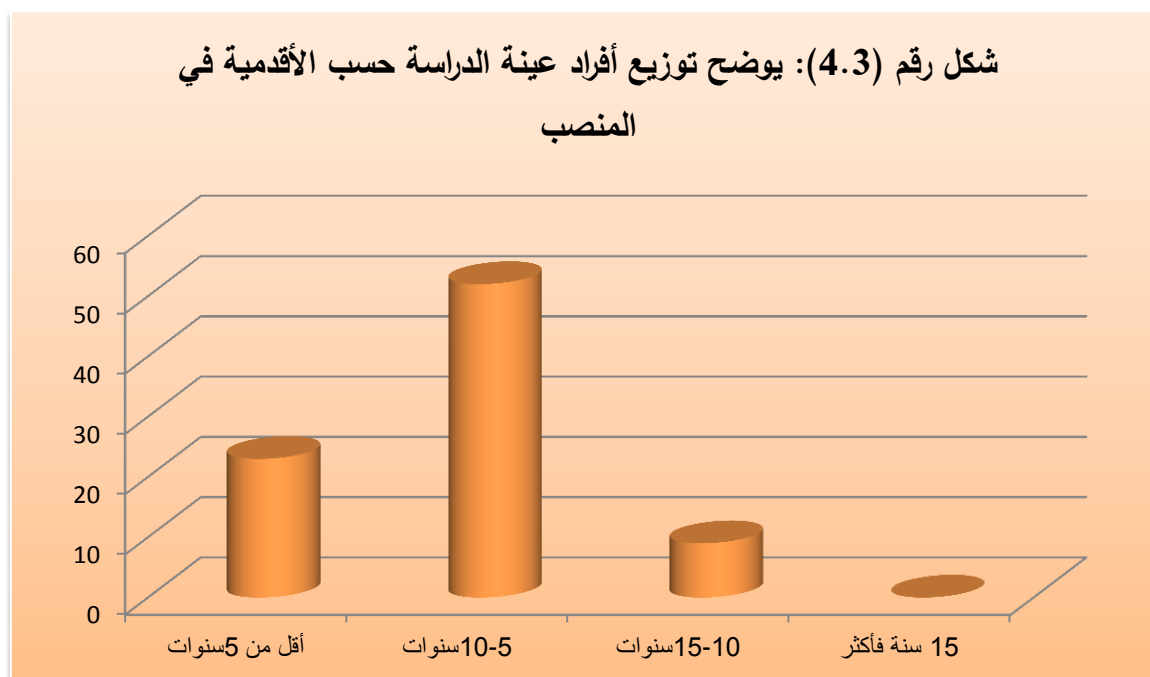
المائة، هذا مؤشر أن أفراد المجتمع ذو تأهيل علمي جيد، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عالي لما يتضمنه من دقة، كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المنظمة على تغيير، تطوير أساليب جديدة وتدريب أعضاء العمل الإداري مما يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، في حين نجد أن نسبتي المستويين الابتدائي والمتوسط كانتا معدومتين (0) في المائة.

#### 4.2.3. خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب:

الجدول رقم (8.3): جدول تكراري نسبي لمتغير الأقدمية في المنصب لدى أفراد عينة الدراسة

الأقدمية في المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	23	27.4%
5-10 سنوات	52	61.9%
10-15 سنة	09	10.7%
15 سنة فأكثر	00	00%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



يبين الجدول رقم (8.3) أن (27.4) في المائة من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة بلغت عدد سنوات الأقدمية في المنصب لديهم (أقل من 5 سنوات)، و(10.7) في المائة من أفراد عينة الدراسة

تتراوح عدد سنوات الأقدمية في المنصب لديهم (10-15 سنة)، في حين كانت نسبة الفئة (15 سنة فأكثر) تساوي 0 أما النسبة الأكبر فكانت من نصيب الفئة (5-10 سنوات) والتي بلغت (61.9) في المائة، وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات والمعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة نسبياً، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل، مما يمنحهم الأفضلية على بقية الباحثين فيما يخص تنمية الثقافة التنظيمية لهم.

