

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

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة حالة شركة وحدة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف

حمودة نسيم

إعداد الطالبتين:

عائيب إيناس

مغايشي منال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة جيجل	حنوف عبد الرحمان
مشرفا	جامعة جيجل	حمودة نسيم
مناقشا	جامعة جيجل	كرامش بلال

السنة الجامعية: 2015 - 2016



شكر و تقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي منحنا العلم والصبر على إتمام هذا العمل
والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله
وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد:
نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ الفاضل " نسيم حمودة "
الذي تفضل بالإشراف علينا و لم يبخل علينا
بتوجيهاته ونصائحه القيمة والتي
كانت أكثر من مفيدة لنا لإنجاز هذا العمل كما نتقدم بخالص الشكر
والتقدير لكل من ساهم وقدم المساعدة
والمشورة لإتمام هذا العمل
كما نتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على
تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذا العمل
إلى كل هؤلاء نقول لهم شكرا جزيلاً لكم على ما قدمتموه لنا من مساعدات
وتحبة طيبة ، فجزى الله تعالى عنا الجميع خير الجزاء وجعل ذلك
في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

منال + إناس





إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي غمرتني بفيض حنانها وجعل الله طاعته من طاعتها.

أمي الحبيبة

إلى الذي علمني سمة الحياة و مهد لي طريق حياتي و دراستي و أعطى الكثير.

أبي الغالي

إلى من يجمعني معهم السقف ذاته، فقاسموني السراء و الضراء.

إخوتي

إلى جميع أحوالي و خالاتي، إلى أعمامي و عمتي.

إلى التي قاسمتني جهد هذا العمل المتواضع.

منال

إلى جميع الصديقات والأحبة.

إلى كل من ساهم في هذا العمل، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع راجية المولى عز و جل أن يجعله

حجة لنا لا علينا و أن ينفعنا بما علمنا و أن يزيدنا علما.

إيناس

إهداء

بسم الله أبتدي وبهديته اهتدي وبرسوله أقتدي
أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى شمعتي التي احترقت لتنير درب حياتي
إلى من جعله الله أجنحت تحت أقدامها
إلى الغاليت والعزيرة على قلبي "أمي" أطال الله في
عمرها وحفظها من كل شر.

إلى الروح التي ذابت لها جروحي إلى الشمعت التي انطفأت
في وقت المغييب لتذهب إلى مثواها الأخير
إلى روح "والدي" الطاهرة رحمته الله واسكنه فسيح جناته.

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم.

إلى جميع أخوالي و خالاتي وكل عائلتي.

إلى من تقاسمت معي هذا العمل المتواضع "إيناس"
إلى كل صديقاتي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
من قريب أو بعيد.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ح	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، النظريات المفسرة لها وأبعادها
20	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
30	المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، تغييرها، طرق المحافظة عليها وآثارها
30	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني: التغيير الثقافي
33	المطلب الثالث: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
	الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري
39	المطلب الأول: ماهية الإبداع
44	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع الإداري
47	المبحث الثاني: سيرورة عملية الإبداع الإداري
47	المطلب الأول: عناصر وأنواع الإبداع الإداري
51	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

53	المطلب الثالث: نماذج مراحل الإبداع الإداري
56	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري
56	المطلب الأول: علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري
56	المطلب الثاني: علاقة القيم التنظيمية بالإبداع الإداري
57	المطلب الثالث: علاقة التمكين بالإبداع الإداري
57	المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري
59	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة طبيعية علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في شركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم شركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل
62	المطلب الأول: نشأة شركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل
62	المطلب الثاني: الإطار الجغرافي والبشري لشركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
65	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: مجتمع، عينة وحدود الدراسة
66	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة الميدانية
68	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة
70	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
102	خلاصة
104	خاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أنواع الثقافة التنظيمية	01
20	المكعب ذو البعدين الرئيسيين لأنواع الثقافة التنظيمية	02
62	توزيع العمال حسب الوظائف	03
63	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء_سونلغاز_جيجل	04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	توزيع العمال حسب الوظائف	01
66	اختيار عينة الدراسة	02
67	درجات مقياس " ليكرت الخماسي "	03
68	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	04
70	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	05
72	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة الإدارة.	06
74	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة المهمة	07
75	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة العلاقات	08
77	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة البيئة	09
78	استجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الثقافة التنظيمية	10
79	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأصالة	11
80	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالطلاقة	12
82	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمرونة الذهبية	13
83	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات	14
85	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالإحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	15
86	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بقبول المخاطرة	16
88	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقدرة على التحليل والربط	17
89	إستجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الإبداع الإداري	18
90	معاملات ارتباط بيرسون بين قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري	19

92	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	20
93	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر	21
93	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	22
94	إختبار (LSD) HOC HOST لإختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	23
95	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	24
96	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة	25
97	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس	26
98	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر	27
99	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	28
99	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	29
100	إختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة	30
101	إختبار (LSD) HOC HOST لإختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	31

مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، تشمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، ولها دور كبير في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، حيث يتم اكتسابها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في إعادتهم على التواصل فيما بينهم وفي كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهة، وداخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، فلقد أصبحت الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات متباينة في زيادة كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وتقوم سلوك الأفراد العاملين بها، مما يزيد من أهميتها وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يعتبرونها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور الرقابة على نوع القيم والسلوكيات السائدة في المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار وغرس قيم وثوابت المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة وتحسين أداء العاملين، ونظرا لأهميتها فهي التي ترسم سياسة المنظمة، فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

أدى التقدم العلمي المستمر الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات إلى توليد أفكار مستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري، حيث يظهر اهتمام المنظمات بمتغير الإبداع الإداري من خلال إدراك مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها وتطوير أداء العاملين، إذ يرى الباحثون الإداريون 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، لأن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات أكثر من أي وقت مضى، فالمنظمة اليوم لا تسعى فقط إلى تنمية وتطوير أساليب العمل وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء بل أيضا لتنمية الثقافة التنظيمية وجعلها مرنة بما يخدم أهداف المؤسسة.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المنظمات الجزائرية، أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في الممارسات السائدة الداخلية والخارجية والتي أصبحت تتحكم فيها قيم ومعتقدات واتجاهات أبعد ما تكون عن قيم المجتمع الأصلية، ومهما كان للثقافة التنظيمية من دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات، إلا أنها كانت أيضا سببا في فشل العديد من المنظمات.

1- إشكالية الدراسة

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، أحدثت مشكلات عدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي ولهذا فمن المحتم على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري، بواسطة الثقافة التنظيمية المكونة لها، أن تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة المناسبة للإبداع الإداري، بحيث تكون هذه الثقافة تستجيب دائما للتطورات والتعديلات المستقبلية.

ومن هذا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحديا لأي منظمة، نظرا لما لها من أثر في تكوين سلوك المدراء والقادة العاملين، الذين يعملون من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام.

وبناء على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة- سونلغاز-جيجل؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في شركة- سونلغاز-جيجل؟
- ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في شركة- سونلغاز-جيجل؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 a) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة- سونلغاز-جيجل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 a) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري)، تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) في شركة-سونلغاز-جيجل؟ .

2- فرضيات الدراسة

وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية (0.05 a) بين الثقافة التنظيمية السائدة في شركة-

سونلغاز-جيجل وبين درجة ممارسة العاملين في الشركة للإبداع الإداري.

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة- سونلغاز-جيجل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة).

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري السائد في شركة- سونلغاز- جيجل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة).

3- أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا للموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في اختيار موضوع يتماشى مع تخصصنا "تسيير الموارد البشرية".
- محاولة المساهمة بشكل قليل في رصيد المكتبة الجامعية.
- فسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.
- الرغبة في معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

4- أهداف الدراسة

- إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، تكمن فيما يلي:
- دراسة القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في شركة - سونلغاز- جيجل.
- معرفة مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في شركة - سونلغاز- جيجل.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة- سونلغاز-جيجل.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

5- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط والأساليب قصد التحرك الفعال.

- أهمية موضوع الإبداع الإداري الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام إدارة الشركة، لما له من دور فعال في استنباط أفضل ما لدى العمال في حل المشكلات التي تواجههم.
- يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

6- حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال:

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز- جيجل.

الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة لمدة شهر ونصف انطلاقا من 15 مارس إلى 30 أبريل في شركة- سونلغاز- جيجل.

7- منهج الدراسة

من أجل بلوغ الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري والمنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي، اللذان يعدان أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث، وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل التباين الأحادي (Anova)).

8- الدراسات السابقة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من المواضيع المهمة في حقل الإدارة العامة، وقد ظهرت بعض الدراسات التي حاولت أن تبحث في هذين الجانبين من ناحية المفهوم والأهمية وعلاقتها بالمواضيع الإدارية الأخرى.

وسيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وكذلك الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية مجالاً حياً للدراسة في الفكر الإداري المعاصر وقد لقي اهتماماً من قبل بعض الباحثين والمهتمين في الآونة الأخيرة الأمر الذي نتج عنه بعض من الدراسات التي تحاول توضيح هذا الموضوع من خلال القيم المكونة للثقافة التنظيمية:

دراسة "الهيجان" سنة 1992 بعنوان أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك على عينة من المديرين والمشرفين وذلك للتعرف على قيم أولئك الأفراد ذوي النفوذ (المديرين) في المنظمين السابقتين ولمعرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة في منظماتهم. وقد أظهرت الدراسة أن قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم كما أنه يمكن القول بأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها بأقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرهم في ثقافة منظماتهم التي يديرونها.

دراسة "النعمي" سنة 1998 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عملية التدريب على عينة من ضباط الشرطة، وحرس الحدود والجوازات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، في المملكة العربية السعودية لتحديد مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية. وقد أوضحت الدراسة أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة وفرق العمل والنظام، بدرجة عالية جداً أما قيم الصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة فهم يدركونها بدرجة عالية فقط.

دراسة "آل حسن" سنة 2002 بدراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

دراسة "إلياس سالم" سنة 2006 بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، على عينة من العاملين بالشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية، هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم، بمجموعة من القيم والمعتقدات مثل الإبداع، الابتكار، الاستقلالية في ممارسة المهام...إلخ.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها تطرقت للقيم حسب ما يراه "فرانسيس وودكوك" (fransise et wodkook) وهي نفس القيم التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مستوى إدراكها بالمؤسسات العامة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

نظراً لأهمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة، ولأن خصائص المبدعين والعمليات الإبداعية تتم داخل هذه المنظمات، فقد ظهرت بعض الدراسات التي تناولت هذه الخصائص وذلك سعياً منها لفهم الإبداع الإداري وفهم خصائصه وعناصره، وهذه الدراسات هي:

دراسة "الحقباتي" سنة 1998 استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متوسط بشكل عام حيث تبين أن عنصري الإبداع الإداري (المرونة، الأصالة) كانا فوق المتوسط، وعنصري (الطلاقة، المخاطرة) كانا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر (القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) أقل من المتوسط.

دراسة "الشمري" سنة 2002 بعنوان المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية، تم من خلالها التطرق إلى مستوى الإبداع الإداري لديهم من خلال العناصر التالية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط وقد تم ترتيبها على النحو التالي: المرونة، القدرة على التحليل، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة.

دراسة "السليم" فقد قام سنة 2003 بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية على عينة من الضباط بالرياض، للتعرف على أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لديهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لديهم متوسط وأن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين هو عنصر (القدرة على التحليل)، يلي ذلك عنصر (المرونة)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة عنصر (الأصالة)، فعنصر (الطلاقة)، يليه عنصر (المخاطرة)، ثم يأتي في المرتبة قبل الأخيرة عنصر (الحساسية للمشكلات)، وأخيراً يأتي عنصر (الخروج عن المألوف) كأقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى العاملين في الأجهزة الأمنية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري يلاحظ ما يلي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري اقتصر فقط على الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية من خلال القيم المكونة لها والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري من خلال عناصره. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية بدراساتها للثقافة التنظيمية من خلال القيم المكونة لها بينما تختلف معها في دراستها لهذه القيم بالمؤسسة الاقتصادية- سونلغاز-.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري في دراستها للإبداع الإداري من خلال عناصره بينما تختلف معها بدراساتها هذه العناصر في المؤسسة الاقتصادية- سونلغاز-.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة "بسام بن مناور العنزي" سنة 2004، بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وهي عبارة عن دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، قدمت استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة، التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

دراسة "أسماء بن جلوي" سنة 2013، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة، وقد جاءت هذه الدراسة استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم إضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بأبعادها المختلفة لدى العاملين، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاع مرتفعا ومستوى الإبداع الإداري كذلك، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري يلاحظ مايلي:

- يلاحظ عدم توفر دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في شركة اقتصادية.
- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها للثقافة التنظيمية من خلال القيم المكونة لها، والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري من خلال عناصره.

9- مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: مزيج لمجموعة من القيم المكتسبة التي يمثلها الأفراد والجماعات نتيجة التفاعل والإحتكاك فيما بينهم.

القيم التنظيمية: وهي مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الإتجاهات توجه الأفراد العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الإبداع الإداري: وهو عملية الإنتقال من المعرفة التقليدية إلى المعرفة الجديدة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

10- هيكل الدراسة

لدراسة هذا البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية، في حين جاء الفصل الثاني بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية أما الفصل الثالث فيندرج تحت عنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في شركة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، النظريات

المفسرة لها وأبعادها

المبحث الثالث: الرابع: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية،

تغييرها، طرق المحافظة عليها وآثارها

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر إليها بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة في القيم واللغة المشتركة والرموز التي تتطور مع مرور الوقت، حيث تؤكد هذه النظرة على الإجماع والإتفاق على مضمون الثقافة التنظيمية وبذلك فهي عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد، الأهداف، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

ونظراً لأهمية الموضوع، فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مدخل إلى الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، النظريات المفسرة لها وأبعادها، كذلك آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، طرق المحافظة عليها وآثارها.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، كما تحدد طرق التفكير، العادات، القيم، الإهتمامات والإتجاهات السائدة بالمنظمة والتي تميزها عن غيرها، ولمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمات، لابد من التعرف على كل من مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية، أهميتها وأنواعها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية

لم يتوصل علماء التنظيم إلى مفهوم محدد للثقافة التنظيمية إنما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضها في كثير من الجوانب، وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية سوف يتم التطرق إلى مفهوم الثقافة.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة

يعكس العدد الكبير للتعريف التي تناولت مفهوم الثقافة، المدى الذي ينطوي عليه هذا المفهوم من الشمولية والإتساع، ذلك أن تعريف الثقافة يظل قاصراً عن الإلمام بكل الجوانب المكونة للثقافة، حيث أن التباين بين مختلف التعريف حول موضوع الثقافة يرجع إلى الإختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث إلى هذا المفهوم.

أولاً: تعريف الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، ويمكن عرض بعض منها كالآتي:

عرف "تايلور" (Taylor) الثقافة على أساس كلاسيكي بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق، والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".⁽¹⁾

نجد أن هذا التعريف ركز على المظاهر المختلفة لمحتوى الثقافة، بالإضافة إلى التركيز على القدرات التي يكتسبها الإنسان في حياته مع الجماعة التي ينتمي إليها.

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص:225.

ويعرفها "عثمان حسن" بأنها: "مجموعة القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية".⁽¹⁾

ركز "عثمان حسن" في هذا التعريف على وجود عنصر واحد للثقافة والمتمثل في القيم، وكذلك كيفية خلقها وتناقلها عبر الزمن.

أما "محمد سعيد سلطان" فيعرفها كما يلي: "مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد".⁽²⁾

ركز هذا التعريف على العناصر المكونة للثقافة، حيث تتميز بصفة التشارك بين مجموعة من الناس أو الأفراد مع مجموعة أخرى.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة هي: "مزيج لمجموعة من القيم المكتسبة التي يمثلها الأفراد والجماعات نتيجة التفاعل والإحتكاك فيما بينهم".

ثانياً: خصائص الثقافة

بالرغم من الإختلاف والتباين الموجود بين الثقافات، إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة والعامية لجميع الثقافات نذكر منها:⁽³⁾

- 1- أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما.
- 2- تنظم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية.
- 3- الثقافة سلوك يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز.
- 4- الثقافة معقدة ومتغيرة.
- 5- استقلالية واستمرارية الثقافة.

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

لاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والإستفادة منه في حياة المنظمات والأفراد فإنه لابد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية، وما أورده الكتاب والمختصون حول هذا المفهوم، إذ أنه مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك

(1): عثمان حسن عثمان، تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(08)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008، ص:76.

(2): محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص:434.

(3): حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة - دراسة في علم الاجتماع-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص ص:35-37.

التنظيمي، حيث قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية، وسنورد بعضاً منها كالآتي:

عرف "مصطفى محمود" الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها لكل الأفراد الموجودين في المنظمة".⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية: القيم، المعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة.

ويعرفها "جيبسون" (Gibson) وآخرون على أنها: "تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع وتتكون من قيم واعتقادات ومدركات وإفتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، تحدد السلوك والروابط المختلفة المناسبة وتحفز الأفراد".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف نجد أن "جيبسون" يقسم عناصر الثقافة التنظيمية إلى: قيم، إعتقادات، مدركات، إفتراضات، قواعد، معايير، أشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة بينهم، كما أن الثقافة التنظيمية حسبه تحدد سلوك الأفراد والروابط بينهم.

في حين يعرف "محمد القريوتي" الثقافة التنظيمية بأنها: "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه".⁽³⁾

في هذا التعريف ركز "محمد القريوتي" على أن الثقافة التنظيمية تضم العناصر التالية: المعاني، الرموز، المعتقدات، الطقوس والممارسات.

كما أن الثقافة التنظيمية عرفت حسب "كارين بين" و"جوان مارتان" (Caren been and Joane martane) بأنها: "الصمغ الذي يحافظ على التنظيم بفعل إقتسام نماذج ضمن المعاني، إن الثقافة ترتكز على القيم والمعتقدات (تصورات) والتوقعات التي يقيّمها الأفراد".⁽⁴⁾

(1): مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 257.

(2): حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص: 257.

(3): عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة للإتجاهات الحديثة في التطور الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص: 54.

(4): Hopch Jo Mary, **Theorie des organizations**, Edition de Boeck, Belgique, 2000, p :220.

حسب "كارين بين" و"جون مارتان" الثقافة التنظيمية نظم معاني مشتركة تنتقل بين الافراد عن طريق المعتقدات والتوقعات.

ويرى "شارمر بورن" (Shermer Born) أن الثقافة التنظيمية هي: "نظام القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".⁽¹⁾

يركز "شارموبورن" في تعريفه للثقافة التنظيمية على انها تتكون من: قيم ومعتقدات العاملين.

