

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم والاجتماعية الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين

بجامعة برج بوعريريج

دراسة ميدانية بجامعة برج بوعريريج

تحت إشراف الأستاذ:

د/ لفقير علي

إعداد الطالبتين:

- شتوح راشة

- بن صغير نورهان

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله على إلهامه لنا الصبر حتى الوصول إلى هذه المرحلة، وعلى توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل في سبيل العلم .

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى عائلاتنا التي ملأت دعواتها عنان السماء.

كما نخص بالشكر الأستاذ المشرف "لفقير علي" على تحمله مسؤولية الإشراف على هذه المذكرة وتقديم التوجيهات لنا، وعلى الثقة التي منحنا إياها. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ حمادوش عبد الرحمان إلى لم يبخل علينا برصيده المعرفي في التخصص أثناء إنجاز هذا العمل.

كما لا ننسى أن نقدم الشكر إلى أساتذة قسم العلوم الاجتماعية

وإلى كل من ساعدنا وأعاننا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

إهداء

لي جميل الشرف أن اهدي أولى ثمرات جهدي إلى من
أوصاني الله لهما خيرا .

إلى من كانوا ولا زالوا سندا وعونا لي بعد الله
أمي وأبي العزيزان حفظهما الله.

إلى نصفي الآخر "بلال" زوجي الغالي
إلى أخواتي الأوفياء.

إلى بنات عمي الغاليات " أمينة . اية . بسمة . "

الى كل من جمعني بهم الظروف الدراسية إلى كل من
سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهدي لكم جميعا ثمرة جهدي

راشة

إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على المصطفى وأهله ومن وفى اما بعد:
التي بجنانها ارتويت و بدقتها احتमित ولحقها ما وفيت ، إلى من يشتهي
اللسان نطقها إلى من كانت نتمنى رؤيتي وانا أحقق هذا النجاح الى أمي
" صورية يجاوي " الغالية حفزها الله لنا و أطال عمرها ..

إلى من شق لي بحر العلم و التعلم ، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا
دروب النجاح ركيزة عمري كبريائي وكرامتي أبي الغالي " بن الصغير
راجح " أطال الله في عمرك يا حبيبي...

إلى سندي وقوتي وملاذي إلى من اثروني على أنفسهم إخوتي: بدر
الدين ، ملاك . هبة الرحمان. محمد

إلى من تسابقوا و قدموا إلى الدعم "مكتبة الوثام " وبالأخص " وليد
بلفار " أقدم لك خلاص الشكر و التقدير على مجهوداته المبذولة في
البحث.

نورهان

ملخص :

العنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين

"دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين ،ومن أجل معالجة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وللقيام بهذه الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية ،وشملت عينة الدراسة جميع الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج والبالغ عددهم 72 أستاذ ، وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل ، واستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في : المتوسط الحسابي، انحراف المعياري ،معامل الارتباط ، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج

بوعريريج

• مستوى الثقافة التنظيمية لأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج مرتفع

• مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج مرتفع

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تغزى لمتغير السن

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تغزى لمتغير الجنس

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تغزى لمتغير الخبرة

الكلمات المفتاحية : الثقافة ، الثقافة التنظيمية ، الإبداع ، الإبداع الإداري ، الأساتذة الإداريين

Summary:

Title: The relationship of organizational culture with administrative creativity among administrative professors.

A field study at the University of Mohamed Bachir Brahimi in Bordj Bou Arreridj.

The study aimed to identify the relationship of organizational culture and administrative creativity among administrative professors, and in order to address this issue we used the descriptive analytical approach, and to carry out this study, the questionnaire was relied on as a main tool. Applying the comprehensive survey method, and using a set of statistical methods represented in: arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, and the study concluded the following results:

- There is a statistically significant relationship between organizational culture and administrative creativity among administrative professors at the University of Mohamed Bachir Brahimi in Bordj Bou Arreridj.
- The level of organizational culture of administrative professors at the University of Bordj Bou Arreridj is high
- The level of administrative creativity among the administrative professors at the University of Bordj Bou Arreridj is high
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity that are due to the age variable
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity that are due to the gender variable
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity that are due to the variable of experience

key words :

Culture, organizational culture, creativity, administrative creativity, administrative professors

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان.....
	البسمة
	شكر
	إهداء.....
	الملخص
	الفهرس.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الملاحق.....
أ - ب	مقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
05	تمهيد
06	01 . إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
07	02- فرضيات الدراسة.....
08	03- أهداف الدراسة.....
08	04 - أهمية الدراسة.....
08	05 - دواعي اختيار موضوع الدراسة.....
09	06- تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا.....
10	07 -الدراسات السابقة والتعليق عليها.....
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
21	تمهيد
22	01: التعريف بالثقافة التنظيمية.....
23	02: نشأة ومراحل تطور الثقافة التنظيمية.....

24	03: نظريات الثقافة التنظيمية.....
25	04: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية.....
26	05: خصائص الثقافة التنظيمية.....
27	06: مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية.....
28	07: أهمية الثقافة التنظيمية.....
29	08: أنواع الثقافة التنظيمية.....
31	09: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
35	10 : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.....
36	11 : مستويات الثقافة التنظيمية.....
36	12: قياس الثقافة التنظيمية.....
39خلاصة.....
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
42	تمهيد
43	01 الإطار العام للإبداع.....
43	- مفهوم الإبداع.....
44	- الفرق بين الإبداع و الابتكار والاختراع.....
46	- أنواع الإبداع.....
46	- الإبداع في المنظمات.....
47	02 ماهية الإبداع الإداري.....
47	- مفهوم الإبداع الإداري.....
48	- نظريات الإبداع الإداري.....
51	- عناصر الإبداع الإداري.....
55	- ركائز الإبداع الإداري.....
55	- مبادئ الإبداع الإداري.....
55	- خصائص الإبداع الإداري.....

56	- أهمية الإبداع الإداري.....
57	- خطوات العملية الإبداعية.....
57	- مستويات الإبداع الإداري.....
58	- دوافع الإبداع الإداري.....
59	- معوقات الإبداع الإداري.....
60	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري.....
63	خلاصة.....
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات التطبيقية للدراسة	
66	تمهيد
67	01 الدراسة الإستطلاعية.....
69	02 نتائج الدراسة الإستطلاعية.....
72	03 الدراسة الأساسية.....
73	04 منهج الدراسة
73	05 حدود الدراسة.....
74	06. مجتمع الدراسة
74	07.عينة الدراسة.....
74	08 أدوات الدراسة.....
76	09. خصائص عينة الدراسة.....
80	10. تقنيات المعالجة الإحصائية
86	خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	
85	تمهيد.....
86	عرض النتائج

..... فهرس المحتويات:

87 عرض نتائج الفرضية العامة
87 عرض نتائج الفرضية الأولى
89 عرض نتائج الفرضية الثانية
90 عرض نتائج الفرضية الثالثة
92 عرض نتائج الفرضية الرابعة
94 عرض نتائج الفرضية الخامسة
95 تحليل ومناقشة النتائج
102 الخاتمة
105 قائمة المصادر و المراجع
110 قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	الفرق بن الابداع والابتكار	01
75	الصورة النهائية للاستبيان	02
75	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
76	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	04
68	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول الثقافة التنظيمية	05
69	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الابداع الاداري	06
71	قيمة معامل كارونباخ للاستبيان	07
77	توزيع افراد العينة حسب الجنس	08
78	توزيع افراد العينة حسب السن	09
79	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	10
86	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج	11
88	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول الثقافة التنظيمية	12
89	نتائج وتحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج	13
91	تحليل الاختبار t-test لعينتين مستقلتين	14
93	تحليل لاختبار الانحدار البسيط Anova	15

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	عناصر الثقافة التنظيمية	01
36	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	02
53	عناصر الابداع الاداري	03
58	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
79	توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
80	توزيع عين الدراسة حسب الخبرة	06

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان	110
02	تقرير التربص	111
03	مخرجات Spss	112
04	الهيكل التنظيمي للجامعة	115

مقدمة

مقدمة:

الثقافة هي أسلوب الحياة في المجتمع وهي السلوك المكتسب، وأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها ويعتزون بها هي الإطار المشكل لثقافتهم . والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تعيش في بيئات تتعدد وتتوغل ثقافتها، هذه الثقافة تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات وبما أن المؤسسات هي جزء من هذه البيئة والمجتمع الكبير فإن ثقافتها ماهي إلا امتداد وانعكاس للثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع . ويتجلى دور الثقافة التنظيمية في بناء الهياكل التنظيمية كما أنها تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المؤسسة . حيث تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة كما أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث يرتبط تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة 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 .