### 3.3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

اعتماداً على مخرجات spss الذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري، سيتم تحليل متغيرات الدراسة كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة العشيرة	22.9673	9.67295
الثقافة الإبداعية	16.0298	8.18070
ثقافة السوق	22.9018	9.49699
الثقافة الهرمية	23.3482	8.77394
الإبداع الإداري	3.7258	1.15242

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (9.3) النتائج التالية:

- يقدر الوسط الحسابي للإبداع الإداري ب(3.72)، وهذا ما يؤكد أن الإبداع الإداري موجود في مجتمع الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لأنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) على التوالي ب(22.96)، (16.02)، (22.90)، (23.34)، وهذا ما يؤكد أن ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية موجودة في مجتمع في الدراسة بنسب متفاوتة، وما يمكن ملاحظته من قيمة المتوسطات الحسابية لكل نوع من الأنواع الثقافية أن الثقافة الهرمية كانت أعلى متوسط تليها ثقافة العشيرة، تليها ثقافة السوق وأقلهم الثقافة الإبداعية.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة الهرمية هي الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة.

### 4.3. تحليل الارتباط والتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار

قبل الشروع في اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي بمختلف صيغته في هذه الدراسة، قمنا أولاً بتحليل الانحدار الذي يسمح لنا بإلقاء نظرة أولية عن العلاقة بين متغيرات الدراسة كما قمنا بجملة إجراءات للتأكد من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار.

#### 1.4.3. تحليل الارتباط

الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر درجة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، حيث تحدد مصفوفة الارتباط معاملات الخاصة بارتباط كل زوج من المتغيرات المدرجة، حيث يتم تحديد  $r$  ومستوى الدلالة وعدد الحالات لكل زوج من المتغيرات، وهذا يسمح بتوضيح اتجاه المتغيرين، أي هل هناك علامة سالبة أمام قيمة  $r$  فإذا كانت هناك علامة سالبة، فهذا يعني وجود ارتباط سالب بين المتغيرات ومن أجل تفسير العلاقة بين المتغيرين يجب الأخذ في الاعتبار حجم قيمة ارتباط  $r$  وتتراوح هذه القيمة ما بين (-1.00) إلى (1.00) حيث تدل القيمة على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة ما بين (0) فهذا يدل على عدم وجود علاقة مطلقاً، وإذا كانت تساوي (1.00) فهي تدل على وجود ارتباط موجب تام، أما إذا كانت القيمة تساوي (-1.0) فالارتباط هو سالب تام.

ومن أجل تفسير القيم بين (0 و 1) اقترح **cohen** السلم التالي :

$r = (0.10)$  إلى  $(0.29)$  أو  $r = (-0.10)$  إلى  $(-0.29)$ : علاقة ضعيفة .

$r = (0.30)$  إلى  $(0.49)$  أو  $r = (-0.30)$  إلى  $(-0.49)$ : علاقة متوسطة.

$r = (0.50)$  إلى  $(1.0)$  أو  $r = (-0.50)$  إلى  $(-1.0)$ : علاقة كبيرة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة التالية :

الجدول رقم (10.3): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	ثقافة العشيرة (A)	الثقافة الإبداعية (B)	ثقافة السوق (C)	الثقافة الهرمية (D)	الإبداع الإداري (I)
ثقافة العشيرة	1	-0.034	0.023	0.023	-0.069
(A)		0.761	0.834	0.834	0.535
الثقافة	0.034	1	0.162	**0.326	**0.343
الإبداعية	0.761		0.141	0.003	0.001

					(B)
0.017	-0.081	1	0.162	0.023	ثقافة السوق
0.879	0.464		0.141	0.834	(C)
0.055	1	-0.081	**0.326	0.023	الثقافة الهرمية
0.617		0.464	0.003	0.834	(D)
1	0.055	0.017	**0.343	-0.069	الإبداع الإداري
	0.617	0.879	0.001	0.535	(I)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*\* مستوى الدلالة الإحصائية (0.01).

\* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

يتضح من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الموضحة في الجدول رقم (10.3)

النتائج التالية:

- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين ثقافة العشيرة والإبداع الإداري، وتقدر قوة العلاقة ب(-0.069) عند مستوى المعنوية (0.535) أي ( $r = -0.069$  ،  $p < 0.535$ ).
- وجود علاقة ايجابية متوسطة بين الثقافة الإبداعية والإبداع الإداري، حيث تقدر قوة العلاقة (0.343) عند مستوى المعنوية (0.001) أي ( $r = 0.343$  ،  $p < 0.001$ ).
- وجود علاقة ايجابية ضعيفة جدا بين ثقافة السوق والإبداع الإداري، حيث تقدر قوة العلاقة (0.017) عند مستوى المعنوية (0.879) أي ( $r = 0.017$  ،  $p < 0.879$ ).
- وجود علاقة ايجابية ضعيفة جدا بين الثقافة الهرمية والإبداع الإداري، حيث تقدر قوة العلاقة (0.055) عند مستوى المعنوية (0.617) أي ( $r = 0.055$  ،  $p < 0.617$ ).