في حين يرى "إلتون جاك" (Elton Jacques) أن الثقافة التنظيمية: "هي طريقة التفكير والسلوك الإعتيادي والتقليدي، تكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً الأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".⁽²⁾

يركز "إلتون جاك" في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها تتشكل من: طرق تفكير الأفراد داخل المنظمة وسلوكهم.

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: إطار معرفي مكون من القيم، الإتجاهات، المعتقدات، الطقوس وطرق التفكير المشتركة التي يتقاسمها الأفراد العاملون في المنظمة.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم ومن أهم هذه الخصائص والسمات نذكر:⁽³⁾

1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6- مدى الولاء للمنظمة.

7- طبيعة الأنظمة والحوافز والمكافآت.

8- درجة تحمل الإختلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

⁽¹⁾: B Rememan et Separi, **Economiec d'entreprise**, Edition Danod, Paris, 2001, p :255.

⁽²⁾: Gilles Bréssyset, christiankanyet, **Economie d' entreprise**, 4 edition dalloz, Paris, 1998, p :13.

⁽³⁾: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص ص: 172، 173.

9- طبيعة نظام الاتصال.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية على المستوى الفردي فيما يلي: (1)

- 1- بناء الإحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور تمثل منهاجاً تاريخياً تسود فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الإتصالات.
- 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، التخطيط والاستقرار الوظيفي، الإختيار والتعيين، التطبيع والتدريب والتطوير.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

فبالإضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية المذكورة سابقاً فإن الثقافة التنظيمية ذات أهمية على مستوى المنظمة ككل، و يتضح ذلك من خلال أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة وهي تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لإتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار. (2)

وهناك من يرى بأن أهمية الثقافة التنظيمية، تكمن في الدور التي تؤديه، وذلك كما يلي: (3)

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي إعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها، سيواجه بالرفض وبناءاً على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى التغيير في أوضاع الأفراد في المنظمات.
- 2- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.
- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.

(1): طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور متكامل-، دار وائل، عمان، 2007، ص:296.

(2): عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديد في عالم متغير-، دار المسيرة، عمان، 2009، ص ص:201،200.

(3): محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص157.

4- الثقافة التنظيمية توفر إطاراً للتنظيم وتوجه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

و يرى "جيرالد جرينبرج" و "روبرت بارون" (Giraled Grinberg et Roubert Baroun) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتلخص في ثلاث نقاط أساسية هي: (1)

1- الإحساس بالهوية.

2- تقوية الإلتزام برسالة المنظمة.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى عدة أنواع وهذا اعتماداً على مجموعة معايير نذكر منها

ما يلي:

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية

تقسم الثقافة التنظيمية حسب هذا المعيار إلى: (2)

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوحد سلوكهم، حيث يمكن انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2- الثقافة الجزئية: وهي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على مستوى دوائر المنظمة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة

يمكن تقسيمها إلى: (3)

1- الثقافة التنظيمية القوية المكثفة: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن "الثقافة التنظيمية قوية" في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، فالمنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة قوية بين أعضائها.

(1): جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، عمان، 2004، ص:630.

(2): إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مسبلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2006، ص:21.

(3): حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، ص:333.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة الركيكة: وهي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ففي حالة الثقافة التنظيمية ضعيفة، يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما: (1)

- 1- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات من قبل الأعضاء داخل المنظمة.
- 2- الشدة: وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات، وتزداد هذه القوة بتزايد شدة تمسك العاملين.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط

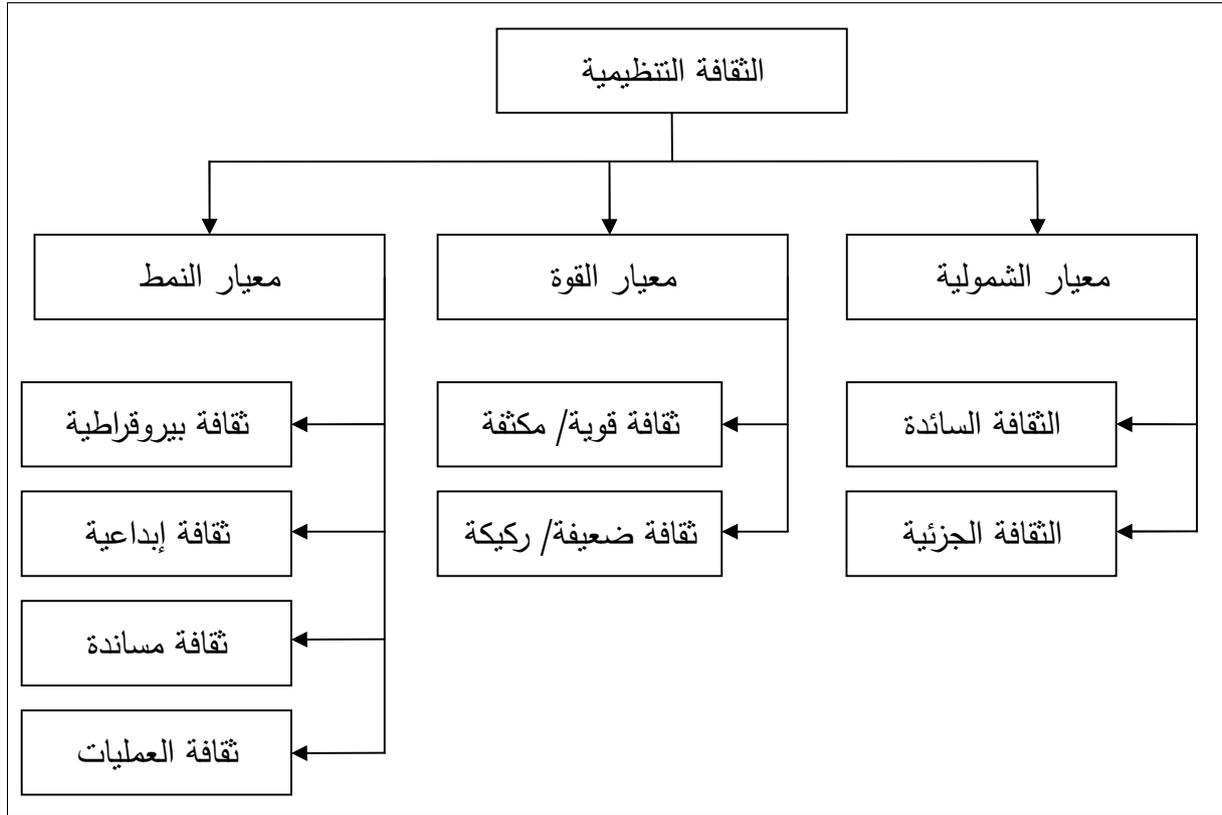
والتي تقسم إلى: (2)

- 1- الثقافة البيروقراطية: تتميز بالتحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية ووضوحها بشكل جلي بالنسبة للعاملين.
- 2- الثقافة الإبداعية: تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- الثقافة المساندة: وتتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة.
- 4- ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام هذه الثقافة في إنجاز العمل وليس التركيز على النتائج المحققة فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم.

(1): نفس المرجع والصفحة سابقا.

(2): إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

شكل رقم (01): أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية أشار إليه كل من "جيرالد وروبرت"، حيث يقسمان الثقافة

التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (1)

1- ثقافة شبكة العلاقات: تتصف بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، ويميل الأفراد في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية.

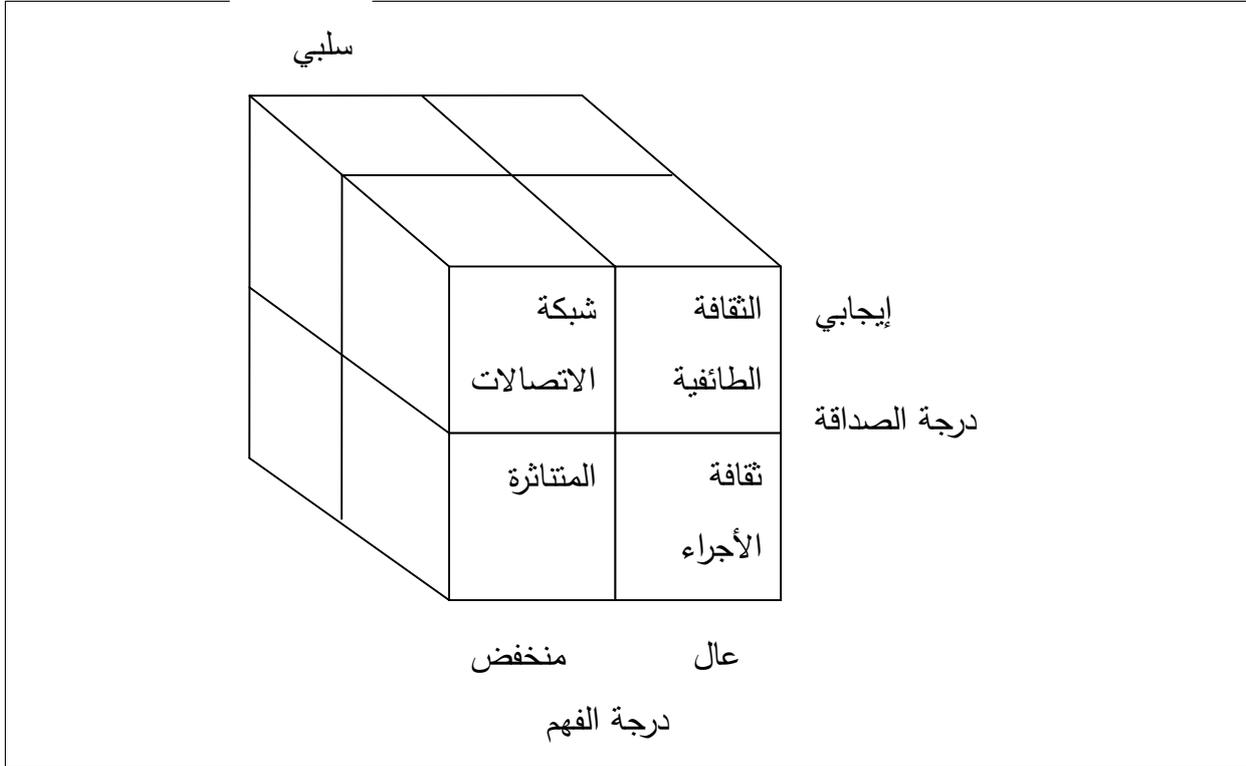
2- ثقافة الأجراء: ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الأفراد إلى الإتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية.

3- الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بينهم، بل أنهم لا يعرفون بعضهم.

(1): جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 633، 634.

4- **الثقافة الطائفية:** تتميز بدرجة عالية من الصداقة ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة كما أنه يسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، ويسود هذا النوع من الثقافات في المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر.

الشكل رقم (02): المكعب ذو البعدين الرئيسيين لأنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، 2004، ص 633.

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية، النظريات المفسرة لها وأبعادها

سوف نتناول في هذا المبحث مكونات الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات بتوقف على كيفية إدراك أفرادها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها، وتتمثل أبرز مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... إلخ، أما القيم التنظيمية فتتمثل القيم في

مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت والأداء، واحترام الآخرين.⁽¹⁾

2- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.⁽²⁾

3- الأعراف التنظيمية: وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث يسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكون مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة، مثل عدم توظيف إثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن شغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.⁽³⁾

4- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية.⁽⁴⁾

5- الشخصيات البطولية: تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والإتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الإتجاهات، وضع المعايير، وتحفيز العاملين، وتحديد النجاح الممكن الوصول إليه، ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة

(1): رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص:154.

(2): زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد(01)، جوان، 2007، ص:57.

(3): إبتهاال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص:17.

(4): محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص:313.

وذلك بما يحافظ على توازن واستقرار حركة المنظمة، ومن ناحية فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل.⁽¹⁾

6- الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية، كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.⁽²⁾

7- القصص والرموز: ونعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.⁽³⁾

8- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والإستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والذين يستطيعون الإعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.⁽⁴⁾

9- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالمراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها تعكس ثقافة المنظمة، كما أن الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف وتجهيزها وموقعها وإجراءات استقبال العميل أو الوفود المختلفة هي جزء من ثقافة المنظمة.⁽⁵⁾

10- الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة

(1): كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص:19.

(2): موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة -، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص:44.

(3): حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، مرجع سبق ذكره، ص:266.

(4): محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2000، ص:292.

(5): سعيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص:146.

كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على آراء العاملين والمنظمة ككل. (1)

11- ثقافة الفريق: في ظل التطورات الحالية في حجم وتعقد منظمات الأعمال، فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين، وأيضاً تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضائه في العمل وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة. (2)

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

أجرى الباحثون الكثير من الدراسات حول الثقافة التنظيمية، وذلك أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأفراد والجماعات، ومن بين هذه النظريات ما يلي: (3)

الفرع الأول: النظرية الوظيفية

وتعتبر من نظريات التنظيم الاجتماعي للثقافة، وتعرف على أنها مجموعة من العناصر المادية والأحداث والسلوك والمشاعر التي تنتج عن العقل الإنساني، ولأن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية جداً بالتفاعل والاتصال، استعانت هذه النظرية بالقواعد، ويفترض روادها أن المنظمات هي شبكات من المعاني الذاتية أو المشتركة لذا تبدو المنظمة أنها تعمل بأسلوب القواعد والمعتقدات، وعند العودة إلى الفكر الإداري نجد أن لهذه النظرية وجود في الفكر الإداري فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية والتي تؤثر في المنظمات، إذ نلاحظ ذلك في مدرسة العلاقات الإنسانية، فهي تقتضي أن المنظمات عبارة عن أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وعملياتها وذلك لكي تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته من خلال عضويته في المنظمة.

الفرع الثاني: النظرية الرمزية (Pettigreu, 1979)

تتنظر للثقافة بأنها نتاج العقل الإنساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة وأن نشوء وقيام المنظمة هي نتيجة الاندماج والتكامل بين مكوناتها، تاريخها، وإطارها الثقافي، الاجتماعي والنفسي، وتعاقب القيادة أملاً في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بدرجة كبيرة من أفراد المنظمة، وبالتالي

(1): إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

(2): سعيد أحمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

(3): جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص: 28-34.

يصبح دور الثقافة وسيلة لإظهار وترشيد ولاء الأفراد للمنظمة، ومن ثم تدرك المنظمات بأنها شكل للتخاطب الرمزي، فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير وقراءة ومتابعة وحل شفراتها لفهمها.

الفرع الثالث: نظرية القيم

يرى أنصار وأصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وحسب "أويلز" فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.

الفرع الرابع: نظرية المستويات (Fombrun, 1983)

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، أنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني أي مستوى الجماعة والذي يتضح من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافة فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا يعتبر المستوى الثالث ويبرز ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

الفرع الخامس: نظرية التفاعل مع الحياة (Ivanrevich, 1988)

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد من خلالها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي من خلالها القائد دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يعكس الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارهم في حياتهم الوظيفية، وتمثل أو تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزعماء داخل المنظمة، وباختصار يعتبر أسلوب النظر إلى الحياة فكرة الإنسان إلى العالم.

الفرع السادس: نظرية سجية (طبيعية) الثقافة (Ethos, 1989)

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة واللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم المهارة والمعرفة التي

تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (1)

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

يعد المقياس الذي وضعه "أراب مارتين" (Arab Martine) من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية، ذلك انه يتضمن ثلاث أبعاد، كل بعد يشمل سبعة عناصر، حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابيتها، أو العكس من خلال عدد النقاط التي تمثل معيار لحكم المقياس. وفي ما يلي عرض لمختلف أبعاد الثقافة التنظيمية: (2)

الفرع الأول: البعد الخاص بالقيادة

يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة، ومدى الإستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التعبير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في التطوير وتحمل المخاطر التي تنجم عنه، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أولاً: إدراك دور الإدارة وإتجاهات العاملين نحوه

أي هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس موجه، تقوم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس، أي أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة التنظيمية بأنها سلبية، وهي الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية.

ثانياً: دور الإدارة وأسلوبها

ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقاً من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل حدوث الأزمات.

(1): بويكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص:38.

(2) : 44-52.

ثالثا: إدراك المسؤولية

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، وأن السلبات ليست مردها العاملين فقط، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية ايجابية.

رابعا: أسلوب إحداث التغيير والتطوير

في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات والمحاضرات... الخ، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية، في حين إذا كان الإعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية ايجابية.

خامسا: الدافعية والسلوك البشري

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، الحوافز وإستبعاد روح الفريق، فإن الثقافة التنظيمية تصبح ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعتهم بالجانب المادي فقط، أما في الحالة الثانية التي ينظر فيها العاملين من زاوية أوسع، وأشمل تتعدى الحاجيات المادية، فإن ذلك يتم عن ثقافة تنظيمية ايجابية دافعة.

سادسا: قيادة التغيير بالمنظمة

إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدهه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، هنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية، والعكس يؤدي إلى ثقافة تنظيمية سلبية لن التغيير يكون من جانب واحد وذا تأثير سلبي.

سابعا: المشاركة والملكية والمخاطرة

إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.

الفرع الثاني: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الإتصالات التنظيمية، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

أولا: طبيعة الإتصالات

تمثل الإتصالات جزء من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الإتصالات رسمية فقط، ومن أعلى لأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير

مشجعة وغير سريعة، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الإتصالات تحمل معاني روح الأخوة، والزمالة والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، تكون هذه الثقافة ايجابية، وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

ثانيا: إقبال الأفراد على العمل الجماعي

عندما تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، فإنه ستسود علاقات الحب والإحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

ثالثا: توزيع المهام والأدوار ومعرفتها

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالإيجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعية لها من خلال العاملين فيها.

رابعا: الإيمان بأهمية التدريب

إذا حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وأن ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم إنطباع بأن هذا النشاط غير جدي ويفتقد إلى المصداقية.

خامسا: مرحلة التعليم

عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، ولا تشجيعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كان يقتصر الأمر على المشرفين فقط، أو البعض منهم، أو أن العاملين لا يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تعتبر عائقا في سبيل تطويرها، ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.

سادسا: مدى استقرار الأهداف

عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام، والنتيجة من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهودهم.

سابعا: متابعة التقدم باتجاه الإستعداد للطوارئ

إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد نظاما يشجع متابعة التقدم بالنسبة للإستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الإستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ، قد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، وللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

الفرع الثالث: البعد الخاص بظروف العمل

ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

أولا: الأجر

يعتبر الأجر احد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالإستقرار، والاطمئنان، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الإستقرار.

ثانيا: عدالة تقييم أداء العاملين

ينتاب الأفراد شعور بالغبن والإستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل، أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فإن الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل والصراعات بين الأفراد.

ثالثا: توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد

عندما تسود المؤسسة ثقافة تتم عن طريق تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاربة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فغنيهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

رابعا: الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي

عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والإستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكن أفرادها من الإحساس بالأمن والإستقرار الوظيفي، ومن ثم إرتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المؤسسة.