ولذلك فإنه لا بد أن ينظر إلى إدارة المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها على أنها تلك المؤسسات التي تفرّد الإبداع جانباً من اهتماماتها وتسخر لها قدر من إمكاناتها وتجسد له جهوداً كبيرة، تتمثل في تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية، والإبداع يدعم كل قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح والتميز .

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

وإذا كانت المؤسسات تسعى لتطوير أدائها من خلال ثقافتها التنظيمية فإن المؤسسات التربوية وعلى رأسها الجامعات تحتل الجانب الأكبر من الحاجة لرفع مستوى الأداء ومراجعة منظومتها القيمية كونها صناعة الأجيال مما يتطلب منها التغيير والإبداع .

فالجامعات من أكثر منظمات المجتمع حاجة أن تسود فيها ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية، وأن يتوفر بها كافة العوامل والمتغيرات المشجعة للإبداع.

نظرا لأهمية موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، تناولنا في دراستنا هذين المتغيرين وذلك من أجل الوصول إلى طبيعة العلاقة بينهما وسنتطرق إلى مختلف الجوانب المحيطة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي.

فالجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول الفصل الأول يحتوي على إطار مفاهيم يتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى أهمية وأهداف والدراسات السابقة والمثابة واخيرا مصطلحات الدراسة، أما الفصل الثاني نتطرق إلى المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية وتم التفصيل في كل ما يخص هذا العنصر من مفهوم وأنواع وخصائص وعناصر ومراحل ونظريات المفسرة للثقافة التنظيمية، أما في الفصل الثالث سنستعرض المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري وتم التفصيل في كل ما يخص هذا العنصر حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين مبحث يتناول الإطار العام لإبداع ويتمثل في المفهوم والأنواع ومدى حاجة المنظمة للإبداع اما في المبحث الثاني تناولنا ماهية الإبداع الإداري والمتمثل في المفهوم وخصائص وأنواع ومراحل العملية الإبداعية وأهمية ومستويات الإبداع الإداري ودوافع ومعوقات الإبداع نظريات المفسرة للإبداع الإداري .

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين، الفصل الأول يحتوي على الإجراءات الميدانية للدراسة المتمثلة في (المنهج والدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة والمجتمع والعينية وتقنيات المعالجة الإحصائية) أما الفصل الخامس يحتوي على تحليل فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج. وتوصيات الدراسة

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 01 - إشكالية الدراسة.
- 02- فرضيات الدراسة.
- 03- أهداف الدراسة.
- 04 - أهمية الدراسة.
- 05 - دواعي اختيار موضوع الدراسة.
- 06- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
- 07 - الدراسات السابقة والتعليق عليها.

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراسة والفرضيات التي وضعت كأجوبة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة التي تعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها في معالجة الموضوع الذي اخترناه والمندرج تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الاساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج " ، بالإضافة الى عرض بعض الدراسات التي تطرقت لنفس الموضوع في أحد المتغيرات او كليهما. من أجل الإستئناس بها، وكذلك توظيفها في بعض العناصر من خلال ما ورد فيها.

01- إشكالية الدراسة:

تعيش المنظمات في الواحد من القرن العشرين الى يومنا هذا في بيئة معقدة وغير مستقرة، وأصبحت التغيرات السريعة من اهم سمات بيئة اليوم لذلك تواجه المنظمات تحديات ومشكلات معقدة محتم عليها ابتكار أفكار وحلول إبداعية لمواجهة هذه التحديات والمشكلات، ومن بين هذه المنظمات الجامعة.

حيث تسعى الجامعة الى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال استمرارها في التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات.

فبرغم من هذا التطور إلا أن معظم الدراسات التي تناولت إدارة الجامعات قد أشارت إلا أنها لا تزال تعاني الكثير من المشكلات الإدارية وذلك بسبب عدم وجود ثقافة تنظيمية إيجابية في مؤسسات التعليم العالي مما يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

وبما أن الثقافة التنظيمية تعد من المكونات الأساسية في المنظمات فان مدى قوة او ضعف هذه الثقافة يمكن ان يؤدي الى تفككها ونشوء ثقافات أخرى صغيرة ومتعددة من الممكن ان تتعارض فيما بينها ويؤدي هذا في النهاية الى ضعف وتفكيك الثقافة التنظيمية للمنظمة كاملة

لأن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بهذه المؤسسة.

لذلك تعرف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تشترك بأفراد المنظمة. وبالتالي فان ثقافة لمؤسسة تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات مثل دراسة سويسبي (2013) بالأغواط تحت عنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة.

وقد اجمع كتاب الادارة والمديرون اليوم على ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي، كون أن الابداع الاداري هو الناتج النهائي التي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات واعتباره أحد المقومات الاساسية في عملية التطور التنظيمي التي تستجيب لها الجامعة وتكون هذه الاستجابة عن طريق افكار جديدة واساليب حديثة التي تمكن الجامعات من مواجهة المشكلات.

وبالتالي فان الحاجة لمواجهة المشكلات هو توظيف المنهج الابداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وايجاد الاشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري في الجامعة. فالجامعات من اكثر منظمات المجتمع حاجة ان تسود فيها ثقافة تنظيمية ايجابية وقوية، وان يتوفر فيها كافة العوامل والمتغيرات المشجعة على الابداع في كافة انواعه ومستوياته سواء في المجالات العلمية التطبيقية او الابداع الاداري

مما جعلنا في دراستنا هذه نسلط الضوء على الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج واهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الانساني فمن خلال هذا المنطق سوف نحاول التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين من خلال طرح او صياغة التساؤل التالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعرييج ؟

تساؤلات الدراسة :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج؟
- ما مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج؟
- هل توجد فروق في مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير السن؟
- هل توجد فروق في مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير الخبرة؟

02-فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية:

➤ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعرييج.

- الفرضيات الفرعية:

➤ مستوى الثقافة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج مرتفع.

- مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج متوسط.
- توجد فروق في مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق في مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في مستوى الابداع الاداري تعزى لمتغير الخبرة.

03- أهداف الدراسة:

✓ التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج.

- ✓ التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج.
 - ✓ التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج.
 - ✓ التعرف على وجود فروق في مستوى الابداع الاداري تعزى لمتغيرات (السن ، الجنس ، الخبرة)
- 4- أهمية الدراسة : تتبع اهمية البحث من خلال ما يلي :

-تم البحث موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري في جامعة برج بوعرييج مما يزيد المعرفة العلمية ويفتح مجال الباحثين المختصين في مجال تطوير أداء الجامعات للإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات.

- يؤمل أن ترسخ نتائج هذا البحث مفهوما شاملا لتعزيز الإبداع الإداري في جامعة برج بوعرييج، وخاصة عند الأساتذة الإداريين وان تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في تطبيقه بحيث يتمكن الأساتذة الإداريين بوظائف إدارية في الجامعة تعزز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل.

- قد تفيد نتائج هذا البحث المهتمين في الجامعة بوضع استراتيجيات من اجلها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية فيها. حيث تساهم في دعم وتعزيز الإبداع الإداري.

05- دواعي اختيار موضوع الدراسة

إن إختيارنا لهذا الموضوع راجع للأسباب التالية:

- طبيعة التخصص العلمي وصلته بموضوع الدراسة
- الإهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع الثقافة التنظيمية في ميدان ادارة الموارد البشرية
- حاجة المنظمات لمنهج فكري وأسلوب إداري يلبي طموحاتها في إبراز التفوق والتميز

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمة وأثارها على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الإبداع الإداري

06- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

1.6- تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيا: نسق من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج وهي محصلة إستجابة عينة الدراسة على إستبيان الثقافة التنظيمية من إعداد الباحثة باية إيمان (2016) والذي سيستخدم في هذه الدراسة، كما يستخدمونها ابضا في توجيه سلوكهم وحل المشكلات وينقسم الى اربعة محاور: القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية.