### 2.4.3 التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار

بغرض إجراء تحليل الانحدار ونظرا لتعقيده وحساسيته ومن أجل تحقيق شروط إجراء بصيغته المختلفة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، تم القيام بجملة من الإجراءات الإضافية من غير حجم العينة المناسب والتأكد من وجود القيم المتطرفة (وهذا ما تم تحقيقه سابقا) والتي نوجزها فيما يلي:

1. للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء، قمنا باستخدام SPSS بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور على الأفقي (observed cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور العمودي (expected cum prob).

2. للتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، قمنا بتمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.
3. قبل اختبار الفرضيات قمنا باختبار مدى وجود المصاحبة الخطية التي لا تكشف عنها مصفوفة الارتباط، من خلال حساب قيم كل من مستوى السماحية (Tolerance) واختلاف تأثير العوامل (VIF).

الجدول رقم (11.3): نتائج اختبار المصاحبة الخطية

المتغيرات	السماحية Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
ثقافة العشيرة	0.99	1
الثقافة الإبداعية	0.85	1.16
ثقافة السوق	0.95	1.05
الثقافة الهرمية	0.87	1.14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار بما أن كل القيم في الجدول للسماحية أكبر من (0.1) ( $TOLERANCE > 0.1$ ) وكل قيم اختلاف تأثير العوامل أقل من (10) ( $VIF < 10$ ) وعليه لا وجود للمصاحبة الخطية بين متغيرات الدراسة ويمكن مواصلة اختبار الفرضيات.

### 5.3 اختبار صحة فرضيات الدراسة

في هذا الفرع سيتم اختبار فرضيات الدراسة الخمسة، بالفرضية الأولى سيتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والفرضية الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة سنقوم باستخدام الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة.

### 1.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي مفادها أن الثقافة التنظيمية السائدة في القطب الجامعي - تاسوست - هي الثقافة الهرمية.

الجدول رقم (12.3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية السائدة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ثقافة العشيرة	22.9673	9.67295	2



4	8.18070	16.0298	الثقافة الإبداعية
3	9.49699	22.9018	ثقافة السوق
1	8.77394	23.3482	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لثقافة العشيرة (22.96) بانحراف معياري (9.67) والوسط الحسابي للثقافة الإبداعية (16.02) بانحراف معياري (8.18)، في حين أن ثقافة السوق قدر وسطها الحسابي ب(22.90) وانحرافها المعياري ب(9.49)، أما الثقافة الهرمية فقد كان وسطها الحسابي (23.34) وانحرافها المعياري (8.77)، ومنه يلاحظ أن الوسط الحسابي للثقافة الهرمية كان الأعلى قيمة، إذن الثقافة السائدة في القطب الجامعي - تاسوست - هي الثقافة الهرمية، وهذا يؤكد صدق الفرضية الأولى.

ولاختبار الفرضية الثانية، الثالثة والرابعة قمنا باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والذي تلخص نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13.3): نموذج الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

المتغيرات	الإبداع الإداري
ثقافة العشيرة	$\beta$ (-0.053) t (0.507) Sig(0.613)
الثقافة الإبداعية	$\beta$ (0.371) t (3.265) Sig(0.002)
ثقافة السوق	$\beta$ (-0.048) t (-0.441) Sig(0.660)
الثقافة الهرمية	$\beta$ (-0.068) t (-0.606) Sig(0.547)
R <sup>2</sup> معامل التحديد	0.126
Adjusted R <sup>2</sup>	0.082

2.858	قيمة اختبار تحليل التباين F-Value
0.029	مستوى دلالة F للنموذج Sig of for model
4.79	Df درجة حرية الانحدار
الملاحظة *p < , 0.05 ; **P < , 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار  $F(4.79)=2.858$  ومستوى الدلالة للنموذج  $p < 0,01$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.126$  هذا يعني أن (13) في المئة من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية).