خامسا: ساعات العمل

قد يسود المنظمة شعور بان الحجم الساعي أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد، فإن هذا الشعور يشكل ثقافة تنظيمية سلبية، ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقات العمال، والبعيد عن تفكير الإستغلال لهؤلاء العمال.

سادسا: المساواة والعدالة في معاملة العاملين

عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للإضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى والسلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، واقتراحاتها.

أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة، وإذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء؛ فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتريص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية هي السائدة.

المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، تغييرها، طرق المحافظة عليها وآثارها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، تغييرها، طرق الحفاظ عليها

وآثارها.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات الطريقة العامة في فعل الأشياء، مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية أي مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمة ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كمايلي: (1)

1- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الإحتفاظ بهم في المنظمة.

2- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3- يكون السلوك الشخصي للمؤسس نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وإفتراساتهم في المنظمة.

وهناك من يرى بأن هناك آليات أخرى لتشكيل الثقافة التنظيمية وهي كالاتي: (2)

1- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد.

2- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية، تمكنهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.

3- التدريب الدوري للعاملين.

4- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد.

5- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

6- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

7- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة.

(1): محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص:21.

(2): جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الله إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص:441،440.

المطلب الثاني: التغيير الثقافي

إن القدرة على التغيير في الثقافة أمر معقد خاصة وأنا نعلم أن لثقافة المنظمة دور كبير في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات، فلا غرابة إذا قلنا أن عملية تغير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا ولا يمكن تغير الثقافة بشكل جذري.

الفرع الأول: تعريف التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه: "عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وتبالي قبل إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب "دافيد ويلسون" (David Willson) يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها"⁽¹⁾.

لقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلاقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات ... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع.⁽²⁾

الفرع الثاني: وسائل التغيير الثقافي

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:⁽³⁾

أولاً: الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين

⁽¹⁾:عائشة شتاتحة ، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 26.

⁽²⁾: نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁽³⁾: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 317- 319 .

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة إلتئائهم له.

ثالثا: المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعا: العوائد والمكافآت

يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل أيضا الإحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والإلتئاء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية: (1)

- 1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- 2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- 3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفقا للمتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- 4- تحديد الفجوة والإختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- 5- إتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

الفرع الثالث: العوامل الموقفية لتغيير الثقافة التنظيمية

من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة نجد: (2)

- 1- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

(1): المرجع السابق، ص: 319.

(2): حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

2- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة إنتقال المنظمة إلى النمو أو التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار.

3- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة الحجم.

4- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

5- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

أما إذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح.

المطلب الثالث: طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية تتم ممارسات داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من الممارسات تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب ... إلخ، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي:

1- ممارسات الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الأقوال والأفعال، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، وإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه أدائهم، وكذلك السياسات حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.⁽¹⁾

2- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد من أجل

(1): ماجدة عطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 234.

المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (1)

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي لابد على الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (2)

المطلب الرابع: آثار الثقافة التنظيمية

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

الفرع الأول: الثقافة وفعالية المنظمة

لقد كشفت الدراسة التي أجراها كل من "وترمان وبيتر" (Waterman و Peter) حول الخصائص في المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، حيث توصلنا إلى أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، فقد عملت الثقافة القوية في هذه المنظمات على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب "جوي بارني" (Joy Barney) أن الثقافة القوية تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حيث تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يخص العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة متناهية وداعمة لإستراتيجية المنظمة، وأن أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

(1): محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص:21.

(2): بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:178.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الثقافة والهيكل التنظيمي

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، إتخاذ القرارات، الإتصالات وغيرها)، وأن موامة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، بالإضافة إلى 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 رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.⁽²⁾

الفرع الثالث: الثقافة والانتماء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وإلتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج إيجابية عليها.⁽³⁾

(1) سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم علم الإجتماع، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة-، الجزائر، 2009، ص:63.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-مرجع سبق ذكره، ص:340.

(3) مداحي أمال ومردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج-البويرة-، الجزائر، 2015، ص:23.

خلاصة

تعتبر الثقافة التنظيمية مكون أساسي في البيئة الداخلية للمؤسسة، كما تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتهم، فهي نتاج للقيم، عادات واتجاهات إكتسبها العاملون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها لتضفي بعد ذلك المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها وترسخها في أذهانهم، وبالتالي تصبح للمنظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي بصمة المنظمة وهويتها الخاصة وسبيل لنجاحها ويتجلى ذلك من خلال الدور الفعال لها والذي يستمد من أهميتها ووظائفها التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة إضافة إلى الأداء.

ونظرا للتغيرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تسعى المنظمات لتغيير ثقافتها

إستجابة لذلك، مما يجعلها قادرة على النجاح والإستمرارية.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة
التنظيمية

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري

المبحث الثاني: سيرورة عملية الإبداع

داخل المنظمات

المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري بالثقافة

التنظيمية

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع الإداري مما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، بالتالي أصبح الإبداع الإداري من الأمور الهامة والحتمية لدى كل مؤسسة في ظل الظروف المتغيرة، والتي يجد القائد فيها أنه ما عاد بالإمكان حل مشكلات الحاضر بحلول الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التقليدية والمعقدة التي تقابله بهدف تحقيق مستويات أداء عالية.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل مدخل إلى الإبداع الإداري، سيرورة الإبداع داخل المنظمات، وأخيرا علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري ذو أهمية بالنسبة للمنظمات كونها متغيرا هاما في حياة الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير ولذلك فإن مستقبل أي منظمة يعتمد على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين الإداريين.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

لقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات.

الفرع الأول: تعريف الإبداع

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى إعطاء تعاريف للإبداع لغة واصطلاحا.

أولاً: الإبداع لغة

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي أنشأه على غير مثال. (1) وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَمْ يَكُنْ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أو الخالقين. (2) "وإبداع الشيء أي اختراعه لأعلى مثال، وإنشأه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته" (3).

ثانياً: الإبداع اصطلاحاً

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الإبداع، ويرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع، وكذلك اختلاف المناهج الأدبية والعلمية، إلا أنها تتضمن الكثير من التشابه، ويمكن عرض بعض منها كما يلي:

يعرف "ألكسندر روشكا" (aliksander rousheka) الإبداع بأنه: "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع". (4)

(1): إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 204.

(2): من القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية: 101.

(3): عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002، ص: 17.

(4): ألكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989، ص: 17.

ويعرف "بارنيت" (Barnett) الإبداع بأنه: "عملية تقديم فكرة أو أسلوب أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة"⁽¹⁾.

ويعرف أيضاً على أنه: "أي فكرة جديدة وممارسة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فالتركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها"⁽²⁾.

في حين يعرفه "سمبسون" (Sembson) بأنه: "العملية القادرة على تحقيق نوع من الإنشاق على مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة"⁽³⁾.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة للإبداع أنها تشترك في النقاط التالية:

1- أفكار غير اعتيادية.

2- إيجاد حلول جديدة للمشكلات.

3- أفكار تتسم بالحدثة.

4- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع على أنه: "العملية التي يترتب عنها ولادة شيء جديد غير مألوف بطريقة وبشكل جديد من قبل الأفراد، حتى لو كانت غير جديدة على المجتمع".

الفرع الثاني: علاقة الإبداع بالمفاهيم ذات الصلة

لقد اقترن مفهوم الإبداع بالكثير من المفاهيم المشابهة له، حيث أن الكثير يخطئ بين هذا المفهوم والمفاهيم ذات الصلة به.

أولاً: الابتكار

يرى "عبود نجم" بأن: "الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم للأفكار الإبداعية الجيدة، في حين أن الإبداع هو تنفيذ لهذه الأفكار وتحويلها من حالتها النظرية إلى حالتها الواقعية والتي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة سرعة التنمية وتوليد الأرباح"⁽⁴⁾.

ويرى كل من "غانت" (Guent) و"تريل" (Triall) أن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار، حيث عندما يتم اعتماد الابتكار وتسجيله تجارياً، فإنه يشير إلى أنه إبداع، في حين يرى كل من

(1): ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 99.

(2): محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 12.

(3): عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري - التنظيمي - في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص: 304.

(4): نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، دار وائل، عمان للنشر والتوزيع، 2003، ص: 17، 18.

(Gvauford et Benedetto) أن الإبداع يشير إلى العملية الكلية التي تحول الإختراع إلى منتجات تجارية.⁽¹⁾

ثانياً: الإختراع

يرى "روبينز وكولتر" (Raubinez et Kolter) بأن الإختراع: "هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها إختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".
أما "ماري دبورج" (Marie Debourg) فتري أن: "الإبتكار هو تطبيق للإختراع".
وعليه يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبتكار والإختراع بالمعادلة التالية: الإبتكار = الإختراع + التطبيق.
ومما سبق نجد أن الإختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا.⁽²⁾

ثالثاً: التفكير

يعرف "عبد الله الشрман" التفكير على أنه: "حلقة الوصل بين دوائر العقل الثلاث وهي: التساؤل، الإنشغال الذهني والإبداع، حيث قد يكون التفكير سكونياً يتركز في العقل دونما إندفاع نحو إنجاز ملموس، وكذلك قد يكون حركياً يتبلور على شكل إنجازات ملموسة تجري في شكل أقوال، أفعال وملموسات".⁽³⁾
وبذلك فعملية التفكير عبارة عن إحداث لا حدية في ذهن حيث تقوم عملية التفكير على المعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتيجة، ولحل المشكلات والتحكم بالإنفعالات، وينطوي تحت مفهوم التفكير دلالات ومعاني متعددة منها الحكم أو الإعتقاد، وكذلك يستخدم مصطلح التفكير للإشارة إلى كل من: النية والقصد أو التوقع والإستدلال، أو التوقع والإسترجاع للخبرات الماضية، أو إتخاذ القرار، أو حل مشكلة، أو التخيل والإبداع.⁽⁴⁾

الفرع الثالث: خصائص الشخصية المبدعة

تتمثل أهم سمات أو خصائص الشخصية المبدعة فيما يلي:⁽⁵⁾

1- الذكاء.

2- الثقة بالنفس والقدرة على أداء العمل.

(1): مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

(2): خليل محمد حسن الشماع ومحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 421.

(3): عبد الله علي الشрман، هندسة التفكير الإبداعي، دار النفائس، عمان، 2007، ص: 33.

(4): طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 39.

(5): خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، صص 16- 20.

3- المرونة في التفكير والمثابرة وعدم الإستسلام بسرعة.

4- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

5- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

6- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

7- الإهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ.

8- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.

9- القدرة على فهم دوافع الآخرين.

10- القدرة على تنظيم العمل.

11- كثرة التساؤل عما يدور حوله.

12- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.

13- تفضيل التنافس على التعاون.

14- إمتلاك القدرة على التحليل والإستدلال.

ومن أبرز الخصائص التي يتميز بها الإداري المبدع نجد: ⁽¹⁾

1- الرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في التصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل المطروحة.

2- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

3- إمتلاكه القدرة في إبداء آرائه وتقديم المقترحات اللازمة.

4- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالإستقلالية الفردية.

الفرع الرابع: نظريات الإبداع

قام العديد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح مجموعة من الأفكار والتي أصبحت تعرف فيما بعد

بنظريات عرفت بأسماء كل واحد منهم، ومن بين هذه النظريات ما يلي: ⁽²⁾

⁽¹⁾: وفاء العساف، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 26.

⁽²⁾: سعد علي العنزري، إبداعات الأعمال - قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 43- 46.

أولاً: نظرية (March and Simon 1958)

تعتبر هذه النظرية الأولى للإبداع التي قدمها (March and Simon) من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل، كما أكد أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، وعدم ارتياح، وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع، وعادة ما تعزى فجوة الأداء إلى عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب، أو داخلية مثل وجود الصراعات وانخفاض الإنتاجية.

ثانياً: نظرية (Burne and Stalker 1961)

أكدت هذه النظرية أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الأكثر ملائمة منها هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، وذلك عبر نمطين هما النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير وفي هذا النمط يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المنظمة.

ثالثاً: نظرية (Wilson 1966)

أوضح (Wilson) أن عملية الإبداع تمر في ثلاث مراحل يصب هدفها في إدخال تغييرات أساسية وهي: إدراك الحاجة للتغيير، إقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه، وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة. فكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما زادت المهمات غير الرتيبة، مما يسهل إدراك الإبداع من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار، وتلعب الحوافز دوراً إيجابياً في توليد الإقتراحات وزيادة إسهامات أغلب أعضاء المنظمة في الإبداع.

رابعاً: نظرية (Harvey and Mill 1970)

إستفاد صاحبي النظرية من أفكار كل من (March and Simon) و(Burne and Stalker)، وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، والتي تعرف بالقضية والمعالجات، وقد وضعوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع المعالجات التي تطبقها من خلال إدراك وفهم المشكلات والبحث عن حلول لها، ثم اختيار البديل الأنسب مع استلام معلومات مرتدة حول الحل الأنسب فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات الروتينية، وكذلك السعي لاستحضار الحلول الإبداعية لمعالجة المشكلات غير الروتينية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية

والعضوية، كما تتأولا العوامل المؤثرة في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغيير التكنولوجي ومجالات الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوط تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

خامسا: نظرية (Huge and Aiken 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللا رسمية، الإنتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي، وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- 1- مرحلة تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- 2- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- 3- مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة اتجاهه.
- 4- مرحلة البرمجة وهيكله السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تتسجم مع حالة الإبداع.

سادسا: نظرية (Zaltman and Others 1973)

توجت هذه النظرية إلى الإبداع بوصفه عملية متكونة من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ويقع داخلهما خطوات جزئية تتناول فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ أو الشروع بالإبداع، والإبداع يمثل بمنظورهم عملية جماعية وليست فردية معتمدين بذلك على نظرية (Huge & Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع الإداري

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

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

تعددت مفاهيم الإبداع الإداري وتباينت، ويرجع السبب لذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها، وبالتالي نظرة كل باحث للإبداع الإداري، والتي تختلف باختلاف زاوية نظره المتناسبة مع تخصصه وميوله، ويمكن عرض بعض منها كما يلي:

عرف "الرحيم وآخرون" الإبداع الإداري بأنه: "مجملة التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق أهداف المنظمة".⁽¹⁾

فيما يرى "الحقباتي" بأن الإبداع الإداري هو: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة".⁽²⁾

كما يعرف "عبد الله حساونة" الإبداع الإداري على أنه: "القدرة على إبتكار 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".⁽³⁾

أما "العتيبي" فينظر للإبداع على أنه: "قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض وعدد من العوامل الإنفعالية كالثقة بالنفس، الإكتفاء الذاتي إلخ".⁽⁴⁾

من خلال ما سبق نستنتج بعض الخصائص المشتركة في التعاريف السابقة للإبداع الإداري كالآتي:

1- مجموعة التغيرات التي تمس الأنشطة والأساليب الإدارية.

2- قدرات عقلية متفاوتة من شخص لآخر داخل المنظمة.

3- الخروج عن المألوف وتبني أساليب عمل جديدة.

عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها الانتقال من المعرفة التقليدية

إلى المعرفة الجديدة، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة".

الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري

يمكن تلخيص خصائص الإبداع الإداري في النقاط التالية:⁽⁵⁾

(1): محمود الرحيم وآخرون، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج - دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية -، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (27)، ص: 61.

(2): تركي عبد الرحمن الحقباتي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة حالة إستطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض-، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1999، ص: 15.

(3): موسى اللوزي، التنظيم الإداري - الأساليب والإستشارات -، زمزم للنشر، عمان، 2010، ص: 278.

(4): محمود زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص: 27، 28.

(5): عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 20، 21.

- 1- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- 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.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: و هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين، فصاحب التحسين يكون الأولي بما أدخل على المنتج من تعديلات.
- 5- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن.

الفرع الثالث: أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، وبالنظر إلى التطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم، قد أحدثت مشكلات عديدة، لذلك على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات.

ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة حيث أنها تتطلب مهارات إبداعية.

ويشير "عيسى" إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بالمشكلة التي تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف إبتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها.

وفي هذا المجال يرى "عيسى" أن الإبداع الإداري وسيلة المنظمات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من المواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للإستمرار والنجاح.⁽¹⁾

ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية:⁽²⁾

- 1- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- 2- أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات.
- 4- الإستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية عن طريق التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المبحث الثاني: سيرورة عملية الإبداع داخل المنظمات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم عناصر الإبداع الإداري، أنواعه، مستوياته، وأخيرا نماذجه.

المطلب الأول: عناصر وأنواع الإبداع الإداري

سوف يتم التطرق أولا إلى عناصر الإبداع الإداري ثم التطرق إلى أنواعه.

الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك الفرد المبدع، بحيث لا يمكن التحدث عن وجود

إبداع بدونها، وقد أجمع الكتاب على العناصر الأساسية الآتية:⁽³⁾

أولا: الأصالة

هي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي

إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير والفرد المبدع ذو الأصالة

(1): منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، 2012، ص:44،43.

(2): سعود محمد النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1992، ص:62.

(3): منير حسن أحمد شقورة، مرجع سبق ذكره، ص:45، 46.

هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصلية، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع.

ثانياً: المرونة

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الإختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني.

ثالثاً: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو إستخدامها أو إثارة تساؤلات حولها.

رابعاً: الطلاقة

تعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر وإستدعاء إختيارية 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 معينة، وبذلك فهو يتميز بالطلاقة في التفكير، وتتكون الطلاقة من العناصر الآتية: (1)

- الطلاقة اللفظية: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها 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 وإستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة.

(1): محمد الصريفي، الحل الإبتكاري للمشكلات - طريقك للنجاح -، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص:169.

خامسا: القدرة على التحليل والربط

وتعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي لديه القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل الشيء وأجزائه سواء كان فكرة أم عملا، وبالتالي تفتتت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها. (1)

سادسا: قبول المخاطرة

يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (2)

سابعا: الخروج عن المألوف

وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر. (3)

الفرع الثاني: أنواع الإبداع في المنظمات

قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع في المنظمات ومن بينها ما يلي: (4)

أولا: تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته

تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المجال إلى نوعين هما: إبداع المنتج والذي يتجه نحو التغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وإبداع العملية من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين طبق الصناعي الأمريكي (Henry Ford) مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة وهي نموذج (Ford).

(1): أحلام إبراهيم العيثاوي وأسماء علي جهام الكواري، دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، العدد (23)، 2011، ص: 249.

(2): يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مجلة الجامعة الإسلامية -سلسلة الدراسات الإنسانية-، غزة، المجلد (19)، العدد (02)، 2011، ص: 140.

(3): سعيد شعبان حامد، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص: 183.