1.6- الإبداع الإداري إجرائيا: مجموعة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات التي يتمتع بها الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج وهي محصلة إستجابة عينة الدراسة على إستبيان الإبداع الإداري من إعداد الباحث : لفقيه علي (2018) والذي سيستخدم في هذه الدراسة. من خلال إستثمار قدرات الأساتذة الإداريين في تحدي التفكير المؤلف والمقلوب في جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج وينقسم إلى ستة محاور هي : الأصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية للمشكلات - قبول المخاطرة - القدرة على التحليل و الربط.

الأستاذ الإداري: عضو هيئة التدريس في الجامعة وركيزة من ركائزها وقاعدة من قواعد البناء الجامعي فبدوره يقوم بالاهتمام بالأمر الإدارية والتأليف في مجال اختصاصه وقدرته على توجيه طلبته وصولا الى الأهداف المرسوم.

الجامعة: وهي الجامعة التي تمكن الطالب من متابعة الدروس الجامعية دون تقيده بعامل المكان والزمان , وتعطيه إمكانية متابعة التكوين حسب قدراته الذهنية وأوقاته ومكان تواجده وهي التي يتم فيها استعمال المعدات الإدارية والتقنية وتشغيل عدد كبير من الأخصائين والكفاءات العلمية في المجالات التي تتكفل جامعة برج بوعريريج بتدريسها.

• الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات العربية :

قامت الباحثة باية إيمان (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغووة جنوب وأثرها على أداء الموارد البشرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تقدر عينة الدراسة 30 عاملاً في مؤسسة رغووة الجنوب، اعتمدت في اختيار عينة الدراسة على العينة العشوائية واعتمدت على لاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة نذكر منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وكذلك اختبار الفروقات واستخدام برنامج Spss وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن المنظمات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً للأداء الموارد البشرية واعتباره مصدر النجاح والتميز والإبداع فإن أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية ويتميز والإستقلالية في حل المشكلات، فهذا يؤدي إلى إزدهار والتكامل والتعاون في المؤسسة، والإهتمام بالتطبيق جميع العناصر الثقافة التنظيمية وهذا يؤدي إلى رفع وتنمية المؤسسة محلياً وعالمياً. تواجد الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغووة الجنوب كان بمعدل (ضعيف) وأكثر عنصر موجود في المؤسسة الأعراف التنظيمية. تعتبر علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة رغووة الجنوب علاقة قوية ذات دلالة إحصائية

• قام الباحث يزن سمير صالح(2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منظمة وكالة الأمم المتحدة للإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ونشأت الحاجة لإجراء الدراسة لأن هذه المنظمة تواجه العديد من التحديات الكثيرة وعلى رأسها العقوبات المفروضة على الحكومة السورية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، إشتمل مجتمع الدراسة من موظفي مكتب رئاسة الأونروا في دمشق والبالغ عددهم 300 موظف ولتحقيق أهداف الدراسة جمع الباحث البيانات من مصادر مختلفة وذلك من خلال إستخدام عينة عشوائية من مجمع الدراسة، إعتد الباحث على إستبانة لجمع البيانات، تم إستخدام برنامج spss لتحليل البيانات وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي: يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة، ويوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية من حيث أنه يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الشخصية المؤهل العلمي. المسمى الوظيفي. عدد سنوات الخبرة.

• الدراسات الأجنبية :

Ubulom,et, 2012) " Organization cultur and Academic Performance Of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria"

الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمار في ولاية ريفيرس في نيجيريا هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة السائدة (الرعاية، اللامبالاة، الصارمة، التكاملية)، التي تؤثر على الأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس بنيجيريا والذين لم يتخرجوا بعد. بلغ حجم العينة (862) طالب من جامعة ولاية ريفيرس للعلوم والتكنولوجيا، ومن جامعة ولاية ريفيرس للتربية. وأهم نتائج الدراسة هي: وجود مستوى مرتفع من ثقافة الرعاية والثقافة التكاملية لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا بوزن نسبي (72%) كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة طردية بين ثقافة الرعاية والثقافة التكاملية كثقافة سائدة في الجامعتين والأداء الأكاديمي للطلاب. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين ثقافة اللامبالاة والثقافة الصارمة الجامعتين والأداء الأكاديمي للطلاب.

Yong , et al., 2021)

Study: Organization Culture, Quality Of Work Life , and Organizational Effectiveness in korean University Hospitals"

الثقافة التنظيمية، وجودة الحياة، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا

هدفت الدراسة إختبار العلاقة بين الفعالية التنظيمية , بالتركيز على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل. بلغ حجم العينة (145) من الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية.

الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

الدراسات العربية:

قام الباحث توفيق عطية.(2009) بدراسة بعنوان الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة بفلسطين. هدفت الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع دراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تم اختيار العينة العشوائية طبقية مكونة من

(370) مفردة وطبقت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة نذكر منها، النسب المئوية والتكرارات، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الفا كرونباخ، معادلة سبيرمان، خلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- ✓ المديرون بوزرات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ✓ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي.
- ✓ واقع الابداع الاداري بوزرات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- ✓ عملية تقويم الاداء بوزرات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.

✓ واقع الأداء الوظيفي بوزرات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

كما قام الباحث إياد أحمد(بدون سنة) بدراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين التكنولوجيا الاتصالات الادارية والابداع الاداري في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق والتعرف على مدى تأثير الابداع الاداري على الاتصالات الادارية الحديثة، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في اقسام المشفى في الادارة العليا والادارة الوسطى (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء الشعب)، تم اختيار العينة العشوائية مكونة من (60) عامل، اعتمد على اداة الاستبانة لتفريغ المعلومات ومعالجتها مستخدما الاساليب الاحصائية التالية : (معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ،) توصل الباحث الى مجموعة من النتائج هي :

✓ معظم العاملين في المشفى هم من فئة الشباب، وايضا نسبة الاناث هي اكبر من نسبة الذكور داخل المشفى.

✓ توجد علاقة لكن هي علاقة متوسطة بين عملية الابداع الاداري على مستوى المنظمة وتكنولوجيا الاتصال في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق.

✓ توجد علاقة بين عملية الابداع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وتكنولوجيا الاتصال ولكنها ضعيفة نوعا ما وهي غير واضحة بشكل جيد على مستوى الجماعة.

✓ لا تزال تعتمد الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق على العاملين عقود تشغيل هذا يؤثر على الخبرة في العمل واتقان ما ينعكس سلبا على الابداع وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.

كما أجرى الباحثان احمد فتحي، سهى عبد الرؤوف(بدون سنة) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري لشركة الاتصالات الاردنية بعمان، ولتحقيق اغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الاردنية، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية مكونة من (150) موظف. اعتمدا على اداة الاستبيان لغرض قياس متغيرات البحث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

✓ إن الاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) اثر على عناصر الابداع الاداري كما ان الثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الاداري) لها اثر على عناصر الابداع الاداري.

✓ أشارت النتائج إلى أن بعد التجنب قد احتل المرتبة الاولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وبمتوسط حسابي مقداره (4.17).

✓ أشارت النتائج الى ان أبعاد ثقافة التمكين جميعها جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعزيز ثقافة التمكين الفني (4.62)بينما بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعزيز ثقافة التمكين الاداري (4.17).

✓ أشارت النتائج إلى ان بعد الحساسية للمشكلات فد احتل المرتبة الاولى بين أبعاد المتغير التابع عناصر الابداع الاداري وبمستوى اهمية مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (4.03) بينما جاء في المرتبة الاخيرة بعد الاصاله وبمتوسط حسابي مقداره (3.32).

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة جيز يكي (jezycki,1997) بعنوان : "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك

القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرنسكو"

"An Anallysis of lhe Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary , Middle And Secondary Schools"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانات لقياس الجوانب الخاصة بسلوك القائد، كما استخدمت آلية الإبداع المحدد لقياس النمط الإبداعي حيث تم وضع الأفراد ضمن سلسلة عناصر متجانسة والتي تبين درجة التعليم التي يفضلونها لمواجهة القرارت، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي :

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (95,4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96)
- أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.
- أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.

2-("Pukdeewut. §Etal.2013) Study : "Creative thinking Development Program for Learning Activity Management of Secondary School Teachzrs"

دراسة " Pukdeewut,et ,al 2013 " تحت عنوان برنامج تنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعليم لإدارة المدرسي في المدارس الثانوية.