### 2.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

التي تفيد: تؤثر ثقافة العشيرة سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا (المعامل المعياري) لثقافة العشيرة  $b = -0.053$  ومستوى دلالة t أكبر من (0.01) و(0.05)، هذه النتائج تجعل الفرضية الفرعية الأولى غير مقبولة لعدم وجود دلالة معنوية، أي أنه رغم وجود أثر سلبي إلا أن هذا الأثر غير هام وغير دال إحصائيا.

### 3.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

التي مفادها: تؤثر الثقافة الإبداعية ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن النتائج التي تبين التأثير المباشر للثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري، تظهر أن التأثير مهم ودال إحصائيا ويؤكد معامل بيتا الخاص بالثقافة الإبداعية هذه النتيجة ( $b = 0.371$ )، وعليه هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية وتجعلها مقبولة أي أن: الثقافة الإبداعية تؤثر إيجابا على الإبداع الإداري.

4.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

التي تفيد: تؤثر ثقافة السوق ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا (المعامل المعياري) لثقافة السوق  $b=-0.048$  ومستوى دلالة t أكبر من (0.01) و(0.05)، هذه النتائج تجعل الفرضية الفرعية الثالثة غير مقبولة لعدم وجود دلالة معنوية، أي أنه رغم وجود أثر سلبي إلا أن هذا الأثر غير هام وغير دال إحصائيا.

5.5.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

والتي مفادها: تؤثر الثقافة الهرمية سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة بيتا (المعامل المعياري) الثقافة الهرمية  $b=-0.068$  ومستوى دلالة t أكبر من (0.01) و(0.05)، هذه النتائج تجعل الفرضية الفرعية الرابعة غير مقبولة لعدم وجود دلالة معنوية، أي أنه رغم وجود أثر سلبي إلا أن هذا الأثر غير هام وغير دال إحصائيا.

الجدول رقم(14.3): ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة

مقبولة / مرفوضة	الفرضية
مقبولة	الثقافة التنظيمية السائدة في القطب الجامعي -تاسوست- هي الثقافة الهرمية
مرفوضة	تؤثر ثقافة العشيرة سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مقبولة	الثقافة الإبداعية تؤثر ايجابا على الإبداع الإداري.
مرفوضة	تؤثر ثقافة السوق ايجابا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مرفوضة	تؤثر الثقافة الهرمية سلبا على الإبداع الإداري بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها



من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، وكدراسة حالة مستخدمين كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل -قطب تاسوست- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### 1.4 عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية

- أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور، إذ مثلوا ما نسبته (51.2) في المائة من المجتمع الكلي في حين مثل الإناث ما نسبته (48.8) في المائة.
- أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة (69) في المائة من أفراد مجتمع الدراسة.
- أن المستوى الدراسي لغالبية أفراد عينة الدراسة جامعي بنسبة (81) في المائة.
- أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (4-10 سنوات)، بنسبة (61.9) في المائة.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة من القيم، المعايير، السلوكيات، الإشارات وأساليب العمل التي تصدر عن الموظفين وبراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة؛
- تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر أساسية تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بها سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية والقدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته؛
- هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة السائدة، الثقافة الجزئية، الثقافة الضعيفة، الثقافة القوية، الثقافة المساندة...
- يتمثل الإبداع الإداري في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- نتائج اختبار الفرضية الأولى: تشير نتيجة اختبار الفرضية إلى أن الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة حالياً في الجامعة - القطب الجامعي تاسوست-.

وعليه فإن الثقافة الهرمية باعتبارها ثقافة بيروقراطية بحسب الدراسات السابقة ورغم أنها تحكم نشاط الفرد إلا أن لديها نتائج سلبية أكثر منها ايجابية.

- نتائج اختبار الفرضية الثانية: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى عدم معنوية تأثير ثقافة العشيرة على الإبداع الإداري.

- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى أن الثقافة الإبداعية تؤثر ايجاباً على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة  $R^2 = 0.12$  وعليه الثقافة الإبداعية ترفع من الإبداع الإداري ما يجعلها ثقافة بناءة وإيجابية.

- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى عدم معنوية تأثير ثقافة السوق على الإبداع الإداري.

- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: تشير نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى عدم معنوية تأثير الثقافة الهرمية على الإبداع الإداري.