(4): صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد، متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (07)، العدد (21)، 2011، ص: 124، 125.

ثانيا: تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع

ويتضمن هذا الإبداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، أما الثاني فهو الإبداع التدريجي والذي يكون من خلال تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حاليا أو المنتجات أو الخدمات، وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي.

ثالثا: تصنيف الإبداع بحسب مصادره

صنف الإبداع بحسب مصادره إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

رابعا: تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ

فقد صنف الإبداع هنا إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها.

خامسا: تصنيف الإبداع بحسب مجاله

ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع التكنولوجي وهو تبني فكرة جديدة أو عمليات إنتاج أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

أما النوع الثاني فهو الإبداع الإداري ويعني القدرة على تبني أساليب وأفكار يمكنها أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لإبتكار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل التغيرات الحاصلة في العملية الإدارية في المنظمة وكذلك التغيير في الهيكل التنظيمي ونشاطات المنظمة الأساسية.⁽¹⁾ وقد قام "تايلور" بتقسيم الإبداع في المنظمات إلى مستويات مختلفة والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

1- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

2- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

(1): محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات التربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:315.

(2): عمرة حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة، مصر، 2007، ص:135.

3- الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

4- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.

5- إبداع الإنبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

يرى المتخصصون في العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع الإداري وذلك كما يلي:

الفرع الأول: الإبداع على مستوى الفرد

ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات أو سمات إبداعية، أي هو توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة، من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه، ولقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين، القسم الأيمن وهو مركز الوظائف الخلاقة، في حين القسم الأيسر هو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط، وإن الحالة المثالية في التصرف والسلوك العقلاني عند بني البشر تتم من خلال إحداث التوازن بين القسمين من العقل أو الدماغ البشري علما أن القسم الأيمن يعمل على أساس الحدس، في حين أن القسم الأيسر يعمل على أساس الترابط المنطقي.

ومن الخصائص التي يتميز بها المبدعون ما يلي: (1)

1- المعرفة: حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.

2- التعليم: بالضرورة يؤدي إلى زيادة الإبداع لدى الأفراد، حيث في الواقع أن التعليم الذي يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع، ولكن المقصود هو الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.

3- الذكاء: حيث لا يتسم المبدعون بالضرورة بمستوى عال من الذكاء، ولكنهم يتمتعون بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، المرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء، التفكير بصورة شمولية وتوليف واستيعاب المعلومات.

4- الشخصية: يتسم المبدعون بحب المخاطرة، المثابرة، الإستقلالية، الدافعية العالية، الإنفتاح وتقبل الأفكار الجديدة، القدرة على العمل في ظروف عدم التأكد، الثقة بالنفس وروح الفكاهة والمرح.

5- الطفولة: غالبا ما تكون طفولة المبدعين قد اتسمت بالنبوغ، وربما الإضطرابات العائلية والأوضاع الاقتصادية غير المستقرة.

(1): مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص ص: 15-18.

6- العادات الاجتماعية: لا يميل المبدعون إلى الإنطواء والعزلة، بل يفضلون الإنفتاح والتفاعل مع الآخرين، ويستمتعون بتبادل الآراء والأفكار مع الزملاء.

الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة، حيث تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي تحملها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات، خدمات، طرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة. (1)

ومن العوامل المؤثرة في إبداع الجماعة ما يلي: (2)

1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر ويتقاسم أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات، حيث تتميز بما يلي: (3)

1- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.

2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.

4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل حيث يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.

5- الإلتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

6- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

(1): النجار فايز ملكاوي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (26)، العدد (02)، 2010، ص ص: 257، 259.

(2): صلاح شيخ ديب وديانا فتيحي، عملية الإبداع والإبتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (32)، العدد (02)، 2010، ص ص: 135.

(3): بسام بن مناور العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37، 38.

7- الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

المطلب الثالث: نماذج مراحل الإبداع الإداري

اختلف العلماء والباحثين في تحديد مراحل الإبداع الإداري كما اختلفوا في تعريفاتها، حيث أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدون بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل، وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية.

أولاً: نموذج "ويست" (Whest)

تتمثل مراحل هذا النموذج فيما يلي⁽¹⁾:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تترك الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الإقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

3- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

ثانياً: نموذج "ولاس" (Wallas)

وهو النموذج الأكثر شيوعاً والأكثر تداولاً، وتتمثل مراحل الإبداع الإداري حسب هذا النموذج فيما

يلي: ⁽²⁾

(1): عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010، ص: 18، 19.

(2): مدحت أبو النصر، التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر دار الكتب المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014، ص: 31، 33.

1- مرحلة الإعداد والتحضير

ويتم فيها قيام العقل المدرك بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة (الإعداد)، ثم يقوم العقل بالتركيز والإستغراق في التفكير بدرجة عميقة تصل إلى مرحلة التشبع، وبالتالي يصاب العقل بالإجهاد وعدم القدرة على مواصلة التفكير، ومن ثم يلجأ إلى طلب المساعدة من العقل غير المدرك (العقل الباطن)، وخلال هذه المرحلة يسعى العقل المدرك إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها.

2- مرحلة الإحتضان (الكمون)

تتم هذه المرحلة في العقل الباطن، حيث يكون المبدع في حالة هدوء وسرحان بواسطة عقله المدرك حيث يتم إستبعاد مؤقت للمشكلة، بينما في الحقيقة فإن العقل الباطن يكون في نشاط قوي ومركز على المشكلة للوصول إلى حل لها وذلك عن طريق تجريب كل المحاولات الممكنة من توليفات الأفكار المخترنة لديه، وأثناء هذه المرحلة لا يشعر المبدع بأنه في مرحلة تفكير مستمرة لأنه يتعامل معها بعقله الباطن، فالظاهر للعين أنه لا يوجد نشاط وفي الحقيقة هناك عملية خلق تتم ولكن غير مرئية، وهذا ما يحدث بالفعل في عقل المبدع، فيبدو وكأنه في حالة هدوء وسرحان بينما يقوم العقل الباطن بإحداث علاقات جديدة بين المعلومات المخترنة تمثل الحل المبتكر للمشكلة القائمة.

3- مرحلة الإلهام (الإشراق)

يقصد بالإلهام أو الإشراق تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بواحد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والإحتضان، وأثناء الإنتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد.⁽¹⁾

4- مرحلة التحقيق

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة بتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.⁽²⁾

ثالثا: نموذج "هاريس" (Harris)

(1): فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص94.

(2): محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:56.

حدد "هاريس" مراحل الإبداع الإداري في ست خطوات وهي: (1)

- 1- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- 2- جمع المعلومات عن هذه المشكلة.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تصوير الحلول.
- 5- تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبياً.
- 6- تنفيذ الأفكار.

رابعاً: نموذج "روسمان" (rousman)

تمر عملية الإبداع حسب "روسمان" بالمراحل الآتية: (2)

- 1- الإحساس بوجود مشكلة وصعوبة هذه المشكلة.
- 2- تكوين وتحديد المشكلة.
- 3- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- 4- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمسألة.
- 5- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
- 6- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

خامساً: نموذج "ستاين" (Stien)

حدد "ستاين" ثلاث مراحل للعملية الإبداعية والمتمثلة فيما يلي: (3)

- 1- مرحلة تكوين الفرضيات: ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول، وتكوين أفكار جديدة.
- 2- مرحلة اختبار الفرضيات: وفيها يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.
- 3- مرحلة الوصول إلى النتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات، ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين.

(1) شائع بن سعد مبارك الفحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص: 86.

(2) مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز مقوماته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 35.

(3) عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة العلاقة الثقافية التنظيمية بالإبداع الإداري من خلال دراسة علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري في المطلب الأول، علاقة القيم التنظيمية بالإبداع الإداري في المطلب الثاني، علاقة التمكين بالإبداع الإداري في المطلب الثالث، وأخيرا علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري في المطلب الرابع.

المطلب الأول: علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري

تعد إدارة التغيير العملية التي يتم من خلالها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المنظمة، وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة لها، وتحديد أهدافها وأولوياته، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج السلوكي التربوي والإستشارة الفكرية للعاملين حتى نصل للتغيير المنشود.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس فإن إدارة التغيير هي الإدارة المبدعة التي توفر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي والتقليد المهني، المواكبة للتقدم والتجديد في هذا العصر، والمدير الناجح هو الذي يعمل على تشجيع العمال لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم، متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم.⁽²⁾

المطلب الثاني: علاقة القيم التنظيمية بالإبداع الإداري

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، إذ تعد هذه الأخيرة أحد مكونات الثقافة التنظيمية نظرا لإمكانية ربطها بأنماط السلوك داخل المنظمة، وهناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.⁽³⁾

وتلعب القيم التنظيمية دورا كبيرا داخل المنظمات، وعلى هذه الأخيرة أن تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع الإداري تسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة عالية وكبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين، بالتمركز نحو الإبداع الإداري والإنطلاق، مما يعزز بدرجة كبيرة الوصول إلى ما وصلت إليه المنظمات الإدارية الناجحة

(1): منير حسن أحمد شقورة، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

(2): نفس المرجع والصفحة سابقا.

(3): عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال مقدمة إلى مجلة معارف، جامعة أكلي محند أوالحاج، كلية العلوم الاقتصادية تسيير والعلوم التجارية، البويرة، ص: 147.

بإيجاد إستراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع.⁽¹⁾

المطلب الثالث: علاقة التمكين بالإبداع الإداري

إن التمكين هو إعطاء الصلاحيات للأفراد في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وإتخاذ القرارات وحل المشكلات، فهو إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل الملائمة، لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا مع الثقة التامة بهم.⁽²⁾

والمؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك يتم من خلال دفع مقومات الإستقلالية والريادة إلى أسفل الهرم التنظيمي، فلا شك أن التمكين يساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، ويعزز الثقة بالنفس ويضفي نوعًا من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل الإدارة، ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة، فسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة، وحقيقة التمكين وحرية التصرف نتيجتها التفكير الخلاق المبدع والمعرفة والمهارة المتجددة والإنفجار النوعي المتميز.⁽³⁾

المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

ينفق الكثير من رجال الفكر الإداري على أن القيادة الإدارية تعبر عن ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة وبالتالي فهي تجمع بين التأثير بين سلوك الآخرين واستمالتهم وحثهم للتعاون لتحقيق الهدف المنشود.⁽⁴⁾

(1): وداد حسن حسين أبوهين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص: 70.

(2): موسى اللوزي، التنظيم الإداري - الأساليب والإستشارات-، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

(3): يوسف إسماعيل سلميان الزاملي، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول قسم أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص: 59، 60.

(4): سعيد شعبان حامد، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص: 70.

وتظهر ممارسات القيادة الإدارية الداعمة لجانب الإبداع الإداري في المنظمة من خلال مايلي:¹⁾

1-تحديد ووضوح الأهداف

إذ يؤكد الباحثون على أن هناك فائدتين أساسيتين من تحديد ووضوح الأهداف مع وجود رؤية واضحة وأهداف محددة للمنظمة،الأولى أن المنظمة ستجذب إليها أفراد مبدعين ومنتجين، والثانية أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين وإبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف.

2-التمكين

يعد التمكين من مهام عمل الإبداع، إذ يؤدي بالفرد داخل المنظمة إلى استعمال قدراته الذهنية بشكل كبير، وبالتالي يكون في هذا مجالا للإبداع الإداري.

3-الإتصال الفعال

يلعب الإتصال دورا مهما في تنمية الإبداع الإداري، كما أن انسياب المعلومات داخل المنظمة وتدفقها بشكل حر يساعد في تعزيز الإبداع فيها، بحيث تتدفق المعلومات في جميع الإتجاهات، أفقيا، عموديا وقطريا.

4-الحوافز

من العوامل المساعدة على إثارة الإبداع الإداري لدى العاملين هو توفر الحوافز،فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين وإبداعاتهم، وتقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

5- توفير الموارد

إن إبداع العاملين وتفوقهم في العمل، وتميزهم في الأداء لا يأتي من دون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة، إختبارها، تجريبها، ومن ثم تنفيذها.

6-التدريب

يمثل التدريب أحد البيانات الهامة في عملية الإبداع الإداري، فهو يزيد من كفاءة العاملين ويمكن من تنمية وتطوير قدراتهم على الإبداع، خصوصا لدى الأفراد ذوي الإستعداد والتعلم والتدريب.

(1): يحي سليم ملحم، القيادة الإدارية والإبداع الإداري، دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد (23)، العدد (01)، 2009، ص ص: 14، 15.

خلاصة

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

الفصل الثالث: دراسة طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية

بالإبداع الإداري في شركة توليد الكهرباء -سونلغاز- جيجل

المبحث الأول:تقديم شركة توليد -سونلغاز- جيجل

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث:عرض وتحليل أداة الدراسة

تمهيد

غالبا ما يكون الجزء النظري في البحوث بهدف تقرير الخلفية المعرفية للباحث حول موضوع الدراسة قصد الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، لكن الجزء النظري لا يعطي حقيقة ولا يعتبر تعميم لكل الظواهر من نفس النوع لذا يجب أن تكون هناك دراسة ميدانية والتي تحاكي الواقع، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة شركة_سونلغاز_جيغل، وذلك لدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري داخل المؤسسة، وهذا من خلال ما يتم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين بالشركة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث.

وعليه نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم شركة توليد الكهرباء-سونلغاز-جيغل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم شركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل

يتناول هذا المحور العناصر التالية:

نشأة مؤسسة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مختلف فروعها، تقديم مديرية الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة شركة توليد الكهرباء سونلغاز - جيجل

أنشأت هذه المؤسسة من طرف شركة روسية، حيث بدأ بناؤها سنة (1984م)، قدرت تكلفتها

ب (3.175.000.000) دج منها (48%) بالعملة الصعبة.⁽¹⁾

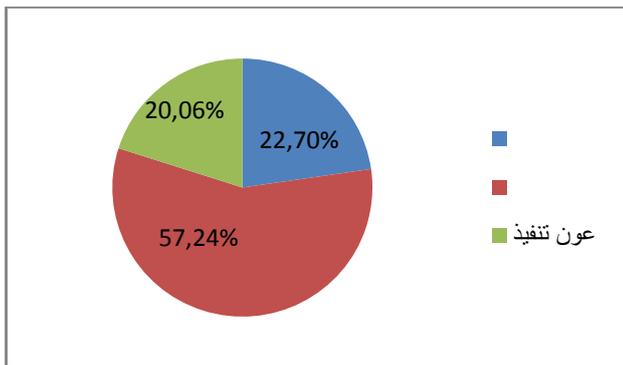
كما تقدر طاقتها الإنتاجية ب (630) ميغا واط، تتوزع على ثلاثة مولدات بطاقة (210) ميغا واط لكل مولد، حيث بدأ تشغيل هذه المولدات في تواريخ مختلفة كالتالي:⁽²⁾

المولد الأول: 06 جوان 1992م، المولد الثاني: 01 جوان 1993م، المولد الثالث: 07 مارس 1994م.

المطلب الثاني: الإطار الجغرافي والبشري لشركة توليد الكهرباء - سونلغاز - جيجل

تقع الشرك على بعد (10) كلم عن مدينة جيجل، محاذية للبحر المتوسط من الشمال، والطريق الوطني رقم (43) من الجنوب، ويحدها من الشرق ميناء جن جن، وغربا وادي جن جن، تتربع على مساحة (60) هكتار، وتتضمن هذه المؤسسة (304) عامل موزعين حسب الجدول التالي:⁽³⁾

الشكل رقم (03): توزيع العمال حسب الوظائف



المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم (01): توزيع العمال حسب الوظائف

الترتيب	النسبة	العدد	المنصب
02	22,70%	69	إطار
01	57,24%	174	عون تحكم
03	20,06%	61	عون تنفيذ
-	100%	304	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المقابلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة في الشكل التالي:⁽⁴⁾

(1): مقابلة مع السيد: يزيد ميمش ، مكلف بالدراسات بمصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يوم 2016/04/25، على الساعة 9:30، في إطار الترخيص الميداني.

(2): المقابلة السابقة .

(3): المقابلة السابقة.

(4):. وثائق رسمية للمؤسسة، مصلحة الأرشيف، أبريل 2016.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: وثائق رسمية للمؤسسة، مصلحة الأرشيف، أبريل 2016.

يمكن شرح مختلف مصالح المؤسسة كالآتي: (1)

أولاً: المدير

من صلاحياته التنسيق بين نشاطات المصالح والإشراف عليها والتأكد من نوعية الأعمال المطبقة

من طرف المصالح بالإضافة إلى:

1- مراقبة الوسائل الممنوحة للوحدة.

2- تقييم الوسائل والمواد الضرورية لنشاط الوحدة واقتراح ميزانية الوحدة ومراقبة تنفيذها بعد المصادقة عليها

من طرف المديرية العامة (مؤسسة سونلغاز).

ثانياً: مصلحة الاستغلال

تختص هذه المصلحة في إدارة ومراقبة تجهيزات الإنتاج والإشراف عليها وكذا تحضير برامج

التجارب، التحليل والمراقبة للتجهيزات وتحسين أدائها، وتهتم كذلك بضمان واستمرارية نشاط المصلحة، ولهذه

المصلحة مهام أخرى أهمها:

1- تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والإشراف عليها.

2- المشاركة في اختبارات التأهيل.

(1): مقابلة مع السيد: برجى لطفي، مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يوم 2016/04/08، على الساعة 9:30، في إطار التريص الميداني.

3- التأكد من احترام وإرشادات الأمن.

ثالثا: مصلحة الصيانة

تقوم هذه المصلحة بالإشراف على جميع النشاطات التي تخص عمليات الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة، وهذا لضمان الحفاظ على التجهيزات ولهذا فإن هذه المصلحة ضرورية للحفاظ على استمرارية ومردودية هذه التجهيزات.

ومن صلاحيات مصلحة الصيانة نذكر:

1- إعداد البرامج السنوية لأشغال الصيانة.

2- تحفيز عنصر الميزانية للمصلحة.

3- تسيير المستخدمين التابعين لها.

رابعا: مديرية الموارد البشرية

والتي سوف نتطرق لها في المطلب الثاني.

خامسا: مصلحة المحاسبة والمالية

تعتبر هذه الشعبة عضوا حساسا في الوحدة إذ تنوط بها عملية مسك حساباتها.

سادسا: مصلحة التموين، المخزون والقروض.

تتكون هذه المصلحة من:

1- تقنيين الشراء.

2- عون الشراء.

3- فرع المخزونات والقروض.

ويمكن ذكر بعض مهامها في النقاط التالية:

- تقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج.

- حفظ الملفات الخاصة بالموردين بغرض متابعة الطلبات إلى غاية تحقيقها.

- إستلام الموارد والآلات والإقرار بالدفع.