هدفت هذه الدراسة الى تصميم برنامج لتنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعلم لإدارة مدرسي المدارس الثانوية في تايلند، ودراسة كفاءة البرنامج وفعاليتها في الاستخدام، حيث بلغت عينة الدراسة (37) مدرسا من مدرسة (وينقلوانقيتسان) الثانوية. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إرتفاع في إدارة أنشطة التعليم الإبداعي للمدرسين في مدرسة (وينقلوانقيتسان) الثانوية بعد استخدام البرنامج المطور لتنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعليم في مدارس الثانوية. حيث بلغ معدل المدرسين بعد البرنامج (82.15) كما بينت النتائج ان البرنامج يتضمن (الرؤية، المبادئ، الاهداف، والمحتوى، وعملية تطوير البرنامج، وتقييم الأداء والفعالية). وان عملية تنمية التفكير الإبداعي تتضمن خمس مراحل وثمان أنشطة لتأسيسها.

*** الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:**

*** الدراسات المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري**

قام الباحث إسماعيل، محمد (2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة محافظات غزة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، تقدر عينة الدراسة (286) عامل منهم (الإداريين، أكاديميين،) في الجامعة الفلسطينية العامة والخاصة، إعتد في إختيار عينة الدراسة على العينة العشوائية طبقية، إستخدام الباحث إستبيان كأداة لجمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة نذكر منها، إستخدام Spss في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وإستعمال معامل الارتباط سبيرمان، ومعامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وإختبار، T, test معامل إرتباط بيرسون، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة. مخافضة

غزة بوزن نسبي قدره (82%) حيث بلغ الوزن النسبي للجامعات العامة (82%) والجامعات الخاصة قدر ب (80%).

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) £ بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة محافظة غزة.

قامت الباحثة أسماء. جلولي (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على إتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين استخدام الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. حيث بلغت عينة الدراسة (230) عامل وعاملة، إتمدت في إختيار عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية منها مقياس الإحصاء الوصفي وتحليل الإنحدار المتعدد و إختبار Test. وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة جاء مرتفعا. كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع. وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين. حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30,2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R2.

الدراسات الأجنبية:

(Abdullah , et al, 2014) "The Relationship between Organizational culture and product Innovativeness"

دراسة "Abdullah,et, Al 2014" بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المنتجات هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الإرتباط. التكيف، التماسك، المهمة) وابتكار المنتجات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا. حيث شارك في الدراسة (36) شركة صغيرة من خلال الاستجابة لأداة الدراسة (organisation culture survey).

« Issa Abdulwahab ,Et All » Organisationnel culture and It's Relation to Administrative Innovation In Private Schools in Jordan From the Point if view if trachées.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لديهم، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إعتد الباحث على الإستبيان لتحليل البيانات حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 197 معلما ومعلمة من مدارس القطاع الخاص واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية Spss، : معامل الارتباط بيرسون واستعمال معامل ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الخاصة جاء مرتفعا، وان مستوى الإبداع الإداري لديهم جاء متوسطا، وبينت نتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لمستوى الإبداع الإداري تعزى المتغير الجنس والخبرة.

أهم نتائج هذه الدراسة هي :

- أظهرت النتائج الدراسة ان مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بوزن نسبي (76) كما أظهرت النتائج الدراسة ان ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي (رسالة الشركة، والتناسق، والمشاركة) لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع ابتكار المنتج.

2- (Mehraban, et al, 2013) "stydding the effect of organizational culture on creativity : mediating role of knowledge management "

دراسة "Mehraban, et al, 2013" بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الابداع من خلال التأكيد دورها في الوساطة لإدارة المعرفة ولقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (110) موظف في وزارة التربية والتعليم في ساو وتم إستخدام العينة العشوائية الطبقية وبذلك بلغت عينة الدراسة (86) فرد , واستخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات كما إستخدمت الدراسة لتحليل البيانات طريقة البرمجة الذكية (method and smart PLS software)

أهم نتائج الدراسة:

- إن للثقافة التنظيمية التنظيمية تأثير إيجابي كبير على إبتكار الموظفين وعلى إدارة المعرفة.
-إن للإدارة المعرفة تأثير كبير وإيجابي على إبتكار الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة، تتضح أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مختلف المجتمعات الإحصائية من المؤسسات العامة و الأمنية ومؤسسات التعليم العالي وغيرها. فيما يخص الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية. فنجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية وأجريت على نفس مجتمعات إحصائية متشابهة ولكن إختلفت الدراسة مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة مع المتغير التابع وهي دراسة (Ubulom,et Al (2012) ودراسة (yong, et Al (2022).

كما أن هناك دراسات تناولت الثقافة التنظيمية ولكن أجريت على مجتمعات إحصائية مختلفة. حيث إتفق البحث مع دراسة باية (2016) ودراسة يزن (2019) وإختلفت الدراسة مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة مع المتغير التابع. ويتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وفيما يخص الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، فنجد هناك دراسات تناولت الإبداع الإداري وأجريت على مجتمعات إحصائية مختلفة. وإختلف البحث مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة حيث إستخدمت هذه الدراسات الإبداع الإداري كمتغير تابع مع إختلاف المتغير المستقل كدراسة أحمد (بدون سنة) ودراسة إباد (بدون سنة).

كما إختلف هذا البحث مع دراسة توفيق (2009) ودراسة (Pukdeewut, et Al (2013) و (Jezycki (1997) لأن هذه الدراسات إعتمدت على الإبداع الإداري كمتغير مستقل. وإتفق البحث مع جميع الدراسات السابقة في إستخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وإختلف مع دراسة (Pukdewet et Al (2013) تم إستخدام تورانس الصورة اللفظية (أ) لقياس مهارات التفكير الإبداعي.

أما الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين معاً، فقد تناولت دراسة (Abduallaha, et Al (2013) , (Mehraban,et Al (2014) ودراسة إسماعيل (2015) وأسماء (2013) حيث إتفق البحث في المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو الإبداع الإداري.

وإتفق البحث مع الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين معاً في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد إتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في

التعرف على المفاهيم للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وإختلفت عن الدراسات السابقة في الأهداف وحدود الدراسة المكانية والموضوعية ومجتمع وعينة الدراسة.

من خلال ما سبق، فقد إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

-الوقوف على الخلفية النظرية بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وإثراء

الإطار النظري للدراسة الحالية وإستخلاص مجالات دراسة الحالية.

- تطوير بناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها كأداة.

- وكذلك تم الإستفادة من الدراسات السابقة من ناحية المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

- 01: التعريف بالثقافة التنظيمية
 - 02: نشأة ومراحل تطور الثقافة التنظيمية
 - 03: نظريات الثقافة التنظيمية
 - 04: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
 - 05: خصائص الثقافة التنظيمية
 - 06: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية
 - 07: أهمية الثقافة التنظيمية
 - 08: أنواع الثقافة التنظيمية
 - 09: أبعاد الثقافة التنظيمية
 - 10: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
 - 11: مستويات الثقافة التنظيمية
 - 12: قياس الثقافة التنظيمية
- خلاصة

تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية مفهوم إداري يتعلق بالعاملين داخل المنظمة ويظهر في سلوكياتهم حيث تأثر على أدائهم وتصرفاتهم، وهي مجموعة القيم المتواجدة في المنظمة من اتجاهات واعتقادات وتوقعات ونشاطات وانطباعات ومشاعر وغيرها، مما يؤكد تأثر العمل بها وتأثرها به، ومن خلال هذا المبحث سننتقل الى مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف على مختلف خصائصها ومتغيراتها وأهميتها داخل المنظمة.

01: تعريف الثقافة التنظيمية:

قبل أن نتطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية سوف نوضح تعريف الثقافة

أ: لغويا :

يرى "ديمورغان (demorgan)" أن مصطلح الثقافة (culture) مشتق من كلمة (cultura) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني (colére و) الذي يعني كذلك زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية وعرف تحولا جديدا في (1871) مع أعمال كل من غوستاف وتاييلور اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما وأول من استعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيين. (سالم، 2019، ص 55).