#### 4.1.4 تفسير أهم نتائج الدراسة

- إن هيمنة الثقافة الهرمية في الكلية يمكن تفسيرها بغياب الاستقلالية المالية والإدارية، عدم وجود تفويض للسلطة أي لا توجد حرية التصرف في الكليات بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة، بالإضافة إلى الرسمية في اتخاذ القرارات واتباع الإجراءات والقوانين الثابتة.

- إن التأثير الإيجابي للثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري يمكن تفسيره بتوفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل الجامعة، فثقافتها تمتاز بالديناميكية والابتكار والأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، كما أنها تركز على اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والبحث عن الفرص القيمة.

#### 2.4 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة

لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي يمكن أن تتفق أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول للدراسة الحالية.

- توصلت الدراسة الحالية إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي الثقافة الهرمية حيث بلغ وسطها الحسابي 23.34، وهذا ما يتفق مع دراسة عامر علي العطوي، والتي أظهرت بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة

الحالية المهيمنة في الجامعة المبحوثة حيث يتميز هذا النوع من الثقافة بالمركزية في اتخاذ القرارات، رسمية القوانين وروتينية الأعمال، وهذا يؤكد التقارب في النتائج، بينما تتعارض هذه النتيجة ونتيجة دراسة **Widjadja** والتي توصلت إلى أن الثقافة المهيمنة هي ثقافة القبيلة التي يسودها العمل بالمشاركة وروح الفريق، كما تتعارض الدراسة الحالية مع دراسة **Nummelin** التي توصلت إلى أن ثقافة السوق هي الثقافة المهيمنة ولكنها ليست المرغوبة من قبل العاملين لأن تركيزها الأساسي ينصب نحو السعي لتحقيق الربح ونمطها القيادي المتبع صارم.

- خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية لها تأثير ايجابي على مستوى الإبداع الإداري، وهذا ما يتفق مع دراسة **الليثي، محمد بن علي بن حسن** والتي توصلت إلى أن الثقافة الإبداعية هي الثقافة التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

### 3.4 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكننا إدراج التوصيات التالية:

- ترسيخ القيم الثقافية التي تتلاءم مع وظيفة وهيكل الجامعة عبر توفير بيئة عمل تساعد الأفراد على الإبداع، المخاطرة والمبادرة؛
- للثقافة الإبداعية أثر ايجابي على الإبداع الإداري يفسر بخصائص هذا النوع من الثقافة التنظيمية الذي يتميز بأسلوبه القيادي الابتكاري القائم على تشجيع الإبداع وروح المبادرة، وعلى هذا ندعو المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات بصفة عامة لتبني وتشجيع الثقافة الإبداعية أو تحويل ثقافتها الحالية إلى الثقافة الإبداعية؛
- توفير ونشر الثقافة التنظيمية المرنة كالثقافة الإبداعية وثقافة السوق التي تساعد على الإبداع وتعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية؛
- لابد من تقييم الثقافة التنظيمية ومحاولة تثبيت قيم لها باعتبارها إحدى الموجودات غير الملموسة؛
- العمل على ترسيخ وتثبيت الممارسات الإبداعية من أجل رفع قابلية الموظفين على أداء أعمالهم بطريقة أفضل؛
- على المنظمة المبحوثة أن تسعى إلى تغيير ثقافتها السائدة لأنها لا تلائم عمل المنظمة مستقبلا من أجل تحقيق أهدافها، فعليها أن تتحول من الثقافة الهرمية إلى ثقافة أخرى يبقى فيها التركيز داخلي لكن التغيير يحدث على مستوى التحول من التوازن والاستقرار إلى التميز والإبداع؛
- ضرورة الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لتحقيق نتائج دقيقة يمكن تعميمها؛

- تبني نظام يقود المشاركة ويشجع النهج الديموقراطي.

#### 4.4 حدود الدراسة والمواضيع التي تثيرها

إن إجراء أي دراسة جدية تتسم بالثقة والموضوعية في ظرف أشهر قليلة أمر شاق ويتطلب الكثير من الصبر، المثابرة والالتزام وبالرغم من كل الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراء هذه الدراسة والتي تم تجاوزها إلى أن هذه الدراسة تبقى محدودة ونتائجها غير قابلة للتعميم من جوانب عدة:

- اعتمدت الدراسة على عينة صغيرة لا تسمح بتعميم النتائج؛
- اقتصر الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية، التجاري وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست-
- وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاقتصاد، الاجتماع والإدارة، خاصة مشاريع بحث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث أخرى قادمة نريدها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة؛
- قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها؛
- الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية؛
- واقع الثقافة التنظيمية بجامعة جيجل؛
- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الإدارية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري؛
- أثر الثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري.



## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المصادر

1. القرآن الكريم، سورة الأحقاف.
2. القرآن الكريم، سورة البقرة.
3. القرآن الكريم، سورة النساء.

### ثانياً: المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2007). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مصر، القاهرة: الدار الجامعية.
3. اللوزي، موسى (بدون). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
4. اللوزي، موسى (2010). التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات. الأردن، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
5. السكارنة، بلال خلف (2010). دراسات إدارية معاصرة (ط2). الأردن، عمان: المسيرة للنشر.
6. السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري. الأردن، عمان: دار الميسرة للتوزيع والطباعة.
7. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3). الأردن، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
8. العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط5). الأردن، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
9. العنزلي، سعد علي (2014). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

10. العتيبي، محمود زويد (2007). الإبداع والتميز الإداري. مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. الفريجات، خضير كاظم حمود، اللوزي، موسى سلامة، الشهابي، أنعام (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
13. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
14. الصيرفي، محمد (2007). الحل الابتكاري للمشكلات: طريقك للنجاح. مصر، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
15. الصيرفي، محمد (2009). تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد. مصر، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.
16. القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5). الأردن، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
17. القريوتي، محمد قاسم (2010). نظرية المنظمة والتنظيم (ط4). الأردن، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
18. الشماع، خليل محمد حسن (2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط4). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.
19. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2005). نظرية المنظم (ط2). الأردن، عمان: دار المسيرة.
20. جاسم محمد، ولي العبيدي، جاسم محمد، آلاء، الشيباني، اعربي (2010). الإدارة الحديثة وبيكولوجية التنظيم والإبداع. الأردن، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
21. جوبتا، برفاين (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. (ترجمة: أحمد المغربي). مصر، القاهرة: دار فجر للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

22. جلدة، بطرس سليم، وآخرون (2006). إدارة الإبداع والابتكار. الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
23. جرادات، ناصر، عريقات، أحمد، المعاني، أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير. الأردن، عمان: إثراء للنشر.
24. جرينبرج، جيرارد، بارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (تعريب: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني). السعودية، الرياض: دار المريخ.
25. ديري، محمد زاهد (2010). السلوك التنظيمي. الأردن، عمان: دار الميسرة.
26. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر.
29. حريم، حسين محمود (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (ط3). لبنان، بيروت: دار الحامد.
30. كاظم، حمود خضير (2001). السلوك التنظيمي. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
31. عبد الرؤوف عامر، طارق، عبد الرؤوف عامر، ربيع (2011). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. مصر، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
32. عصفور، أمل مصطفى (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
33. خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
34. خصاونة، عاكف لطفى (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

ب/ الرسائل الجامعية:

1. أبو هين، وداد حسن حسين (2010). عنوان الرسالة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. الجعبري، عنان (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الخليل، غزة، فلسطين.
3. الحقباني، تركي عبد الله (1999). عنوان الرسالة: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة حالة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
4. الليثي، محمد بن علي بن حسن (2008). عنوان الرسالة: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
5. العايب، رايح (2009). عنوان الأطروحة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
6. العنزي، بسام بن مناور (2004). عنوان الرسالة: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
7. القحطاني، لاحق بن عبد الله (2007). عنوان الرسالة: الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
8. القريشي، عديلة بنت عبد الله بن علي (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

## قائمة المراجع

9. الخليفة، زياد سعيد (2008). عنوان الرسالة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
10. بدر، سفيان نبيل (2013). عنوان الرسالة: متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
11. بوراس، نورالدين (2013). عنوان الرسالة: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
12. جلولي، أسماء (2013). عنوان الرسالة: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
13. مشنان، بركة (2016). عنوان الأطروحة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
14. سالم، إلياس (2006). عنوان الرسالة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. جامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر.
15. سليمان، محمد (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة مسيلة، مسيلة، الجزائر.
16. عايب، إيناس ومغايشي، منال (2015). عنوان الرسالة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
17. عاشوري، ابتسام (2014). عنوان الرسالة: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
18. عليان، ديمة عبد العلي (2012). عنوان الأطروحة: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