سابعاً: مصلحة الوسائل

تختص هذه المصلحة في تسيير مجموعة الوسائل المنقولة وغير المنقولة، الضرورية للتسيير الحسن

لنشاط المؤسسة، وهي تضم:

1- رئيس مجموعة تسيير حظيرة السيارات.

2- عونين لتسيير الوسائل.

3- ممرضة ومساعد مشحم وسائقين.

ويمكن ذكر بعض مهامها في النقاط التالية:

1- مسك وتسيير الملف الفرعي للمنقولات والعقارات.

2- تسيير حظيرة السيارات والشاحنات وكذا المحروقات.

3- معالجة الشؤون المتنازع عليها والشؤون الخارجية الخاصة بالمنازعات العامة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية، لتحليل بيانات الإستبيان.

المطلب الأول: مجتمع، عينة و حدود الدراسة

هناك عدة أسباب تمنع الباحث أو لا تساعد على إجراء البحث على كامل مجتمع الدراسة لذلك يلجأ إلى اختيار جزء من المجتمع لإجراء هذه الدراسة وهو ما يعرف بالعينة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه: "مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد وغيرها لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها" وينقسم المجتمع إلى قسمين هما⁽¹⁾:

1- المجتمع المحدود: وهو المجتمع الذي يمكن حصر جميع أفراداه.

2- المجتمع غير المحدود: وهو المجتمع الذي لا يمكن حصر جميع أفراداه.

ويضم مجتمع الدراسة جميع العمال العاملين في شركة-سولنغاز-جيغل والبالغ عددهم 304 عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائصه".⁽²⁾

(1): عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:16.

(2): نفس المرجع، ص:17.

الجدول رقم (02): اختيار عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المستردة	المستبعدة	المستردة الصالحة
المجموع	91	77	12	65
النسبة المئوية%	100	84,62	13,19	71,43

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج spss.

وفي بحثنا هذا اخترنا عينة عشوائية بسيطة تتكون من 91 فردا وقمنا بتوزيع الاستبيان على مختلف أفرادها، استرجعنا منها 77 استمارة وقمنا باستبعاد 12 منها بسبب عدم صحتها وصلاحيتها، لعدم الإجابة على كل الأسئلة واحتوائها على معلومات خاطئة، وبذلك فالحجم النهائي للعينة يتكون من 65 فردا من مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بحدود مكانية و زمانية.

أولاً: الحدود المكانية

ويقصد به مكان إجراء الدراسة الميدانية لتوزيع الاستبيان، وهنا نشير إلى أن الدراسة اقتصر على شركة - سولغاز- جيغل.

ثانياً: الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية من 15 مارس 2016 إلى 30 أبريل 2016.

المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة الميدانية في "الإستبيان" وهي وسيلة لجمع البيانات من خلال إحتوائها على مجموعة من الأسئلة أو الفقرات، ويتم توزيعها من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها بالبريد من أجل تعبئتها من قبل أفراد العينة".⁽¹⁾

الفرع الأول: تحضير الاستبيان

قصد إكمال الجانب التطبيقي من الدراسة تم وضع الاستبيان لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة، وقمنا بإعداده بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها، ولقد مرت هذه الخطوة بمجموعة من المراحل تتمثل أساسا في:

(1): محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 20، 21.

أولاً: تصميم الاستبيان

في هذه المرحلة حاولنا إعداد أسئلة الاستبيان بصيغة بسيطة والابتعاد عن التعقيد حتى تكون

الأسئلة قابلة للفهم من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة.

القسم الثاني: وهو مجال الدراسة إذ يضم محورين هما:

المحور الأول: تناول هذا المحور 30 سؤالاً موجه لأفراد عينة الدراسة من أجل معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركة - سونلغاز - *.

المحور الثاني: تناول هذا المحور 30 سؤالاً موجه لأفراد عينة الدراسة من أجل معرفة واقع الإبداع الإداري في شركة سونلغاز. **

كما تم استخدام مقياس " ليكرت (likert) الخماسي " (غير موافق بشدة، غير موافق غير متأكد، موافق، موافق بشدة)

موافق بشدة) في جميع أسئلة الإستبيان، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

5,0-4,21	4,20-3,41	3,40-2,6 0	2,60-1,81	1,80 - 1
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة

هذا ونوه هنا إلى درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة للمحورين (الأبعاد الخاصة بالثقافة

التنظيمية والأبعاد الخاصة بالإبداع الإداري) تمثل المستويات حسب الجدول التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

ثانياً: صدق الاستبيان

1- صدق فقرات الإستبيان: صدق الإستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد

بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها

من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

* بويكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 212- 217.

** توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 210- 212.

أ-الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على خمسة أساتذة متخصصين ولهم خبرة في هذا المجال من قسم علوم التسيير لمناقشته وتحكيمه، حيث تم استرجاعه بعد تدوين الملاحظات حول أسئلة القسمين، التي تضمنها الاستبيان، وذلك بحذف وتعديل بعض الأسئلة. وبناءا على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي.

ب-ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

وللتحقق من ثبات الإستبيان تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha crombach) وهذا الأخير يكون مقبولا كلما كان أكبر أو يساوي 0,60، أما إذا كانت نسبته تقدر بـ 0,80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في القياس، والجدول رقم (04) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الترتيب	المحور	عدد فقرات المحور	معامل ألفا كرونباخ
02	الثقافة التنظيمية	30	0,958
01	الإبداع الإداري	30	0,935
	معامل الثبات اكلي	60	0,956

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أنظر الملحق رقم(02) أن إجمالي معاملات الثبات فاقت النسبة المقبولة 0,60 فقد تراوحت بين 0,935 في حدها الأدنى وهي للمحور الثاني، وبين 0,958 في حدها الأعلى وهي للمحور الأول، وبلغ معامل الثبات الإجمالي 0,956 مما يدل على أن هذه المعاملات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وهناك اتساق داخلي لأسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة

بعد تفريغ الإستبانات وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب بتشغيل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) "وهو برنامج إحصائي يعتمد على الحاسب الآلي يتميز بالمرونة والتكامل، يقوم بإنجاز الكثير من العمليات وإعطاء النتائج في وقت قصير ودقة فائقة، ويتميز بإمكانية هائلة للتحليل والتخزين والمراجعة فيكفي إدخال البيانات الخام مرة واحدة ويوفر إمكانية التصحيح والتعديل".⁽¹⁾

وقد تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

(1): إبراهيم عبد الوكيل الفار، الإحصاء الوصفي باستخدام الحزمة الإحصائية spss، الدلتا لتكنولوجيا الحاسبات، مصر، 1998،

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

هو أسلوب لتبويب البيانات الإحصائية وعرضها بشكل بسيط وواضح، ويعتمد على تقسيم ظاهرة معينة إلى فئات وتسجيل عد مرات كل فئة من هذه الفئات، وتحسب النسبة المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لكل فئة على عدد أفراد العينة.

ثالثاً: المتوسط الحسابي

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، حيث يتم الحصول عليه من خلال جمع القيم وتقسيمها على عدد أفراد العينة، لمعرفة متوسط درجات العينة.

رابعاً: الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت، وهو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة، لقياس تشتت الإجابات.

خامساً: معامل الارتباط بيرسون

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وتحديد نوع وشدة العلاقة.

سادساً: اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد One Way Analysis of ANOVA للدراسة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل أداة الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة سونلغاز، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنتها أقسام الاستبانة، والمتمثلة في القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، أما الثاني فخاص بالبيانات المتعلقة بآراء الأفراد حول عبارات الثقافة التنظيمية وعبارات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، وكذا الأبعاد التي تكون هذه الثقافة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: تحليل العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القسم الأول لأداة الدراسة.

جدول رقم (05): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	المتغيرات الشخصية
01	92,3%	60	ذكر	الجنس
02	7,7%	05	أنثى	
-	100%	65	المجموع	
04	3,1%	02	25 سنة فأقل	العمر
01	38,5%	25	26 سنة - 35 سنة	
03	27,7%	18	36 سنة - 45 سنة	
02	30,8%	20	أكثر من 45 سنة	
-	100%	65	المجموع	
01	56,9%	37	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
03	7,7%	05	من 6 سنوات - 10 سنوات	
04	3,1%	02	من 11 سنة - 15 سنة	
02	32,3%	21	أكثر من 15 سنة	
-	100%	65	المجموع	
03	18,5%	12	بكالوريا	المؤهل العلمي
02	24,6%	16	تقني سامي	
01	55,4%	36	ليسانس أو مهندس	
04	1,5%	01	دراسات عليا	
-	100%	65	المجموع	
01	49,2%	32	إطار	نوع الوظيفة
02	33,8%	22	عون تحكم	
03	16,9%	11	عون تنفيذ	
-	100%	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (05) (أنظر الملحق رقم (03)) أن (92,3%) من أفراد العينة ذكور، في حين (07,7%) كانت من الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالشركة.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (25 سنة فأقل) بلغت نسبتهم (1,3%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (26 سنة - 35 سنة) (38,5%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (36 سنة - 45 سنة) (27,7%)، وفي الأخير (30,8%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (أكثر من 45 سنة)، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين ذكور من الفئة الشابة، وهذا يفسر بأن الأفراد محل الدراسة من مختلف الأعمار.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة للمبحوثين يتضح من الجدول (05) أن نسبة (56,9%) نقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (07,7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح بين (6 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين نجد (03,1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (11 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (32,3%)، وهذا يفسر بكون الأفراد جدد في النشاط الممارس.

وفيما يخص متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من نفس الجدول أن نسبة (18,5%) منهم حاصلون على شهادة البكالوريا، و (24,6%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس أو مهندس (55,4%)، أما نسبة حاملي شهادة دراسات عليا بلغت (1,05%)، وعليه فشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - تحرص على توظيف الموارد البشرية حسب نوع الشهادة التي تحتاجها.

وعند ملاحظة نوع الوظيفة لدى المبحوثين نجد أن (49,2%) تمثل فئة الإطارات، و (33,8%) تمثل فئة أعوان التحكم، في حين أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم (16,9%)، وهذا راجع لنوع الوظيفة التي يتطلبها هذا المجال.

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية

يتم تحليل العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية من خلال تحليل عبارات كل بعد من الأبعاد الخاصة بها.

أولاً: تحليل العبارات الخاصة ببعد إدارة الإدارة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد إدارة الإدارة في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة الإدارة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
01	تصرفات رؤساء المصالح بالشركة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	10,8	07	41,5	27	12,3	08	21,5	14	13,8	09	3,138	1,2732	2	متوسطة
02	الشركة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم.	10,8	07	27,7	18	21,5	14	24,6	16	15,4	10	2,938	1,2609	4	متوسطة
03	يمنح المسؤولون في هذه الشركة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	06,2	04	30,8	20	29,2	19	23,1	15	10,8	07	2,984	1,1192	3	متوسطة
04	يحافظ المدير على حسن تسيير الشركة	10,8	07	53,8	35	20	13	09,2	06	06,2	04	3,538	1,0116	1	مرتفعة
05	تسعى الشركة إلى تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	04,6	03	24,6	16	24,6	16	24,6	16	21,5	14	2,661	1,2025	6	متوسطة
06	يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على الفرص عندما نتاح لهم لتطوير مستقبلهم.	01,5	01	18,5	12	21,5	14	36,9	24	21,5	14	2,415	1,0737	7	منخفضة
07	يتم تقييم أداء المدير بصورة منتظمة من طرف السلطات المعنية بالشركة.	04,6	03	21,5	14	49,2	32	09,2	06	15,4	10	2,907	1,0565	5	متوسطة
08	تتم المكافآت الإدارية - بصورة واضحة - على أساس الأداء في هذه الشركة.	03,1	02	12,3	08	20	13	35,4	23	29,2	19	2,246	1,1044	9	منخفضة
09	تتم مكافأة الموظفين على المبادرات التي تساعد على نجاح الشركة.	04,6	03	07,7	05	29,2	19	30,8	20	27,7	18	2,307	1,1028	8	منخفضة
	المتوسط الحسابي الكلي والإحراف المعياري الكلي لعبارة إدارة الإدارة.											2,793	0,7844	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(06) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز- جيبل- لبعد إدارة الإدارة يقدر ب (2,7932) بانحراف معياري كلي (0,78442)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتبين من خلال الجدول أن هناك تفاوت في مستوى عبارات بعد إدارة الإدارة، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,5385) وانحراف معياري (1,01669) من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، في حين أن العبارات (01، 03، 02، 07، 05) جاءت بالترتيب على التوالي من 2 إلى 6 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حيث تراوح متوسطها الحسابي بين (3,1385 و 2,6615) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة وفقا لمقياس الدراسة وانحرافها المعياري يتراوح بين (1,05657 و 1,27325)، في حين جاءت العبارات (06، 07، 08) بالترتيب على التوالي من 7 إلى 9 من حيث الأهمية النسبية المعطيات لها، حيث تراوح انحرافها المعياري بين (1,07372 و 1,1441) بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2,2462 و 2,4154)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنها تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة ببعدها إدارة المهمة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعدها إدارة المهمة في الجدول رقم(07)، (أنظر الصفحة الموالية).

يتبين من خلال الجدول رقم (07) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) المتوسط الحسابي الكلي لبعدها إدارة المهمة بلغ (2,9121) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وبلغ انحرافه المعياري (0,79927)، كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن كل من العبارتين (10 و 16) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بانحراف معياري (1,05885) ومتوسط حسابي (3,1385) وهو يشير إلى نسبة قبول متوسطة حسب مقياس الدراسة، وجاءت العبارات (12، 13، 14، 15) بالترتيب على التوالي من 2 إلى 5، بانحراف معياري يتراوح ما بين (0,87486 و 1,20456) ومتوسط حسابي يتراوح بين (2,6462 و 3,0308)، ووفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة، في حين جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأخيرة بانحراف معياري (1,01740) ومتوسط حسابي يبلغ (2,5077) حيث تشير إلى نسبة قبول منخفضة وفقا لمقياس الدراسة.

الجدول رقم (07) : عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة المهمة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
10	تولي الإدارة عناية كبيرة للتأكد من أن قراراتها المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.	07,7	05	33,8	22	29,2	19	23,1	15	06,2	04	3,1385	1,05885	1	متوسطة
11	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات المهمة التي اتخذتها الشركة نجاحها إلى حد كبير.	01,5	01	13,8	09	38,5	25	26,2	17	20	13	2,5077	1,01740	6	منخفضة
12	يتلقى المدير تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.	03,1	02	21,5	14	56,9	37	10,8	07	07,7	05	3,0154	0,87486	3	متوسطة
13	هناك جهد متواصل من طرف الإدارة للوصول إلى طرق عمل فعالة.	06,2	04	36,9	24	18,5	12	30,8	20	07,7	05	3,0308	1,11760	2	متوسطة
14	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مدى فعاليتها.	04,6	03	18,5	12	47,7	31	21,5	14	07,7	05	2,9077	0,94742	4	متوسطة
15	يتجنب المسؤولون في الشركة صرف أموال لا ضرورة لها.	04,6	03	23,1	15	27,7	18	21,5	14	23,1	15	2,6462	1,20456	5	متوسطة
16	يقوم رؤساء المصالح من طرف المدير حسب مستوى فعالية نشاط مصالحهم.	10,8	07	24,6	16	38,5	25	20	13	06,2	04	3,1385	1,05885	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارة إدارة المهمة.											2,9121	0,79927	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ثالثاً: تحليل العبارات الخاصة ببعيد إدارة العلاقات

الجدول رقم (08): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة العلاقات

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار				
17	يمنح الموظفون في الشركة فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.	10.8	07	36.9	24	23.1	15	20	13	09.2	06	01	متوسطة
18	تعتبر هذه الشركة مكان عمل جيد.	04.6	03	44.6	29	16.9	11	15.4	10	18.5	12	03	منخفضة
19	يتخلى الموظفون في هذه الشركة عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضاً.	03.1	02	13.8	09	38.5	25	20	13	24.6	16	06	متوسطة
20	تسعى الشركة إلى تشكيل فرق عمل فعالة بمختلف المصالح.	06.2	04	21.5	14	27.7	18	30.8	20	13.8	09	04	متوسطة
21	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في الشركة عادلة.	03.1	02	23.1	15	27.7	18	26.2	17	20	13	05	متوسطة
22	المبادئ الأساسية للسلوك في هذه الشركة مفهومة وواضحة	12.3	08	30.8	20	32.3	21	13.8	09	10.8	07	01	متوسطة
23	تعلم القواعد الإدارية بالشركة على تسهيل إنجاز العمل.	09.2	06	35.4	23	21.5	14	21.5	14	12.3	08	02	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارة إدارة العلاقات.									2,9121	0,88124	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن بعد إدارة العلاقات خطي بنسبة قبول متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة بالشركة، حيث بلغ متوسطه الحسابي الكلي (2,9121) بانحراف معياري كلي يقدر بـ (0,88124).

كما يتضح من نتائج الجدول أن العبارتين (17) و(22) جاءتا في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,2000) وانحراف معياري (1,16190) ووفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة، في حين جاءت العبارات (18، 20، 21، 23) بالترتيب على التوالي من 02 إلى 05 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، ووفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى نسبة قبول متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2,6308 و 3,0769) وانحرافه المعياري يتراوح ما بين (1,13235 و 1,24364).

رابعا: تحليل العبارات الخاصة ببعد إدارة البيئة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد إدارة البيئة في الجدول رقم (09)، (أنظر الصفحة الموالية).

يتبين من خلال رقم (09) (أنظر الملحق رقم (03) و(03)) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد إدارة البيئة بلغ (2,6242) بانحراف معياري كلي (0,78676) وهذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة وفقا لمقياس الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة (25) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3,3846) وانحراف معياري (1,18179) في حين كانت العبارات (24، 29، 26، 28، 30، 27) بالترتيب على التوالي من 02 إلى 07 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة حيث يتراوح انحرافها المعياري ما بين (0,93747 و 1,11373) ومتوسط حسابي يتراوح ما بين (2,1538 و 3,2462) وهي تشير إلى نسبة قبول منخفضة أو متوسطة وهذا وفقا لمقياس الدراسة.