ب- إصطلاحا:

- عرفها "محمد القربوني": بأنها تشير إلى منظومة المعنى والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سيمة خاصة لتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه (عبد العزيز صالح، 2004، ص 198).
- ويعتبر الدكتور "سعيد عبد الواحد" إلى أن الثقافة تعني "منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين الاكتساب والتعليم وليس بواسطة الجينات الوراثية وتتباين الثقافة الوراثية إلى حد الاختلاف في ما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافيا ودينية.
- ويرى "ولن" أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يحملها أعضاء التنظيم. (قدور 2017، ص 331)
- "هارولد ليفت": يعرفها بانها عبارة عن كلمة شاملة تشير على مجموعة كاملة من المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون ادراك (بو الشرق، 2014، ص 9)
- "بيتجرو": عرف الثقافة التنظيمية أنها تظهر في رموز اللغة والطقوس والأساطير والهندسة المعمارية كما تظهر من خلال الممارسات ومعايير السلوك. (جولي، 2012، ص 29)
- "Thévent": فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات، ركز Thévent في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. (العزاوي، 2009، ص 93)
- "تعريف اجرائي": وكتعريف اجرائي بناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية لسائدة في المنظمة حيث تساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي...

02: نشأة ومراحل تطور الثقافة التنظيمية

2-1. نشأة الثقافة التنظيمية :

استخدم مصطلح الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل المجتمع ما يعتبر من الأمور الحديثة التي استخدمها المحللون

لشرح أولا تنوع أنماط السلوك التنظيمي ثانيا درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل. ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة هو (اليوت) سنة 1951 حتى وان أكد (كيش ديس) أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر الا في 1977. وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وابداعهم. (كيسان، 2017، ص15)

2-2 مراحل تطور الثقافة التنظيمية :

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها ما يلي:

- المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه حيث اعتبر ت العامل آلة وتجاهل العلاقات الإنسانية. (قدور، 2017، ص 05).

- مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير. (كمال، 2014، ص 56)

- مرحلة الاجتماع في الرأي : اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضية لتر Y و X سيخ مجموعة من القيم في فرضية. (كمال، 2014، ص 57)

- مرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس بالنسبة للأفراد وليس اعتبارهم مجرد آلة. (الطاهر. 389. ص 2018)

- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين العاملين والإدارة في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (. قدور، 2017، ص05).

- مرحلة التطور التنظيمي : تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الأنية والمستقبلية مما مهد لظهور قيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

(جمال ومعليق، 2012، ص 14).

- المرحلة الواقعية: تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة عبر القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم وأهميتها ومراعاة ظروف العمل والبيئة المحيطة والتنافس (جمال ومعليق، 2012، ص. 66)

03: نظريات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة نظريات نتجت عن العلماء التي تفسر العالقة بين الثقافة الأفراد والجماعات وهي كالتالي :

❖ نظرية القيم : يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وأما لثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لذى العاملين في تلك الثقافة وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفرادها الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (العياشي، 2017ص11)

❖ نظرية التوافق: تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

❖ التفاعل مع الحياة :

تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى ، أن له خارطة إدراكية خاصة والتي على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ، أي أن أسلوب النظر للحياة فهو فكرة الانسان عن العالم كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثالث خصائص هي:

❖ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

❖ حافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها.

❖ العالقة بين الأفراد التنظيم عالقة أخلاقية تستند على السلوك الاجتماعي(ميسران 2017 ص25).

❖ نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات الإدارة التي يمكن استخدامها في تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. (بوشرق، 2014، ص22).

❖ نظرية قوة الثقافة:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة على إجماع وموافقة كل العاملين على قيمتها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين. (العزاوي، 2009 ص 9)

04: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية :

من بن ابرز الأسباب التي أدت إلى اهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية، نجد:

- الاتجاه نحو العولمة: تزامنت مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول، وقد ترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها على الممارسات الإدارية، ويأخذ أثر الثقافات القومية إتجاهان: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها، وأثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم.

- أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات: أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على مثيلتها الغربية وتهديدها ولأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا النجاح وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن إختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سبباً في هذا النجاح.

- فشل بعض مشروعات الاندماج: كان من المعتقد ان سر نجاح المشرعات المدمجة هو توفر الموارد المالية بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها الا قليل، مما دفع العديد من الباحثين الى أسباب هذا الفشل، وقد أرجح الباحثين هذا الفشل إلى ما مي بصدام الثقافات (C Clash Culture)، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منطمتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم وافكار والمفاهيم هذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل عملية الإندماج بمعنى التعرف على كيفية إحداث التوافق الثقافي بين تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الإندماج نتيجة لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين. (جولي. 2012. ص 32).

- الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي: مع بداية الثمانينات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية مالية، من هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمية والبيئة التنظيمية، ونظراً لتقارب هذه المفاهيم إتجاه الباحثين الى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، وكذلك الفروق بينها، وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسات الادارية.

- خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة يخلق سنة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الائتمان وثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بها خلق سمة تنافسية للمنظمة.

- التعامل مع التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالباً ما يقابلها مقاومة من جانب هذه المنظمات ويرجع ذلك ان القائمان بالتغيير غالباً ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فابد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون فيها. (جولي 2012. ص. 32)

05: خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وذلك حسب درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم.

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأساليب القيادة، والقيم والمعتقدات. تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها.

- **ثقافة المنظمة نظام مركب :**

تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :**

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لأن أي تغيير يطرأ على جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

- **الثقافة المنظمة نظام تتغير متطور تراكمي :** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح الأخرى. (فاروق. 2011.ص11).

تقترح البحوث أن هنالك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. (بن جامد. 2004.ص 11)
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو(بن جامد.

2004.ص 12)

06: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:

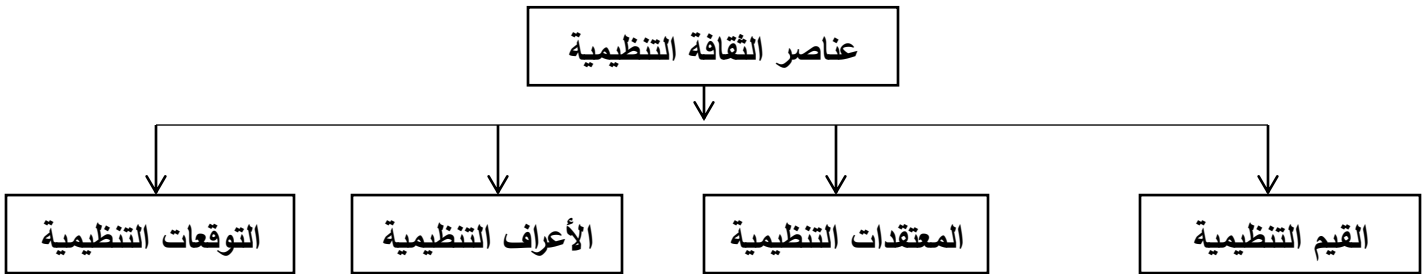
- الأنماط السلوكية: هي النموذج الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم
- القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء). (السكرانة،

2011، ص 333)

- القواعد: هي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام واتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة

- الفلسفة: تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون ويسترشدون عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها

- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة. (مجاهري، 2018، ص، 391).
 - وكتصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية:
 - القيم التنظيمية: وتمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها كل أفرادها ويعايشوا ويعبرون عنها، ومن هذه القيم المساواة بين العمال والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.
 - المعتقدات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك من خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة.
 - الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم العاملون في التنظيم على اعتبار أن المعايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل(الشهابي، 2009، ص، 266)
 - التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظفين والتنظيم(مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منهما من الآخر). (السكرانة، 2011، ص، 333)
- وهذا المخطط يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:



الشكل رقم (1) : عناصر الثقافة التنظيمية

المصدر: (باية.2016.ص4)

كما تتشكل ثقافة المنظمة من العديد من العناصر:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكه.
- الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض، ومع المنظمة. (مجاهري، 2018، ص36).

07 : أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبنائها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين

في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات الكامنة:

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في المنظمات بحيث تزود المنظمة والعاملين الإحساس بالهوية و، كما كان من التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين برسالة المنظمة

- إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة

- إن الثقافة التنظيمية توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة تؤثر على سلوك العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. (فعري وبن بردي، 2017، ص 32)

- لها دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لأخر. (الفاعوري، 2005، ص 155)

- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن

- الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة فإن يتصرف وفقا لثقافته أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (. عاشوري، 2015، ص 83)

• و يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- بناء إحساس بالتاريخ: history فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسود فيه حكايات للأداء والعمل

- المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- يجاد شعور بالوحدة: oneness فالثقافة توجد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم

- المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطور الإحساس بالعضوية والانتماء: membership وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: exchange وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة

home على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط. (ميسران، 2017، ص 43)

08: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك من يرى أن للثقافة المنظمة عدة أنواع أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة "ألن دايمن" هناك إجماع على نوعين أساسيين:

• **الثقافات القوية** : هي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء

التنظيم ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات , والتقاليد والمعايير والافتراضات والتحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة وتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها الال تصرفات منتجة والاستجابة السريعة والملاءمة للاحتياجات عملائها ومطالب الطرف ذوي العالقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. (جولي.2012.ص 43)

يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. (قدور، 2017، ص14).