## قائمة المراجع

19. عسكر، عبد العزيز محمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
20. شقورة، منير حسن أحمد (2012). عنوان الرسالة: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
21. خلوف، زهرة (2015). عنوان الأطروحة: الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- ج/ المجالات والبحوث:
1. الهرش، نافذ فايز (2008). قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في الشركة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة أردنية في إدارة الأعمال، 4(3)، 333، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
2. الزيادات، ماهر مفلح والعدوان، زيد سليمان (2009). أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرارات لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية. مجلة الجامعة الإسلامية، 17، عمان، الأردن.
3. الزعبي، حسن علي (2009). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة البصائر، 13(1)، عمان، الأردن.
4. الوسوي، عطية خلف (2009). تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (78)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
5. النجار، فايز ملكاوي نازم (2012). دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، دمشق، سوريا.
6. النمر، سعود محمد (1992). الإبداع الإداري: دراسة سلوكية. مجلة المدير العربي، (117).

## قائمة المراجع

7. العطوي، عامر علي (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية - العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4)، 47، جامعة القادسية، كربلاء، العراق.
8. جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون (2010). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
9. دنبري، لطفي (2010). مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم. مجلة الباحث الاجتماعي، 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
10. حامد، سعيد شعبان (بدون). أثر قيم العمل على الإبداع الإداري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
11. عوض، عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(3)، دمشق، سوريا.
12. عباس، فاضل (2010). دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ميسان، 14، العراق.

### د/ الملتقيات والمؤتمرات:

1. أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد (2009). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، الرياض، السعودية.
2. بديسي، فهيمة، رزق الله، حنان وشيلي، وسام (2011). تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات. الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، 18-19 ماي، البلية، الجزائر.
3. زدوري، أسماء (2011). إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة. الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

## قائمة المراجع

---

### ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Brooks ,M,G,(2007) *Organizational Leadership in Academic Libraries:Dentifying Culture Types And Leadership Roles*, Unpublished dissertation, Marshall University, college of education and human services, Huntington ,West Virginia.
2. Marinova, s (2005). *An organizational culture perspective on role emergence and role enactment*. Unpublished dissertation. University of mayland, college park.
3. Miller, v (2004). *An examination of contemporary marketing practices used by organizations with different culures types: A test of the convergence theory in the US and code d'ivoire*. Unpublished dissertation, Georgia University.
4. Nummelin, j (2008). *Measuring organizational culture in construction sector finish sample VTT technical research centre of filand*.
5. Pascal laurant ,Français Bouard (1991). *économie d'entreprise,BTS tome 2,edi tion d'organisation* ,paris.
6. Widjaja, d, Eringa, k and Geherls, s (2007). *The types of organizational culture of middle-sized restaurents in the nether lands suitable for placing indonesion student trainees*. Journal managemen perhotelan.

### رابعا: المواقع الإلكترونية

1. [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com), 27-05-2017, 22:17.



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير وكذا الأثر الذي تحدثه مختلف أنواع هذه الأخيرة على الإبداع الإداري، وحصرت أنواع الثقافة التنظيمية في (ثقافة العشيرة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية).

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة، حيث طبقت على موظفي و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ووزع عدد 140 استبانة واستردت 84 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وجمعت الاستبانات وتم استخدام برنامج spss في عملية التحليل وبعرض واختبار الفروض تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الثقافة الهرمية كانت السائدة بالكلية، وتبين وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة أن تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين هي وسيلة منظمات الأعمال لتشجيع الإبداع فعلى إدارة الجامعة تبني نظم إدارية جديدة تقوم على المشاركة وتشجع النهج الديمقراطي، وعلى إدارة الجامعة أيضا أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والابتكار.

## Abstract

This study aimed at identifying the type of organizational culture prevailing in the economic, commercial and management sciences, as well as the effect of different types on organizational creativity. The types of organizational culture were confined to (clan culture, creative culture, market culture and hierarchical culture).

The descriptive approach was used in view of the nature of the study. It applied to the staff and professors of the Faculty of Economic Sciences, Commercial and Management Sciences, distributed 140 questionnaires and retrieved 84 valid questionnaires for statistical analysis. The questionnaire was collected and spss was used in the analysis process. The study showed that the development of the organizational culture of workers is the means of business organizations to encourage creativity. The university administration must adopt an administrative system. And the administration of the university should also allocate sufficient funds to implement and follow high-risk ideas and encourage workers to work in risk-driven and innovative teams.