الجدول رقم (09): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة البيئة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبار	رقم العبار
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
متوسطة	2	1,06111	3,2462	3,1	02	26,2	17	24,6	16	35,4	23	10,8	07	تعالج التهديدات التي تواجهها الشركة بجدية وصرامة.	24
متوسطة	1	1,18179	3,3846	09,2	06	13,8	09	21,5	14	40	26	15,4	10	تتعامل الشركة بفعالية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعيق نشاط عملها.	25
منخفضة	4	0,98107	2,4000	21,5	14	29,2	19	38,5	25	09,2	06	01,5	01	تستخدم المنافسة بين مختلف المصالح لرفع معايير الأداء بالشركة.	26
منخفضة	7	1,04927	2,1538	32,3	21	32,3	21	26,2	17	06,2	04	03,1	02	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في هذه الشركة.	27
منخفضة	5	1,11313	2,3846	27,7	18	27,7	18	23,1	15	21,5	14	00	00	يحترم ويقدر المسؤولون بالشركة الأفكار الجديدة التي تقترح لتحسين نشاطها.	28
منخفضة	3	0,93747	2,5077	13,8	09	35,4	23	40	26	07,7	05	03,1	02	يقاس التنافس مع المديرين الأخرى بانتظام.	29
منخفضة	6	1,07126	2,2923	26,2	17	33,8	22	29,2	19	6,2	04	4,6	03	الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة في هذه الشركة.	30
متوسطة	-	0,78676	2,6242											المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارات إدارة البيئة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

خامسا: تحليل العبارات الخاصة ببعد إدارة المهمة

لمعرفة أكثر القيم تأثيرا على أفراد عينة الدراسة نضع الجدول الموالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	إدارة المهمة	2,7932	0,78442	02	متوسطة
02	إدارة الإدارة	2,9121	0,79927	01	متوسطة
03	إدارة البيئة	2,9121	0,88124	01	متوسطة
04	إدارة العلاقات	2,6242	0,78676	03	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال تفحص البيانات الواردة في جدول رقم (10) (أنظر الملحق رقم (04)) والمتضمنة إستجابات أفراد العينة في مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن مستوى كل هذه الأبعاد متوسط يتراوح بين (2,6242 و 2,9121) حيث أن بعد إدارة العلاقات هو الأكثر انخفاضا في المستوى، بمتوسط حسابي يقدر (2,6242)، يليه بعد إدارة المهمة ب (2.7932) وفي الأخير جاء كل من بعد إدارة الإدارة وإدارة البيئة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية له، بمتوسط حسابي (2,9121).

الفرع الثالث: تحليل العبارات الخاصة بالإبداع الإداري

يتم تحليل العبارات الخاصة بالإبداع الإداري من خلال تحليل عبارات كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري.

أولا: تحليل العبارات الخاصة ببعد الأصالة

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد الأصالة في الجدول رقم(11)، (أنظر الصفحة الموالية).

يتبين من الجدول رقم (11) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن درجة توافق بعد الأصالة لشركة سونلغاز-جيجل- كانت مرتفعة حيث بلغت (3,4346) وانحراف معياري (0,69355) ويتضح من نفس الجدول وجود تفاوت في درجة توافق بعد الأصالة بين عباراته، حيث جاءت العبارات (31، 32، 33، 34) بالترتيب على التوالي من 1 إلى 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارات ما بين (2,9846 و 3,7077) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0,82392 و 1,14522). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

جدول رقم (11): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأصالة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة				
31	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	08	12.23	37	56.9	13	20	07	10.8	00	00	03.7077	0.82392	1	مرتفعة
32	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	05	07.5	53.8	35	13	20	10.00	14.4	02	03.1	03.4769	0.95374	3	مرتفعة
33	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في تكرار العمل.	13	20	44.6	08	08	12.3	12	180 5	03	04.6	03.5692	1.14522	2	مرتفعة
34	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	04	06.2	30.8	20	20	30.8	13	20	08	12.3	2.9846	1.12489	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للعبارة.											3.4346	0.69355	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة ببعد الطلاقة

جدول رقم (12): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالطلاقة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
35	لدي القدرة على إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	12,3	08	66,2	43	15,4	10	04,6	03	01,5	01	3,8308	0,76177	3	مرتفعة
36	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	10,8	05	61,5	40	20	13	04,6	03	03,1	02	3,7231	0,83867	5	مرتفعة
37	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	10,8	07	67,7	44	18,5	12	01,5	01	01,5	01	3,8462	0,68990	2	مرتفعة
38	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	07,7	04	63,1	41	24,6	16	04,6	03	-	-	3,7385	0,66795	4	مرتفعة
39	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا.	-	-	10,8	07	16,9	11	69,2	45	10,8	07	3,8769	0,62519	1	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي الكلي والإحراف المعياري الكلي لعببارات الطلاقة.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,8031	0,56291	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة المتعلقة ببعد الطلاقة في شركة - سونلغاز - بجيغل كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3,8031) والانحراف المعياري العام (0,56291).

ويتضح في الجدول وجود تباين في مستوى عبارات بعد الطلاقة، حيث جاءت العبارة (39) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ متوسطها الحسابي (3,8769) وانحرافها المعياري (0,62519)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن العبارات (37، 35، 38، 36) جاءت بالترتيب على التوالي من 2 إلى 5 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها وانحراف معياري يتراوح من (0,62519 و 0,83867)، كما يتراوح متوسطها الحسابي من (3,7231 و 3,8769) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

ثالثا: تحليل العبارات الخاصة ببعد المرونة الذهنية

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد المرونة الذهنية في الجدول رقم (13)، (أنظر الصفحة الموالية).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) (أنظر الملحق رقم (03) (04)) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مظاهر الإبداع الإداري من خلال بعد المرونة الذهنية متوفرة بدرجة مرتفعة في شركة - سونلغاز - جيغل، وذلك بمتوسط عام بلغ (3,9354) من (5) درجة، وبانحراف معياري بلغ (0,50634). كما يتضح من خلال الجدول تباين في وجود بعد المرونة الذهنية بين عباراته، حيث جاءت العبارات على التوالي (44، 40، 43) بالترتيب من 2 إلى 4، في حين احتلت كل من العبارتين (41، 42) المرتبة الأولى، وهذا وقد تراوحت متوسطات آرائهم بين (3,6462 و 4,1077) وانحراف معياري بين (0,56755 و 0,85006).

جدول رقم (13): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمرونة الذهنية

رقم العبار	العبار	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة				
40	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتقانية ويسر.	06	09,2	49	75,4	08	12,3	01	01,5	01	01,5	3,8923	0,64039	3	مرتفعة
41	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.	13	20	48	73,8	03	0,46	-	-	01	01,5	4,1077	0,61550	1	مرتفعة
42	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتع بعدم صحته.	19	29,2	40	61,5	02	03,1	02	03,1	02	03,1	4,1077	0,85006	1	مرتفعة
43	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	06	09,2	40	61,5	02	03,1	02	03,1	02	03,1	4,1077	0,85006	4	مرتفعة
44	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة	05	07,7	52	80	07	10,8	-	-	01	01,5	3,9231	0,56755	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والإحتراف المعياري الكلي للعبارات.											3,9354	0,50634	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

رابعاً: تحليل العبارات الخاصة ببعيد الحساسية للمشكلات

جدول رقم (14): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
45	أنتياً بمشكلات العمل قبل حدوثها.	09,2	06	36,9	24	43,1	28	04,6	03	06,2	04	3,3846	0,9491	4	مرتفعة
46	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	07,7	05	69,2	45	21,5	14	-	-	01,5	01	3,8154	0,63473	2	مرتفعة
47	القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	20	13	64,6	42	09,2	06	06,2	04	-	-	3,9846	0,73935	1	مرتفعة
48	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	06,2	04	46,2	30	36,9	24	09,2	06	01,5	01	3,4615	0,81157	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لعبارات الحساسية للمشكلات.											3,6615	0,59199	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (14) (أنظر الملحق رقم (03) (04)) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مظاهر الإبداع الإداري من خلال بعد الحساسية للمشكلات متوفر بدرجة مرتفعة في شركة - سونلغاز - جيجل، وذلك بمتوسط عام بلغ (3,6615) من 5 درجة، وانحراف معياري بلغ (0,59199).

كما يتضح من خلال الجدول وجود تباين في مستوى عبارات بعد الحساسية للمشكلات، حيث جاءت العبارة (47) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,9846) وانحرافها المعياري (0,73935)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن العبارات (46، 48، 45) جاءت بالترتيب على التوالي من 02 إلى 04، من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها، وانحراف معياري يتراوح من (0,63473 إلى 0,9491) ، يتراوح متوسطها الحسابي من (3,3846 إلى 3,9846) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

خامسا: تحليل العبارات الخاصة ببعد الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه في الجدول رقم (15)، (أنظر الصفحة الموالية).

يتبين من خلال الجدول رقم (15) (أنظر الملحق رقم (04) و(03)) أن درجة توافر بعد الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه في شركة - سونلغاز - جيجل كانت مرتفعة، حيث بلغت (3,9077) وانحراف معياري (0,67974)، ويتضح من نفس الجدول وجود تفاوت في درجة توافر بعد الإحتفاظ بالإتجاه أو تركيز الإنتباه بين عباراته، حيث جاءت العبارة (51) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي بلغ (4,1077) وانحراف معياري (0,77304)، في حين جاءت العبارات (50، 49، 52) على الترتيب من 02 إلى 04، من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها، وانحراف معياري يتراوح من (0,86963 إلى 0,89925)، كما يتراوح متوسطها الحسابي من (3,7846 إلى 3,9385)، ووفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

الجدول رقم(15): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالإحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

العبارة	رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		التكرار	النسبة %	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة				
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	49	14	21,5	28	43,1	20	30,8	02	03,1	01	01,5	3,8000	0,86963	3	مرتفعة
لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	50	16	24,6	36	55,4	07	10,8	05	07,7	01	01,5	3,9385	0,89925	2	مرتفعة
أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	51	19	29,2	37	56,9	07	10,8	01	01,5	01	01,5	4,1077	0,77304	1	مرتفعة
اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	52	12	18,5	33	50,8	15	23,1	04	06,2	01	01,5	3,7846	0,87486	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي والإحراف المعياري الكلي لعبارات الإحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه.												3,9077	0,67974	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

سادسا: تحليل العبارات الخاصة ببعده قبول المخاطرة

جدول رقم (16): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بقبول المخاطرة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة				
53	أقبل انتقادات الآخرين بصدق . رجب .	19	29,2	32	49,2	09	13,8	03	04,6	02	03,1	3,9692	0,95147	3	مرتفعة
54	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبب النجاح .	16	24,6	38	58,5	06	09,2	04	06,2	01	01,5	3,9846	0,85628	2	مرتفعة
55	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان .	17	26,2	41	63,1	06	09,2	-	-	01	01,5	4,1231	0,69614	1	مرتفعة
56	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات .	10	15,4	44	67,7	08	12,3	01	01,5	02	03,1	3,9077	0,78508	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي والإحراف المعياري الكلي لعبارة قبول المخاطرة .												3,9962	0,68678	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (16) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد قبول المخاطرة كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,9962) والانحراف المعياري الكلي (0,68678) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

كما نلاحظ أن هناك تفاوت في مستوى عبارات بعد قبول المخاطرة، وكانت العبارة رقم (55) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,1231) وانحراف معياري (0,69614) من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، في حين العبارات (54، 53، 56) بالترتيب على التوالي من 2 إلى 4 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة حيث يتراوح متوسطها الحسابي ما بين (3,9077 و 3,9846) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0,68678 و 0,95147).

سابعاً: تحليل العبارات الخاصة ببعد القدرة على التحليل

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الخاصة ببعد القدرة على التحليل في الجدول رقم (17)، (أنظر الصفحة الموالية).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (17) (أنظر الملحق رقم (03) و(04)) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد التحليل والربط بلغ (3,9962) بانحراف معياري كلي (0,47904) وهذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة.

كما يتبين من خلال الجدول أن العبارة (57) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4,0769) وانحراف معياري (0,59445) ووفقا لمقياس الدراسة فهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، في حين العبارتين (58 و 59) جاءتا في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما بمتوسط حسابي (4,0308) وانحراف معياري (0,5294) وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، في حين العبارة (60) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط (3,8462) وانحراف معياري (0,50716) وهي نسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة.

جدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقدرة على التحليل والربط

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		التكرار	النسبة %	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة	التكرار	% النسبة				
57	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	11	16,9	50	76,9	03	04,6	-	-	01	01,5	4.0769	0,59445	1	مرتفعة
58	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل	09	13,8	50	76,9	05	07,7	01	01,5	-	-	4.0308	0,5294	2	مرتفعة
59	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء فيه	09	13,8	52	80	02	03,1	01	01,5	01	01,5	4.0308	0,61159	2	مرتفعة
60	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	03	04,6	50	76,9	11	16,9	01	01,5	-	-	3.8462	0,50716	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعبارات القدرة على التحليل والربط.												3.9962	0.47904	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

ثامنا: تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع الإداري

لمعرفة أكثر عناصر الإبداع الإداري التي توفرها بشركة سونلغاز جيجل نضع الجدول الموالي:

جدول رقم (18): إستجابات أفراد العينة في مختلف قيم أبعاد الإبداع الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الأصالة	3,4346	0,69355	6	مرتفعة
02	الطلاقة	3,8769	0,62519	4	مرتفعة
03	المرونة	3,9354	0,50634	2	مرتفعة
04	الحساسية للمشكلات	3,6615	0,59199	5	مرتفعة
05	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	3,9077	0,69974	3	مرتفعة
06	قبول المخاطرة	3,9962	0,68678	1	مرتفعة
07	القدرة على التحليل والربط	3,9962	0,47904	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال تفحص البيانات في الجدول رقم (18) (أنظر الملحق رقم (04)) والمتضمنة استجابات أفراد العينة في مختلف أبعاد الإبداع الإداري، يتضح لنا أن مستوى كل هذه الأبعاد مرتفع، يتراوح بين (3,4346 و 3,9962)، حيث أن بعد الأصالة هو الأكثر إنخفاضا في المستوى، بمتوسط حسابي يقدر (3,4346)، يليه على التوالي كل من بعد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه والمرونة الذهنية) على التوالي بمتوسطات حسابية تقدر (3,6615 ، 3,8769 ، 3,9077 ، 3,9354)، وفي الأخير جاء كل من بعد قبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط يقدر (3.9962).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة، وفيما يلي اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى

يتم إختبار الفرضية الأولى القائلة بأنه : "توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية السائدة في شركة - سونلغاز - جيجل وبين درجة ممارسة العاملين في الشركة للإبداع الإداري".

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل و درجة ممارسة العاملين في الشركة للإبداع الإداري.

H_1 : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل و درجة ممارسة العاملين في الشركة للإبداع الإداري.

وللتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في شركة سونلغاز-جيغل، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation coefficient) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الثقافة التنظيمية، وعبارات محور الإبداع الإداري، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية والأبعاد المكونة للإبداع الإداري.

(19) : معاملات ارتباط بيرسون بين قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري

عناصر الإبداع الإداري	الأصالة	الطلاقة	المرونة	المخاطرة	القدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	الخروج عن المألوف	الإبداع الإداري
إدارة الإدارة	0,439**	0,033	0,210	0,245*	0,386*	0,307*	0,183	0,335**
إدارة المهمة	0,386**	0,155	0,278*	0,255*	0,379**	0,331**	0,196	0,368**
إدارة العلاقات	0,271**	0,114	0,228	0,235	0,347**	0,248*	0,244	0,308*
إدارة البيئة	0,441**	0,313*	0,21	0,251	0,426**	0,252*	0,218	0,355**
الثقافة التنظيمية	0,645**	0,730**	0,853*	0,808	0,831**	0,826**	0,780**	0,373**

** الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

* الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ويتضح من الجدول رقم(19) (أنظر الملحق رقم (05)) أن جميع الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري ، عند مستوى دلالة (0,05) بالنسبة للأبعاد (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة البيئة)، و بمستوى دلالة (0,01) عند بعد إدارة العلاقات.

كما نلاحظ من الجدول رقم (19) أن الأبعاد المكونة للإبداع الإداري ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الثقافة التنظيمية ، عند مستوى دلالة (0,05) ، بالنسبة لبعدها (المرونة)، و بمستوى

دلالة (0,01) بالنسبة لبعدها (للأصالة، الطلاقة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف)، في حين لا توجد دلالة إحصائية لبعدها (المخاطرة) عند مستوى دلالة (0,01) و (0,05). ويتضح من الجدول كذلك أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تبلغ (0,375) عند مستوى دلالة (0,01) وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ($r=0,373$) بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- وبين درجة ممارسة العاملين في الشركة للإبداع الإداري .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: " يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة) " حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي: H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة).

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة).

وقد كانت نتائج هذا التحليل كمايلي:

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير الجنس.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (20): إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	إختبار ليفين	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور الثقافة التنظيمية	الدلالة: 0,02 عدم وجود تجانس	4,322	0,00	62,991	-4,3778

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

تم الاعتماد على اختبار الفروقات عن طريق t للعينتين المستقلتين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) (أنظر الملحق رقم (06)) أن مستوى الدلالة الخاص بإختبار ليفين يساوي (sig=0,02) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig=0,05) ، مما يدل على عدم وجود تجانس في المجموعات.

أما بالنسبة لإختبار T فقد كان مستوى الدلالة يساوي (sig=0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig=0,05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (21): إختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	3,584	3	1,195	2,319	0,84
	بين المجموعات	31,428	47	0,515		
	المجموع	35,012	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

بما أن متغير العمر له أكثر من خيارين فقد اعتمدنا على تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء الباحثين للعينة محل الدراسة حول الثقافة التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) (أنظر الملحق رقم (06)) أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0,84) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سولغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سولغاز- جيغل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة .

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سولغاز- جيغل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

و الجدول التالي يوضح نتائج إختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (22): إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	4,819	3	1,606	3,246	0,028
	بين المجموعات	30,193	61	0,495		
	المجموع	35,012	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (22) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0,028) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار (POST HOC(LSD) لإختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (23): إختبار (HOST HOC(LSD) الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة.

البيان	5سنوات فأقل		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
5سنوات فأقل								
من 6سنوات إلى 10سنوات	-0,22486	0,505						
من 11سنة إلى 15سنة	0,33514	0,514	0,5600	0,345				
أكثر من 15سنة	-0,56328*	0,005	-0,33841	0,338	0,89841	0,089		

* الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (23) (أنظر الملحق رقم (06)) أن هناك اختلاف معنوي في إجابات المبحوثين يعزى إلى متغير سنوات الخدمة كما يلي:

- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أكثر من 15سنة وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات الخدمة 5سنوات فأقل يبلغ مستوى الدلالة 0,005 وهو أقل من 0,05.

كما يتضح أيضاً أنه ليس هناك اختلاف معنوي يعزى إلى عامل عدد سنوات الخدمة كما يلي:

- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 6 سنوات إلى 10سنوات وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة 5 سنوات فأقل يبلغ مستوى الدلالة 0,505 وهو أكبر من 0,05.

- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 11سنة إلى 15سنة وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أقل من 5سنوات يبلغ مستوى الدلالة 0,514 وهو أكبر من 0,05.

- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 11 سنة إلى 15 سنة وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يبلغ مستوى الدلالة 0,345 وهو أكبر من 0,05.
- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أكثر من 15 سنة وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 6 سنوات إلى 10 سنوات يبلغ مستوى الدلالة 0,338 وهو أكبر من 0,05.
- بين أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أكثر من 15 سنة وأفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة من 11 سنة إلى 15 سنة يبلغ مستوى الدلالة 0,089 وهو أكبر من 0,05.

رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

- H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (24): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	1,497	3	0,499	0,909	0,442
	بين المجموعات	33,515	61	0,549		
	المجموع	35,012	64			

لمصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

- ومن خلال الجدول رقم (25) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0,442) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0,05.
- وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامسا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة.

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيجل تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيجل تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (25): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الثقافة التنظيمية	داخل المجموعات	0,582	2	0,291	0,524	0,595
	بين المجموعات	34,012	62	0,555		
	المجموع	35,012	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ومن خلال الجدول رقم (25) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig=0,595) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) أي أن الوظيفة التي يشغلها أفراد عينة الدراسة لا تؤثر على آرائهم مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة في شركة -سونلغاز- جيجل تعزى لمتغير نوع الوظيفة- .

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على: " يوجد فرق ذو دلالة إحصائية (0,05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول طبيعة الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيجل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) .

حيث يمكن كتابتها بالشكل التالي:

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ($0,05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0,05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة).

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغير الجنس.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (26): إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس.

العنوان	إختبار ليفين	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور الإبداع الإداري	الدلالة: 0.312 وجود تجانس	-0,485	0,629	63	-0,10556

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

تم الاعتماد على اختبار الفروقات عن طريق t للعينتين المستقلتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) (أنظر الملحق رقم (06)) أن مستوى الدلالة الخاص بليفين يساوي ($sig=0,312$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0,05$)، مما يدل على وجود تجانس في المجموعات.

أما بالنسبة لإختبار T فقد كان مستوى الدلالة يقدر ب ($0,629$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0,05$) مما على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيبل تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (27): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الإبداع الإداري	داخل المجموعات	1,638	3	0,546	2,735	0,051
	بين المجموعات	12,176	61	0,200		
	المجموع	13,814	64			

لمصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ومن خلال الجدول رقم (27) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig= 0,051) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة :

الجدول رقم (28): إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الإبداع الإداري	داخل المجموعات	1,191	3	0,397	1,919	0,136
	بين المجموعات	12,622	61	0,207		
	المجموع	13,814	64	.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ومن خلال الجدول رقم (28) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig= 0,136) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

رابعاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

و الجدول التالي يوضح نتائج إختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (29): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الإبداع الإداري	داخل المجموعات	2,731	3	0,910	5,011	0,004
	بين المجموعات	11,814	61	0,182		
	المجموع	13,814	64	.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ومن خلال الجدول رقم (29) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig= 0,004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0,05) .

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

و الجدول التالي يوضح نتائج إختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (30): اختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
محور الإبداع الإداري	داخل المجموعات	1,960	2	0,980	5,125	0,009
	بين المجموعات	11,854	62	1,91		
	المجموع	13,814	64			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

ومن خلال الجدول رقم (30) (أنظر الملحق رقم (06)) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب يساوي (sig= 0,009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند مستوى دلالة (0,05) .

وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه يوجد فرق ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز- جيغل يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار (POST HOC) LSD الفروق بين آراء المبحوثين

بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (31): إختبار POST HOC(LSD) لإختبار الفروق بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة

عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		البيان
مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	مستوى الدلالة	متوسط الفروق	
						إطار
				0,021	-0,28646*	عون تحكم
		0,004	0,48182*	0,206	0,19536	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (32) (أنظر الملحق رقم (06)) أن هناك اختلاف معنوي في إجابات

المبحوثين يعزى إلى متغير نوع الوظيفة كما يلي:

- بين أفراد العينة في وظيفة عون تحكم وأفراد العينة في وظيفة إطار يبلغ مستوى الدلالة 0,021 وهو أقل من 0,05.

- بين أفراد العينة في وظيفة عون تنفيذ وأفراد العينة في وظيفة عون تحكم يبلغ مستوى الدلالة 0,004 وهو أقل من 0,05.

كما يتضح أيضا أنه ليس هناك اختلاف معنوي يعزى إلى عامل نوع الوظيفة كما يلي:

- بين أفراد العينة في وظيفة عون تنفيذ وأفراد العينة في وظيفة إطار يبلغ مستوى الدلالة 0,206 وهو أكبر من 0,05.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا من خلال تفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبانة والمتمثلة في طبيعة الثقافة التنظيمية وواقع الإبداع الإداري، التي وزعت على أفراد عينة الدراسة بشركة سونلغاز جيغل، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وقد تم التوصل في هذا الفصل إلى بعض النتائج، فللثقافة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة بالإبداع الإداري، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية وواقع الإبداع الإداري تعزى لبعض متغيراتهم الشخصية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية وواقع الإبداع الإداري تعزى لبعض متغيراتهم الشخصية.

الخاتمة

أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر كل فرد عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملون يحملون أفكار وقيماً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، فالقيم والمعتقدات، والطقوس الأعراف والتوقعات لها أثر على الإبداع الإداري عن طريق وجود قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة لأفراد المنظمة والتمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة، وبالتالي الاتجاه إلى التركيز على تحقيق الإبداع.

لذلك وجب على المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق الإبداع لأنها تعتبر من أهم العوامل المؤثرة فيه.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، وكدراسة حالة العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات تجلت فيما يلي:

أولاً: النتائج

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

أ- النتائج النظرية

- 1- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم، المعتقدات، العادات، المعايير والتصرفات التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- 2- تسعى المنظمات إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها.
- 3- تتكون الثقافة داخل المنظمات من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الشخصيات البطولية، الشعائر والطقوس، التقاليد والقصص والرموز وغيرها.
- 4- هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية نجد (الثقافة القوية والضعيفة، الثقافة السائدة والجزئية، الثقافة البيروقراطية والإبداعية، الثقافة المساندة وثقافة العمليات).

- 5- يتم الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات الإدارة العليا، اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية.
- 6- يعبر الإبداع الإداري عن تلك العملية التي يتم من خلالها الانتقال من المعرفة التقليدية إلى المعرفة الجديدة، التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- يضم الإبداع الإداري العناصر التالية (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة والخروج عن المألوف).
- 8- يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
- 9- للإبداع الإداري أنواع عدة تصنف بحسب استعمالاته، طبيعة تأثيره، مصادره، بحسب القرار المتخذ وبحسب مجاله.
- 10- للإبداع دور هام داخل المنظمة من خلال قدرته على مواجهة التحديات والضغوط المتزايدة التي تعترضها كالمنافسة، التعقيد، وغيرها من المشاكل وبذلك هو يهدف إلى تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.
- 11- إدارة التغيير إدارة مبدعة تساعد على بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير.
- 12- توفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطوير وتحسين الخدمات.
- 13- تهتم القيم التنظيمية بإيجاد قيم محفزة للإبداع الإداري، تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع.
- 14- التمكين إستراتيجية تنظيمية تمدّ العمال بصلاحيات تخولهم للإبداع.

ب: النتائج التطبيقية

- 1- أكثر القيم التنظيمية توفرا في شركة -سونلغاز- جيبل تأثيرا على العاملين هي القيم المرتبطة ببعد إدارة الإدارة وإدارة البيئة.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر عناصر الإبداع الإداري توفرا في شركة -سونلغاز- جيبل هما عنصرا قبول المخاطرة والقدرة على التحليل.
- 3- مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بشركة -سونلغاز- جيبل كان مرتفعا.
- 4- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الثقافة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري ماعدا بعد المخاطرة.
- 5- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الإبداع الإداري وكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

6- توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بشركة -سونلغاز- جيجل.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس وسنوات الخدمة).

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ونوع الوظيفة).

9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي ونوع الوظيفة).

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، العمر وسنوات الخدمة).

ثانيا: الإقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي كما يلي:

1- إعطاء الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري الاهتمام المناسب، كون الثقافة العامل الأساسي لتحقيق الإبداع الإداري.

2- العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

3- التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المساعدة على التجديد، الإبداع والابتكار.

4- زيادة تمكين العاملين داخل الشركة يساهم في طرح أفكار جديدة تساعد على تحقيق أهدافها.

5- تعميم القيم التنظيمية في الشركة يعمل على خلق ثقافة إبداعية تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع.

6- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع الإداري.

7- تعميم قيم أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين بتعزيز الثقافة التنظيمية.

ثالثا: آفاق الدراسة

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع الإبداع الإداري من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى، نذكر منها:

- الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

- _ الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر (القرآن الكريم)

1- من القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية: 101.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 2- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3- إبراهيم عبد الوكيل الفار، الدلتا لتكنولوجيا الحاسبات، مصر SPSS، الإحصاء الوصفي باستخدام الحزمة الإحصائية، 1998.
- 4- ألكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989.
- 5- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الله إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6- جيرالد جرنبيرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، عمان، 2004.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.
- 8- حسن حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة- دراسة في علم الاجتماع-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 10- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الإبتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

- 11- خليل محمد حسن الشماع ومحمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 12- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال - قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 13- سعود محمد النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، 1992.
- 14- سعيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 15- شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 16- طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، 2004.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل-، دار وائل، عمان، 2007.
- 18- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002.
- 19- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 20- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديد في عالم متغير-، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 21- عبد الله علي الشрман، هندسة التفكير الإبداعي، دار النفائس، عمان، 2007.
- 22- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري- التنظيمي- في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- 23- عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 24- فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 25- ماجدة عطية ، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 26- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 27- محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- 28- محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 29- محمد العريفي، الحل الإبتكاري للمشكلات - طريقك للنجاح -، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 30- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات التربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 31- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 32- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009.
- 33- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والطباعة،الأردن، 2000.
- 34- مدحت أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014.
- 35- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 37- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- 38- موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة-، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 39- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 40- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل، عمان، 2003.
- ب- المقالات والمجلات**
- 41- أحلام إبراهيم العيكاوي وأسماء علي جهام الكواري، دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، العدد (23)، 2011.

- 42- زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الأول، جوان، 2007.
- 43- سعيد شعبان حامد، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- 44- صبيحة قاسم وحמיד علي أحمد، منظمات تحقيق الفعالية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (21)، 2011.
- 45- صلاح شيخ ديب وديانا فتيتي، عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (32)، العدد (2)، 2010.
- 46- عبد القادر شلالي، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال مقدم إلى مجلة معارف، جامعة أكلي محند أو الحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، البويرة.
- 47- عثمان حسن عثمان، تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (08)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008.
- 48- قصي صالح وآخرون: إدارة الجودة في مشاريع التشييد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، سورية، 2006.
- 49- نجار فايز ملكاوي نازم، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مج 26، ع 2، 2010.
- 50- يحيى سليم ملحم، القيادة الإدارية والإبداع الإداري، دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد (23)، العدد (01)، 2009.
- 51- يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، المجلد (19)، العدد (2)، 2011.

ت- الأطروحات، الرسائل الجامعية والمذكرات

- 52- إبتهاش شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 53- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006.
- 54- أمال مداحي وحنان مردود ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج- البويرة-، الجزائر، 2015.
- 55- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 56- جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 57- سامي معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار- عنابة، 2009.
- 58- عائشة شتاتحة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- 59- عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010.
- 60- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.

61- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2005.

62- مشعل بن مبارك عايض الحارثي، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز مقوماته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2012.

63- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

64- وداد حسن حسين أبوهين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

65- وفاء العساف، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديريات المدارس بمدينة الرياض، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006.

ث- الملتقيات والندوات

66- خلف بن زيد الشميري، أهمية الجودة في إدارة المشاريع، الملتقى الوطني السنوي التاسع لإدارة الجودة الشاملة، شركة الاتصالات السعودية، أبريل 2004.

67- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد بن سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة للاتجاهات الحديثة في التطور الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010.

68- عمرة حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة، مصر، 2007.

ج- مراجع أخرى

69- مقابلة مع السيد: لطفى برجى، مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يوم 2016/04/08، على الساعة 9:30، في إطار التريص الميداني.

70- مقابلة مع السيد: ميمش يزيد، مكلف بالدراسات بمصلحة الموارد البشرية، الإطار الجغرافي والبشري للمؤسسة، مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يوم 2016/04/25، على الساعة 9:30، في إطار التربص الميداني.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 71- Hopch Jo Mary, **Theorie des organizations**, Edition de Boeck, Belgique, 2000.
- 72- B Rememan et Separi, **Economie d'entreprise**, Edition Danod, Paris, 2001.
- 73- Gilles Bréssyet, christiankanyet, **Economie d'entreprise**, 4 Edition dalloz, Paris, 1998.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

قسم علوم التسيير

الموضوع: إستبيان

أخي الموظف(ة):

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، تم تعطي رأيك مع عدم وضع أكثر من علامة (x) في الخانة المناسبة والتي ترى أنها تعكس رأيك مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا الإستبيان وضع لغرض البحث العلمي فقط وعليه فإن جديتك وإجابتك الموضوعية هي السبيل لتحقيق أفضل النتائج.

مثال توضيحي لكيفية الإجابة:

الرقم	الإجابة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
61	العلاقات بين موظفي الشركة توصف بأنها جيدة					

- إذا كان رأيك أن العلاقات جيدة للغاية وبشكل دائم أو مستقر اختر (موافق تماما).
- إذا كان رأيك أن العلاقات جيدة في غالب الأحيان (موافق).
- إذا كان رأيك أن العلاقات متقلبة وغير مستقرة اختر (غير متأكد).
- إذا كان رأيك أن العلاقات ليست سيئة إلى حد ما اختر (غير موافق).
- إذا كان رأيك أن العلاقات سيئة للغاية وفي أغلب الأحيان اختر (غير موافق إطلاقا).

الطالبين:

*منال مغايشي

*إيناس عايب

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

القسم الأول: عبارات عن السمات الشخصية عن المبحوثين

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1. الجنس

نكر أنثى

2. العمر

25 سنة فأقل 26 سنة إلى 35 سنة

36 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. عدد سنوات الخدمة

5 سنوات فأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4. المؤهل العلمي

بكالوريا أو أقل تقني سامي

ليسانس أو مهندس دراسات عليا

5. نوع الوظيفة

إطار عون تحكم عون تنفيذ

القسم الثاني وهو مجال الدراسة:

المحور الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية في شركة -سونلغاز-

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
إدارة الإدارة						
01	تصرفات رؤساء المصالح بالشركة تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
02	من الواضح أن رؤساء المصالح في هذه الشركة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.					
03	يمنح المسؤولون في هذه الشركة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.					
04	يحافظ المدير على حسن تسيير الشركة.					
05	تسعى الشركة إلى تعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
06	يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية على الفرص عندما تتاح لهم لتطوير مستقبلهم.					
07	يتم تقييم أداء المدير بصورة منتظمة من طرف السلطات المعنية بالشركة.					
08	تتم المكافآت الإدارية - بصورة واضحة - على أساس الأداء في هذه الشركة.					
09	تتم مكافأة الموظفين على المبادرات التي تساعد على نجاح الشركة.					
إدارة المهمة						
10	تولي الإدارة عناية كبيرة تؤكد من أن قراراتها المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.					
11	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات المهمة التي اتخذتها الشركة نجاحها إلى حد كبير.					
12	يتلقى المدير تدريباً جيداً في أساليب إتخاذ القرارات.					
13	هناك جهد متواصل من طرف الإدارة للوصول إلى طرق عمل فعالة.					
14	يتم تقييم أساليب العمل الجديدة بانتظام لمعرفة مدى فعاليتها.					
15	يتجنب المسؤولون في الشركة صرف أموال لا ضرورة لها.					
16	يقيم رؤساء المصالح من طرف المدير حسب مستوى فعالية نشاط مصالحتهم.					

إدارة العلاقات					
					17
					18
					19
					20
					21
					22
					23
إدارة البيئة					
					24
					25
					26
					27
					28
					29
					30

المحور الثاني: واقع الإبداع الإداري في شركة -سونلغاز-

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الأصالة						
الطلاقة						

					الواحد للدلالة على فكرة معينة.
				38	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
				39	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
المرونة الذهنية					
				40	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
				41	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.
				42	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته.
				43	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
				44	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
الحساسية للمشكلات					
				45	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
				46	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.
				47	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
				48	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه					
				49	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.
				50	لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.
				51	أملك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
				52	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.
قبول المخاطرة					
				53	أقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب.
				54	أقبل الفشل باعتبار التجربة التي تسبق النجاح.
				55	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
				56	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات.
القدرة على التحليل والربط					
				57	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
				58	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.
				59	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
				60	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