• **الثقافة الضعيفة** : هي التي اليتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولتحظى بالثقة والقبول السريع منهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها مما يؤثر سلبا على تحقيق رسالتها واهدافها. (جولي 2012.ص43)

وجود ثقافات فرعية للوحدات قد تتعارض مع الثقافة التنظيمية العامة وهو ما يؤدي إلى تضارب مع الأولويات وعدم الاتساق في أنماط السلوكيات. (السكرانة، 2011، ص341)

وقدم وولاش ثلاث أنواع من الثقافات وهي :

- الثقافة البيروقراطية :bureaucrath culture:وهي ثقافات ذات نظام هرمي والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة و، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة control و القوة power وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح. (فعري، بن بردي، 2017، ص 38).

-الثقافة الإبداعية :innovative culture: و يعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي ويعمل هذا على استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية وتشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.(فيصل، علاوة، 2018، ص 38)

الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية و، يسود المنظمة جو من التعاون والعلاقات الاجتماعية والتشجيع على العدل والإنصاف والأمان والثقة المتبادلة.(فعري وبن بردي، 2017، ص38)

-كما اقترح شارل هاندي charleshandy أربعة أنواع من الثقافات: وذلك في محاولة لتحديد قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم وتتمثل هذه الأنواع في : (فعري، بن بردي، 2017، ص 38)

- ثقافة الدور :culture de role وقد تم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني وتعتبر النموذج الكلاسيكي البيروقراطي المخطط للمنظمة حيث تمثل قصة المعبد مكان اتخاذ القرارات وتعكس

أعمدة المعب33الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات مما يترك مجال للمبادرة والابتكار وكل أداء يتعدى ثقافة وإدراك ليس مطلوباً. (جندي، 2018، ص24)

-ثقافة النفوذ: culture de pouvoir: تتواجد هذه الثقافة غالباً في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج وهو ما يدل على أن المركز والرقابة تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول، غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ذلك أن السلطة المركزية تميل أكثر إلى العمل من خلال قرارات معدة مسبقاً للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ولوائح ثابتة مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظراً للقدر المحدود من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء. (فعري وبن بردي 2017، ص 39)

-ثقافة المهمة: la culture de la tuche: تتخذ هذه الثقافة شكل مصفوفة أو شبكية حيث توجد صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات ويعتبر هذا الاتصال والتكامل بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات السريعة لذلك نجد أن هذا النوع في المنظمات التي تكون أكثر ديناميكية ومعرضة باستمرار للتغيير هي عادة منظمات تولي اهتماماً كبيراً لأنشطة البحوث والتطوير وتحتاج إلى فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية

- ثقافة الفرد la culture de personne : وهي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أنه يوجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد تو، كون مصحوبة عادة بكل غير رسمي وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين، أو تعاونيات العاملين) وهي تشجع المبادرة والابتكار والإبداع الفردي ولأن القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات فالاختلاف في الرأي يؤثر سلباً. (قدور، 2017، ص14)

09: أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أبعاد عديدة ومختلفة نذكر منها:

1. البعد القيادي: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تنجم عنه ويشمل هذا البعد العناصر التالية. (جندي، 2018، ص، 24).

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوها :هل تدرك الإدارة على أنها حارس وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤوليتهم وواجبهم وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية وفي الثانية تكون إيجابية.

- دور الإدارة وأسلوبها :و يتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها مخطط مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية وتستعد للمواقف قبل الأزمات وتستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل

مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول التابع يعبر تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة والدور الثاني المستقل يعبر عن ثقافة تنظيمية ايجابية.(خبابة،2018 ص26)

- إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون أنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة وأن السلبيات ليست مردها إلى العاملين فقط فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن طريق الثقافة التنظيمية الايجابية.
(جندي، 2018، ص24)

3. أسلوب إحداث التطور والتغير : في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التطوير مثل: الندوات، المحاضرات والملصقات وتبنى هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية ايجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات. (جندي، 2018، ص24)

-الدافعية والسلوك البشري : عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط من خلال نظام الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق والدوافع النفسية المرتبطة بمتعة العمل وأن سلوكهم هو انعكاس الثقافة التي تبعث على الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين من خلال ربط دافعتهم بالجانب المادي فقط أما في الحالة الثانية تتعدد

-الأفراد على العمل الجماعي : عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق صراعات بين العاملين والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية والمنهكة لقوى العاملين، ومن ثم لا يقبل الأفراد العمل الجماعي والتعاون، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة. (جندي، 2018، ص، 24).

- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها : عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد و، عندما 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 ع ندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين فيها بحيث تكون هذه المهمة ند الجميع.

-الإيمان بأهمية التدريب: إذا حدث وتبنت الإدارة نظرة ضعيفة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاط قصير وينظر منه عائد وأن ميزانيته محدودة أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري فهذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة

تنافسية متقدمة في الأجل البعيد و، توضيح موازنة التدريب بحيث تتاح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط.أساسي وضمن أولويات برنامجها.(جندي، 2018، ص 24-25)

- مرحلة التعليم :عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص ،كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تعتبر عائقا في سبيل تطويرها ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا أحال ثقافة مشجعة ،تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها وتوظيف الإدارة للمهارات وقدرات موظفيها. (جندي، 2018 ص 29)

-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 توجيه صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام. وإذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف.(خبابة، 2018، ص 29)

- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ : إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد نظام يشجع على التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ من خلال انتهاج سياسة الاستعداد والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل واللامبالاة يعرضها لمخاطر جمة ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.(جندي، 2018 ص 41)

- قيادة التغيير بالمنظمة :إذا حدث وأن تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة والأوامر الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمنظمة ،فإن العاملين سوف يشعرون أن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم وفي هذه الحالة يكون التغيير في جانب واحد ذو تأثير سلبي ،عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون (خبابة ، 2018 ص 27)

2.البعد التنظيمي:

- طبيعة الاتصالات :تمثل الاتصالات جزء من الثقافة التنظيمية فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن الأعلى للأسفل وفي شكل تعليمات مكتوبة ويغلب عليها الطابع المتحفظ وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والتعاون والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتهم تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة نقل المعلومات والمهام.

- إقبال الأفراد على العمل الجماعي : عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق صراعات بين العاملين والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية والمنهكة لقوى العاملين، ومن ثم

لا يقبل الأفراد العمل الجماعي والتعاون، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها : عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتّم وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد و، عندما 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 فيها بحيث تكون هذه المهمة نداء الجميع.

-الإيمان بأهمية التدريب :إذا حدث وتبنت الإدارة نظرة ضعيفة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاط قصير الأجل وينظر منه عائد وأن ميزانيته محدودة أو تنظر إليه على أنه نشاط إداري فهذه الثقافة سوف تتعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصداقية أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد و، توضيح موازنة التدريب بحيث تتاح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها.(جندي، 2018، ص 25)

-مرحلة التعليم :عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص، كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تعتبر عائقاً في سبيل تطويرها ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة، تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها وتوظيف الإدارة للمهارات وقدرات موظفيها.

3 البعد الإنساني:

- الأجر: يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى الشعور بالاستقرار والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة لانخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب الرئيسي لعدم الرضا الوظيفي و، الشعور بالتهديد من قبل الأفراد وقد يحدث العكس تماماً، حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار.

- عدالة تقييم أداء العاملين : ينتاب الأفراد شعور بالاستياء 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.

(خبابة، 2018، ص، 30)

-توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد :عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم أي أن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد فإن ذلك من شأنه أن

يجعل الموظفون يسخطون على المؤسسة ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات والإجراءات التنظيمية قد تظهر على شكل سلوكيات غير لائقة، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.(جندي 2018،ص 31)

10 : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

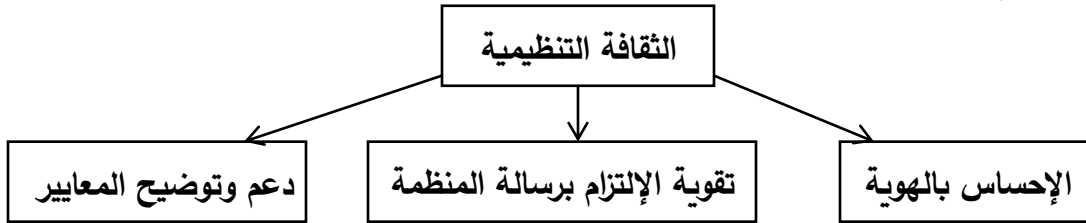
- تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية التالية :

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

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

- دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا ،فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.(قدور 2017، ص71).

و المخطط التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:



الشكل رقم (2) : الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: (إيهاب، مصباح، 2011، ص 18)

11 : مستويات الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة مستويات للثقافة، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة، لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاثة، وهي: الأشياء المصنوعة والظاهرية، والقيم، والافتراضات الضمنية الأساسية. وفيما يلي توضيح لهذه المستويات الثلاثة:

المستوى الأول: الأشياء المصنوعة والظاهرية: وتدرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء. (قدور 2017ص33)

المستوى الثاني: القيم: وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل، وما هو صح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعدهم في تحديد

السلوك المقبول والسلوك المرفوض، كما تساعدهم في تحديد ما هو خطأ، وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلا نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماما بقيم النجاح والتفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على الفوز على الآخرين والتغلب عليهم. (جولوي 2012ص22)

المستوى الثالث: افتراضات ضمنية أساسية: هذا البعد هو الأقل ظاهرياً ولكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، فمثلاً، إذا سألنا أنفسنا: لماذا تغرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل؟ سنجد بأن ذلك لأنها "تفترض ضمناً" بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية، حيث تعتمد على نظام القيم، والذي ينعكس بدوره على الأشياء والسلوك الظاهري. ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة (قدور 2017ص33).

12-قياس الثقافة التنظيمية

من اجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية ، فان الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس انواع متنوعة منها. وان أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الابعاد الاساسية يمكن ان تكون محاولة تقييم ناقصة (pageDavis & Newstrom 1993, p13).

لان الثقافة هي بالأحرى بناء معقد وغير ملموس. والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل (Keiner& 2007,71).Kaiser).

وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال (Davis & Newstrom1993 13p) وعلى أي حال، ففي الأدبيات هنالك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية. الأول هو نوعي وهذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية .وبعبارة أخرى فان الباحث في المدخل النوعي يصبح غاطساً في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل المسار و يعطي المدخل النوعي الباحث وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة الغنية بالتفاصيل (al et, Delobbe ,2007 p05)

ويكون خلالها الباحث فهم معمق للعمليات الفريدة ضمن كل منظمة .

وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل الا ان هناك نقطتي ضعف :

أ- ان الابعاد الثقافية التي تحدد في بيئة (وسط) واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى،

ب- قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات اساسية مثل الاداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين (Delobbe ,.2007 p3) ،

علاوة على ذلك هذا المدخل قد يكون محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات (Marinova ,2005 p:131).

واحد نقاط الضعف المهمة للمدخل النوعي تتمثل بان الباحث يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة جمع وتحليل البيانات.

اما المدخل الثاني فهو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية. وهذا المدخل يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة اساسية لتقييم ابعاد الثقافة التنظيمية المحددة. انه يمكن من اجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الاخرى (delobe, 2007, p03) وتسهل من عملية تعميم النتائج. ويعد الغرض الاساسي للمدخل الكمي تحديد الابعاد الاساسية (الانواع) التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهناك عدد متنوع من الادوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين. وعلى الرغم من ان المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة الا انه لا يخلو من المحددات. فهذا المدخل يغادر مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفتقد لفرصة تطوير (Marinova, 2005: p131) جديدة نظرية وفي ضوء ما جاء اعلاه.

فان هناك سؤال اساسي يمكن ملاحظته وهو أي من المداخل اعلاه هو الافضل؟ في الحقيقة كلا المدخلان يمتلك نقاط ضعف ونقاط قوة فالباحث يمكن ان يختار المحقق ر المدخل الملائم بالاعتماد على اهداف وطبيعة دراسته. فعلى سبيل المثال اذا كان الهدف من الدراسة هو قياس ابعاد ثقافية محددة في منظمة ما او مجموعة من المنظمات المختلفة فان الاداة الكمية هي الاداة الملائمة. والباحث يمكن ان يستخدم ايضا المدخل الكمي في عملية اختبار الفرضيات وتطوير البناء النظري لان في المدخل الاخر وهو المدخل النوعي يكون هناك عدد كبير من دراسات الحالة التي يحتاج تحليلها وكثير من الوقت والاموال (Sackman p14 , 1991).

خلاصة:

من المبحث المتطرق له يمكن استنتاج ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح العمل داخل المنظمات ويجب الاهتمام بها بمعنى وجوب خلق ثقافة تنظيمية إيجابية داخل العمل لتأثر ايجابا عليه للمساعدة على تعديل سلوكيات الافراد داخل العمل.

الفصل الثالث:

الإبداع الإداري

الفصل الثالث : الإبداع الإداري

تمهيد

01 الإطار العام للإبداع

- مفهوم الإبداع
- الفرق بين الإبداع و الابتكار والاختراع
- أنواع الإبداع
- الإبداع في المنظمات

02 ماهية الإبداع الإداري

- مفهوم الإبداع الإداري
 - نظريات الإبداع الإداري
 - عناصر الإبداع الإداري
 - ركائز الإبداع الإداري
 - مبادئ الإبداع الإداري
 - خصائص الإبداع الإداري
 - أهمية الإبداع الإداري
 - خطوات العملية الإبداعية
 - مستويات الإبداع الإداري
 - دوافع الإبداع الإداري
 - معوقات الإبداع الإداري
- #### 03 العلاقة بين الثقافة التنظيمية و

الإبداع الإداري

تمهيد:

يعتبر الابداع الاداري من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسة، وهو بالتالي يشكل حافزا مهما في الاداء والفعالية والانتاجية وتعتمد المؤسسات في سبيل التطوير والتحديث الدائم لأجهزتها الداخلية للعمل اكثر، وذلك من خلال استخدام طرق جديدة ابداعية ونبذ الطرق والاجراءات القديمة، ولا يتم ذلك الا بإيجاد الاشخاص المبدعين الذين يسارعون في ايجاد طرق جديدة وحلول ادارية سريعة ومن هنا اعتبر الابداع الاداري احد المكونات الادارية الاساسية للمنظمات الادارية الحديثة.

وفي هذا الفصل سلط الضوء على ماهية الابداع الاداري وبعض عناصره وخصائصه ومبادئه وأهميته. مستوياته ونظرياته، والعوامل التي تساعد على الابداع الاداري اضافة إلى معوقات الإبداع الإداري وصولا إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين بجامعة برج بوعرييج.