النتائج بعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .spss

الملحق رقم 02

معامل ألفا كرونباخ

الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	30

الإيداع الإداري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,935	30

التكرار والنسب

Sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mascula	60	92,3	92,3	92,3
Valid fimina	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25ans et moin	2	3,1	3,1	3,1
Valid 26ans de35ans	25	38,5	38,5	41,5
Valid 36ans de45ans	18	27,7	27,7	69,2
Valid plus de45ans	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5ans et moin	37	56,9	56,9	56,9
Valid 6ans de10ans	5	7,7	7,7	64,6
Valid 11ans de15ans	2	3,1	3,1	67,7
Valid plus de15ans	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bac	12	18,5	18,5	18,5
Valid technicien	16	24,6	24,6	43,1
Valid licence ou ingeniour	36	55,4	55,4	98,5
Valid etude superieur	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Fonction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cadre	32	49,2	49,2	49,2
Valid agan	22	33,8	33,8	83,1
Valid agan sucruiter	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الثقافة التنظيمية**q1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	9	13,8	13,8	13,8
Valid non dacord	14	21,5	21,5	35,4
Valid son reponse	8	12,3	12,3	47,7
Valid dacord	27	41,5	41,5	89,2
Valid dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mom dacord plus	10	15,4	15,4	15,4
Valid non dacord	16	24,6	24,6	40,0
Valid son reponse	14	21,5	21,5	61,5
Valid dacord	18	27,7	27,7	89,2
Valid dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	7	10,8	10,8	10,8
son reponse	15	23,1	23,1	33,8
son reponse	19	29,2	29,2	63,1
dacord	20	30,8	30,8	93,8
dacord pus	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	4	6,2	6,2	6,2
non dacord	6	9,2	9,2	15,4
son reponse	13	20,0	20,0	35,4
dacord	35	53,8	53,8	89,2
dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	14	21,5	21,5	21,5
non dacord	16	24,6	24,6	46,2
son reponse	16	24,6	24,6	70,8
dacord plus	16	24,6	24,6	95,4
5,00	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	14	21,5	21,5	21,5
Valid non dacord	24	36,9	36,9	58,5
Valid son reponse	14	21,5	21,5	80,0
Valid dacord	12	18,5	18,5	98,5
Valid dacord plus	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	10	15,4	15,4	15,4
Valid non dacord	6	9,2	9,2	24,6
Valid son reponse	32	49,2	49,2	73,8
Valid dacord	14	21,5	21,5	95,4
Valid dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	19	29,2	29,2	29,2
Valid non dacord	23	35,4	35,4	64,6
Valid son reponse	13	20,0	20,0	84,6
Valid dacord	8	12,3	12,3	96,9
Valid dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non dacord plus	18	27,7	27,7
	non dacord	20	30,8	58,5
	son reponse	19	29,2	87,7
	dacord	5	7,7	95,4
	dacord plus	3	4,6	100,0
	Total	65	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	4	6,2	6,2	6,2
Valid non dacord	15	23,1	23,1	29,2
Valid son reponse	19	29,2	29,2	58,5
Valid dacord	22	33,8	33,8	92,3
Valid dacord plus	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	13	20,0	20,0	20,0
Valid non dacord	17	26,2	26,2	46,2
Valid son reponse	25	38,5	38,5	84,6
Valid dacord	9	13,8	13,8	98,5
Valid dacord plus	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	5	7,7	7,7	7,7
Valid non dacord	7	10,8	10,8	18,5
Valid son reponse	37	56,9	56,9	75,4
Valid dacord	14	21,5	21,5	96,9
Valid dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	5	7,7	7,7	7,7
Valid non dacord	20	30,8	30,8	38,5
Valid son reponse	12	18,5	18,5	56,9
Valid dacord	24	36,9	36,9	93,8
Valid dacord plus	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	5	7,7	7,7	7,7
Valid non dacord	14	21,5	21,5	29,2
Valid son reponse	31	47,7	47,7	76,9
Valid dacord	12	18,5	18,5	95,4
Valid dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	15	23,1	23,1	23,1
Valid non dacord	14	21,5	21,5	44,6
Valid son reponse	18	27,7	27,7	72,3
Valid dacord	15	23,1	23,1	95,4
Valid dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	4	6,2	6,2	6,2
non dacord	13	20,0	20,0	26,2
son reponse	25	38,5	38,5	64,6
dacord	16	24,6	24,6	89,2
dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	6	9,2	9,2	9,2
non dacord	13	20,0	20,0	29,2
son reponse	15	23,1	23,1	52,3
dacord	24	36,9	36,9	89,2
dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	12	18,5	18,5	18,5
non dacord	10	15,4	15,4	33,8
son reponse	11	16,9	16,9	50,8
dacord	29	44,6	44,6	95,4
dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	16	24,6	24,6	24,6
non dacord	13	20,0	20,0	44,6
son reponse	25	38,5	38,5	83,1
dacord	9	13,8	13,8	96,9
dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	9	13,8	13,8	13,8
non dacord	20	30,8	30,8	44,6
son reponse	18	27,7	27,7	72,3
dacord	14	21,5	21,5	93,8
dacord plus	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	13	20,0	20,0	20,0
non dacord	17	26,2	26,2	46,2
son reponse	18	27,7	27,7	73,8
dacord	15	23,1	23,1	96,9
dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	7	10,8	10,8	10,8
Valid non dacord	9	13,8	13,8	24,6
Valid son reponse	21	32,3	32,3	56,9
Valid dacord	20	30,8	30,8	87,7
Valid dacord plus	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	8	12,3	12,3	12,3
Valid non dacord	14	21,5	21,5	33,8
Valid son reponse	14	21,5	21,5	55,4
Valid dacord	23	35,4	35,4	90,8
Valid dacord plus	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
Valid non dacord	17	26,2	26,2	29,2
Valid son reponse	16	24,6	24,6	53,8
Valid dacord	23	35,4	35,4	89,2
Valid dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	6	9,2	9,2	9,2
Valid non dacord	9	13,8	13,8	23,1
Valid son reponse	14	21,5	21,5	44,6
Valid dacord	26	40,0	40,0	84,6
Valid dacord plus	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	14	21,5	21,5	21,5
Valid non dacord	19	29,2	29,2	50,8
Valid son reponse	25	38,5	38,5	89,2
Valid dacord	6	9,2	9,2	98,5
Valid dacord plus	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	21	32,3	32,3	32,3
Valid non dacord	21	32,3	32,3	64,6
Valid son reponse	17	26,2	26,2	90,8
Valid dacord	4	6,2	6,2	96,9
Valid dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	18	27,7	27,7	27,7
Valid non dacord	18	27,7	27,7	55,4
Valid son reponse	15	23,1	23,1	78,5
Valid dacord	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	9	13,8	13,8	13,8
Valid non dacord	23	35,4	35,4	49,2
Valid son reponse	26	40,0	40,0	89,2
Valid dacord	5	7,7	7,7	96,9
Valid dacord plus	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	17	26,2	26,2	26,2
Valid non dacord	22	33,8	33,8	60,0
Valid son reponse	19	29,2	29,2	89,2
Valid dacord	4	6,2	6,2	95,4
Valid dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord	7	10,8	10,8	10,8
son reponse	13	20,0	20,0	30,8
Valid dacord	37	56,9	56,9	87,7
dacord plus	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
non dacord	10	15,4	15,4	18,5
Valid son reponse	13	20,0	20,0	38,5
dacord	35	53,8	53,8	92,3
dacord plus	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	3	4,6	4,6	4,6
non dacord	12	18,5	18,5	23,1
Valid son reponse	8	12,3	12,3	35,4
dacord	29	44,6	44,6	80,0
dacord plus	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	8	12,3	12,3	12,3
Valid non dacord	13	20,0	20,0	32,3
Valid son reponse	20	30,8	30,8	63,1
Valid dacord	20	30,8	30,8	93,8
Valid dacord plus	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
Valid non dacord	3	4,6	4,6	6,2
Valid son reponse	10	15,4	15,4	21,5
Valid dacord	43	66,2	66,2	87,7
Valid dacord plus	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
Valid non dacord	3	4,6	4,6	7,7
Valid son reponse	13	20,0	20,0	27,7
Valid dacord	40	61,5	61,5	89,2
Valid dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	1	1,5	1,5	3,1
son reponse	12	18,5	18,5	21,5
dacord	44	67,7	67,7	89,2
dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord	3	4,6	4,6	4,6
son reponse	16	24,6	24,6	29,2
dacord	41	63,1	63,1	92,3
dacord plus	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord	2	3,1	3,1	3,1
son reponse	11	16,9	16,9	20,0
dacord	45	69,2	69,2	89,2
dacord plus	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
Valid non dacord	1	1,5	1,5	3,1
Valid son reponse	8	12,3	12,3	15,4
Valid dacord	49	75,4	75,4	90,8
Valid dacord plus	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
Valid son reponse	3	4,6	4,6	6,2
Valid dacord	48	73,8	73,8	80,0
Valid dacord plus	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
Valid non dacord	2	3,1	3,1	6,2
Valid son reponse	2	3,1	3,1	9,2
Valid dacord	40	61,5	61,5	70,8
Valid dacord plus	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord	7	10,8	10,8	10,8
son reponse	15	23,1	23,1	33,8
Valid dacord	37	56,9	56,9	90,8
dacord plus	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	7	10,8	10,8	12,3
Valid dacord	52	80,0	80,0	92,3
dacord plus	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	4	6,2	6,2	6,2
non dacord	3	4,6	4,6	10,8
Valid son reponse	28	43,1	43,1	53,8
dacord	24	36,9	36,9	90,8
dacord plus	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	14	21,5	21,5	23,1
Valid dacord	45	69,2	69,2	92,3
dacord plus	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord	4	6,2	6,2	6,2
son reponse	6	9,2	9,2	15,4
Valid dacord	42	64,6	64,6	80,0
dacord plus	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	6	9,2	9,2	10,8
son reponse	24	36,9	36,9	47,7
Valid dacord	30	46,2	46,2	93,8
dacord plus	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q49

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	2	3,1	3,1	4,6
son reponse	20	30,8	30,8	35,4
dacord	28	43,1	43,1	78,5
dacord plus	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q50

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	5	7,7	7,7	9,2
son reponse	7	10,8	10,8	20,0
dacord	36	55,4	55,4	75,4
dacord plus	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q51

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	1	1,5	1,5	3,1
son reponse	7	10,8	10,8	13,8
dacord	37	56,9	56,9	70,8
dacord plus	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q52

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
Valid non dacord	4	6,2	6,2	7,7
Valid son reponse	15	23,1	23,1	30,8
Valid dacord	33	50,8	50,8	81,5
Valid dacord plus	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q53

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
Valid non dacord	3	4,6	4,6	7,7
Valid son reponse	9	13,8	13,8	21,5
Valid dacord	32	49,2	49,2	70,8
Valid dacord plus	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q54

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
Valid non dacord	4	6,2	6,2	7,7
Valid son reponse	6	9,2	9,2	16,9
Valid dacord	38	58,5	58,5	75,4
Valid dacord plus	16	24,6	24,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q55

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	6	9,2	9,2	10,8
Valid dacord	41	63,1	63,1	73,8
dacord plus	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q56

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	2	3,1	3,1	3,1
non dacord	1	1,5	1,5	4,6
Valid son reponse	8	12,3	12,3	16,9
dacord	44	67,7	67,7	84,6
dacord plus	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q57

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	3	4,6	4,6	6,2
Valid dacord	50	76,9	76,9	83,1
dacord plus	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q58

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	5	7,7	7,7	9,2
Valid dacord	50	76,9	76,9	86,2
dacord plus	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q59

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord plus	1	1,5	1,5	1,5
non dacord	1	1,5	1,5	3,1
Valid son reponse	2	3,1	3,1	6,2
dacord	52	80,0	80,0	86,2
dacord plus	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

q60

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
non dacord	1	1,5	1,5	1,5
son reponse	11	16,9	16,9	18,5
Valid dacord	50	76,9	76,9	95,4
dacord plus	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الثقافة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	65	1,00	5,00	3,1385	1,27325
q2	65	1,00	5,00	2,9385	1,26091
q3	65	1,00	5,00	2,9846	1,11092
q4	65	1,00	5,00	3,5385	1,01669
q5	65	1,00	5,00	2,6615	1,20256
q6	65	1,00	5,00	2,4154	1,07372
q7	65	1,00	5,00	2,9077	1,05657
q8	65	1,00	5,00	2,2462	1,10441
q9	65	1,00	5,00	2,3077	1,10288
q10	65	1,00	5,00	3,1385	1,05885
q11	65	1,00	5,00	2,5077	1,01740
q12	65	1,00	5,00	3,0154	,87486
q13	65	1,00	5,00	3,0308	1,11760
q14	65	1,00	5,00	2,9077	,94742
q15	65	1,00	5,00	2,6462	1,20456
q16	65	1,00	5,00	3,1385	1,05885
q17	65	1,00	5,00	3,2000	1,16190
q18	65	1,00	5,00	3,0154	1,24364
q19	65	1,00	5,00	2,5077	1,10571
q20	65	1,00	5,00	2,7538	1,13235
q21	65	1,00	5,00	2,6308	1,13975
q22	65	1,00	5,00	3,2000	1,16190
q23	65	1,00	5,00	3,0769	1,20296
q24	65	1,00	5,00	3,2462	1,06111
q25	65	1,00	5,00	3,3846	1,18179
q26	65	1,00	5,00	2,4000	,98107
q27	65	1,00	5,00	2,1538	1,04927
q28	65	1,00	4,00	2,3846	1,11373
q29	65	1,00	5,00	2,5077	,93747
q30	65	1,00	5,00	2,2923	1,07126
total1	65	1,22	4,44	2,7932	,78442
total2	65	1,00	4,71	2,9121	,79927
total3	65	1,00	4,71	2,9121	,88124
total4	65	1,14	4,86	2,6242	,78676
Valid N (listwise)	65				

الإبداع الإداري

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q31	65	2,00	5,00	3,7077	,82392
q32	65	1,00	5,00	3,4769	,95374
q33	65	1,00	5,00	3,5692	1,14522
q34	65	1,00	5,00	2,9846	1,12489
q35	65	1,00	5,00	3,8308	,76
q36	65	1,00	5,00	3,7231	,83867
q37	65	1,00	5,00	3,8462	,68990
q38	65	2,00	5,00	3,7385	,66795
q39	65	2,00	5,00	3,8769	,62519
q40	65	1,00	5,00	3,8923	,64039
q41	65	1,00	5,00	4,1077	,61550
q42	65	1,00	5,00	4,1077	,85006
q43	65	2,00	5,00	3,6462	,79904
q44	65	1,00	5,00	3,9231	,56755
q45	65	1,00	5,00	3,3846	,94691
q46	65	1,00	5,00	3,8154	,63473
q47	65	2,00	5,00	3,9846	,73935
q48	65	1,00	5,00	3,4615	,81157
q49	65	1,00	5,00	3,8000	,86963
q50	65	1,00	5,00	3,9385	,89925
q51	65	1,00	5,00	4,1077	,77304
q52	65	1,00	5,00	3,7846	,87486
q53	65	1,00	5,00	3,9692	,95147
q54	65	1,00	5,00	3,9846	,85682
q55	65	1,00	5,00	4,1231	,69614
q56	65	1,00	5,00	3,9077	,78508
q57	65	1,00	5,00	4,0769	,59445
q58	65	2,00	5,00	4,0308	,52942
q59	65	1,00	5,00	4,0308	,61159
q60	65	2,00	5,00	3,8462	,50716
T1	65	1,25	5,00	3,4346	,69355
T2	65	1,80	5,00	3,8031	,56291
T3	65	1,20	5,00	3,9354	,50634
T4	65	1,50	4,75	3,6615	,59199
T5	65	1,00	5,00	3,9077	,67974
T6	65	1,00	5,00	3,9962	,68678
T7	65	1,50	5,00	3,9962	,47904
Valid N (listwise)	65				

معامل الارتباط

0.05 level (2-tailed).

Correlations

	total1	total2	total3	total4	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7			
total1	Pearson Correlation	1	,824**	,737**	,754**	,439**	,033	,210	,245*	,386**	,307*	,183	,918**	,335**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,795	,094	,049	,001	,013	,145	,000	,006
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
total2	Pearson Correlation	,824**	1	,804**	,784**	,386**	,155	,278*	,255*	,379**	,331**	,196	,933**	,368**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,216	,025	,041	,002	,007	,118	,000	,003
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
total3	Pearson Correlation	,737**	,804**	1	,752**	,271*	,114	,228	,235	,347**	,248*	,244	,902**	,308*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,029	,366	,068	,059	,005	,046	,050	,000	,012
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
total4	Pearson Correlation	,754**	,784**	,752**	1	,441**	,114	,215	,251*	,426**	,252*	,218	,895**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,368	,086	,044	,000	,043	,081	,000	,004
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T1	Pearson Correlation	,439**	,386**	,271*	,441**	1	,313*	,491**	,376**	,534**	,424**	,305*	,422**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,029	,000		,011	,000	,002	,000	,000	,014	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T2	Pearson Correlation	,033	,155	,114	,114	,313*	1	,562**	,592**	,472**	,479**	,556**	,110	,730**
	Sig. (2-tailed)	,795	,216	,366	,368	,011		,000	,000	,000	,000	,000	,385	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T3	Pearson Correlation	,210	,278*	,228	,215	,491**	,562**	1	,710**	,645**	,655**	,614**	,254*	,853**
	Sig. (2-tailed)	,094	,025	,068	,086	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,042	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T4	Pearson Correlation	,245*	,255*	,235	,251*	,376**	,592**	,710**	1	,547**	,648**	,584**	,270*	,808**
	Sig. (2-tailed)	,049	,041	,059	,044	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,030	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T5	Pearson Correlation	,386**	,379**	,347**	,426**	,534**	,472**	,645**	,547**	1	,667**	,674**	,421**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T6	Pearson Correlation	,307*	,331**	,248*	,252*	,424**	,479**	,655**	,648**	,667**	1	,644**	,313*	,826**
	Sig. (2-tailed)	,013	,007	,046	,043	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,011	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
T7	Pearson Correlation	,183	,196	,244	,218	,305*	,556**	,614**	,584**	,674**	,644**	1	,229	,780**
	Sig. (2-tailed)	,145	,118	,050	,081	,014	,000	,000	,000	,000	,000		,066	,000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,918**	,933**	,902**	,895**	,422**	,110	,254*	,270*	,421**	,313*	,229	1	,373**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,385	,042	,030	,000	,011	,066		,002
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Pearson Correlation	,335**	,368**	,308*	,355**	,645**	,730**	,853**	,808**	,831**	,826**	,780**	,373**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,012	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

الثقافة التنظيمية

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,885	1	,885	1,633	,206
Within Groups	34,128	63	,542		
Total	35,012	64			

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,584	3	1,195	2,319	,084
Within Groups	31,428	61	,515		
Total	35,012	64			

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,819	3	1,606	3,246	,028
Within Groups	30,193	61	,495		
Total	35,012	64			

المؤهل العلمي

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,497	3	,499	,909	,442
Within Groups	33,515	61	,549		
Total	35,012	64			

نوع الوظيفة

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,582	2	,291	,524	,595
Within Groups	34,430	62	,555		
Total	35,012	64			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,051	1	,051	,235	,629
Within Groups	13,762	63	,218		
Total	13,814	64			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,638	3	,546	2,735	,051
Within Groups	12,176	61	,200		
Total	13,814	64			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,638	3	,546	2,735	,051
Within Groups	12,176	61	,200		
Total	13,814	64			

المؤهل العلمي

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,191	3	,397	1,919	,136
Within Groups	12,622	61	,207		
Total	13,814	64			

نوع الوظيفة

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,960	2	,980	5,125	,009
Within Groups	11,854	62	,191		
Total	13,814	64			

الملحق رقم : (07)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	الأستاذ
أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	صالح محمد
أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	كرامش بلال
أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	عمارة الشريف
أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير	برحال عبد الوهاب

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة- سونلغاز - جيجل، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة من أجل بلوغ الهدف الرئيسي لها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدرت عينة الدراسة ب 65 عامل مقسمين على الوظائف التالية (إطار ،عون تحكم، عون تنفيذ) تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبيان حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

2- أكثر القيم تأثيرا على العاملين هي القيم الخاصة ببعيد إدارة الإدارة وبعيد إدارة البيئة.

3- أكثر عناصر الإبداع الإداري توفرا في شركة- سونلغاز - جيجل هما عنصري قبول المخاطرة والقدرة على التحليل.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس وسنوات الخدمة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة بالنسبة للإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الإبداع الإداري.

Abstract

This study aims to identify the nature of the relationship between organizational culture and management creativity in Jijel- sonalgaz- company, we have adopted in this study in order to achieve its main objective the descriptive and analytical approach, where the study sample was estimated at 65 workers divided on the following functions (Framework, Control agent, Execution agent) were randomized systematic manner, and to achieve the study objectives, we have prepared a questionnaire on the subject of the study.

The study found the following results:

- 1- There is a positive relationship (proportional) are statistically significant at the significance level(= 0,05) between organizational culture and management innovation.
- 2- The most valuable impact on the workers is a special dimension to management, management values and after the management of the environment.
- 3- More elements of administrative innovation readily available in the company- Sonalgaz- Jijel are racist accept the risk and the ability to analysis.
- 4- There were no statistically significant differences at the level of significance (= 0,05) between the mean answers respondents about the axis of the administrative organizational culture and innovation attributed these personal variables: sex and educational for organizational culture, qualification and the type of job for administrative innovation.

Key words:

Organizational culture, Organizational values, administrativ innovation.