1- الاطار العام للإبداع

تتعد مفاهيم الابداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا توجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة اخرى مما ادى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (جلولي.2013.ص 58)

1-1 مفهوم الابداع :

كلمة الإبداع في اللغة العربية. كما ورد في لسان العرب لابن منصور وعلى أنه : يأتي من بدع وبدع شيء بمعنى أنشأه أولاً. فالمبدع كما يرى أبو عدنان هو الذي يأتي بأمر لم يسبقه فيه أحد. (الشهرى.2016.ص 9)

اما في القران الكريم فقد جاءت كلمة الابداع في مواطن متعددة وجميعها تشير إلى ذلك المعنى ومنها :

قال تعالى في سورة الاحقاف { ما كنت بدعا من الرسل وما ادري ما يفعل بي ولا بكم إن اتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين} (سورة الاحقاف الآية 9)
وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى { بديع السموات والارض انى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم } (سورة الانعام. اية 151)
_ الابداع اصطلاحا

عرف الفاعوري الابداع : " عملية تتناول افكارا جديدة فعالة للإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل منظمة، وهو جزئ مهم من استراتيجية الاعمال والممارسات اليومية ". (الفاعوري، 2015. ص 3)

- اما عساف فيرى ان الابداع هو " ان يكون للفرد سمات المخاطرة الاستقلال. المثابرة. الانفتاح وهناك من يركز على طلاقة الفكرية. الاصالة. المرونة. " (عساف.1995.ص 31)
- يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية. ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغيرات الطفيفة) أو جذريا (تغييرا كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد) وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في "العمل بطريقة مختلفة"(براكين.2008.ص 200)

2_ الفرق بين الابداع والابتكار والاختراع

ان اختلاف اراء الباحثين حول مفهوم الابداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الابداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (innovation) والاختراع (invention) حيث نجد ان عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء. كما ان هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابداع وبعض المصطلحات الاخرى كالابتكار والاختراع وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض.(اسماء. 2013.ص 60)

_ ان الابداع و الابتكار وجهان لعملة واحدة اما الفرق بينهما فمن الممكن تلخيصه في الجدول التالي :

الابتكار	الابداع
يتمثل بالقدرة على تنفيذ الافكار بأسلوب محدث غير عادي	يتمثل بالقدرة على ايجاد فكرة غير عادية تتمثل بالقدرة على تنفيذ الافكار بأسلوب محدث غير عادي
الابتكار ناتج عن العمليات الانتاجية	الابداع ناتج عن المخيلة
من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه حيث انه يتعلق بالإنتاج والاداء	من الصعب قياس نسبة نجاح الابداع
ايجاد شئ على ارض الواقع يكون جديدا وفريدا مثل السلع في السوق او الخدمات	الافكار جديدة
بما ان الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ فمن الطبيعي ان يحتاج إلى تكاليف مالية	لا تحتاج عملية الابداع إلى تكاليف مالية
هناك احتمالية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الابداعية مثلا	لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر

الجدول رقم (01) الفرق بين الابداع والابتكار

المصدر: (الحسن.2020.ص 19)

- اما الفرق بين الابداع والاختراع هو ان الاختراع ابتكار مقصود هادف، خلاف الابداع الذي ينطوي على لمحة الاشراف المفاجئ اما الابداع فيحول الاختراع إلى منتج وقد يأخذ وقتا طويلا عكس الاختراع الذي يأخذ وقتا قصيرا.(مسلم. 2015.ص 70).

_ انواع الابداع

- نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الابداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها، وقد يكون في اعتقادنا الاهم، الا وهو :

- الابداع التكنولوجي : حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الابداع واحدا من اهم اشكال الابداع لاعتباره اهم الاسباب والداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه :

- ان الابداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، او بتحسين منتج في طريق التصنيع او التسويق او طريقة جديدة لخدمة معينة.

- الابداع التنظيمي : المقصود بيه احداث التجديد في التنظيم، واحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في اداء المهام وتحسين علاقات العمل ، وهو ما يستدعي توفير مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، ان هذا النوع الابداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق واساليب وانماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله اكثر فعالية.

- الابداع في الخدمة : المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير او الاخرين

- الابداع في مجال التسويق : يعني به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق...الخ

(مسلم.2015.ص.82)

4_ الابداع في المنظمات

سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الابداع، وكيفية تفعيله بما يضمن لها النجاح والتطور والاستمرار، اما حاجة المنظمات للإبداع، فنواجه المنظمات العديد من التحديات في وقتنا الحالي، حيث اصبح عليها ان تجد وسائل والاساليب الضرورية التي تساعد على تجيد نشاطها والاستفادة من قدراتها لهذا فان اي منظمة لا تتبنى الابداع وتجعله من اولوياتها سيكون مصيرها التراجع والافلاس، ومن اهم اسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي :

- الحاجة المستمرة إلى نظم واساليب ادارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الاخرين وخالية من الاضافة والابداع والتكيف.

الفصل الثالث:.....الإبداع الإداري

- ان الشخصية المبدعة لها اهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها ونتاجيتها.

- تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة.

- مساهمة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو انتقاد السوق.(مسلم. 2015. ص90)

2- ماهية الابداع الاداري:

2- 1) مفهوم الابداع الاداري:

ورد مصطلح الابداع الإداري العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على

سبيل الذكر:

- عرف كاظم (2008) الابداع الاداري بانه " الابداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل

المنظمة او عملياتها"

- كما يعرف الابداع الاداري حسب الرحيم وحسن (2010) على انه " مجمل التغييرات

الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والاساليب الادارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع

تحقيق اهداف المنظمة " (جلولي.2013.ص 65)

- يعرف ديرري (2011) الابداع الاداري بانه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت

استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او غيرها، وهذه الفكرة

جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها " (حويجي.2015.ص 39).

ويعرف الإبداع ايضا "بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج

المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج او الخدمة،

وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها " (جمال.2017. ص 09).

تعريف الإبداع الإداري: خليط من مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكن القائد من ابتكار

أفكار جديدة وفريدة. وقابلة للتطبيق بهدف حل المشكلات قائمة، أو تطوير نظام قديم. أو اتباع طريقة

علمية لتنفيذ الأعمال. بما يضمن تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية، (الوزير.2020.ص32).

حسب دكتور عاطف عوض الإبداع الإداري هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي

تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل

المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا (بلكو. 2016. ص7)

بناء على ما تقدم يتضح ان الابداع الاداري هو "الافكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملين التي تهدف إلى ايجاد عمليات ادارية واساليب اكثر كفاءة وفعالية في انجاز اهداف المنظمات، وان تكون اكثر خدمة للمجتمع".

- نظريات الابداع الاداري:

نظرية (مارش وسمون 1958) : فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذا تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به. فحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل. فعملية الابداع تمر بعدة مراحل هي فجوة اداء عدم رخاء. بحث ووعي وبدائل. قم ابداع حيث عزيا الفجوة الادائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب او التغيرات في بيئة خارجية او داخلية).

نظرية (بيرن وستالكر 1958): وكان اول من اكدا على ان التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة. فمن خلال ما توصلنا اليه من ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

نظرية (ويلسن 1966): بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى ادخال تغيرات في المنظمة هي : ادراك التغيير، اقتراح التغير، وتبني تغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها. التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ ز وكلما زاد عدد المهمات غير روتينية مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات. كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات اغلب اعضاء المنظمة.

نظرية (ميل وهيرف 1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (مارث وسيمون) و (بورن وستالكر) فالنصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدم الانظمة للحلول الروتينية. الابداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا انواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وانواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها او بلورتها (اي كيفية استجابة المنظمة) او البحث بهدف تقدير اي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة او اختيار الحل (انتقاء البديل الامثل) او اعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية

الفصل الثالث:.....الإبداع الإداري

حول الحل الانسب، اذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات او مشكلات ثم تصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية او الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

نظرية (وترمان وبينرز): يلخص كل من بيترز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة امريكية متفوقة اي ان القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابداع تتمثل في :

- الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الاسبقية دائما للفعل والشروع في الاداء اكثر من مجرد انفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية.

- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.

- اعطاء استقلالية للوحدات والاقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والابداع الامر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والاقسام الاخرى في الاداء المتميز.

- تعزيز مفهوم الانتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة بكرامة وانسانية وتشجيع الابداع لديهم.

-تبسيط الاجراءات والمستويات الادارية عن طريق الاعتماد على القليل منها. وان الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.

- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة

- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي اثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز نظرية كليفورد وكافيني (الاداء المتميز): توصلنا في دراستهما على الاداء الظافر الناجح إلى ان المؤسسات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الابداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية منها.

- وضع رسالة محددة للمؤسسة. ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- التركيز والاهتمام على المكونات والمقومات الجوهرية للعمل.

- ان يتم النضر إلى المنهج البيروقراطي على انه عدو رئيسي.

- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة
- اعطاء اسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الاداء المتميز والابداع فيه.
- نظرية ادوارد دي بوتو: (التفكير الابداعي): اصدر دي بونو عدة كتب اهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى اسلوب دي بونو في التفكير الابداعي او طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث ان هذا الاسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي اي ان الجميع يفكرون بطريقة واحدة او منهج واحد. حيث ان القبعات الست تفيد في الاجتماعات الابداعية اذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حيث قسم دي بونو انواع القبعات الى:
 - القبعة البيضاء: المسؤولة عن جمع المعلومات
 - القبعة الحمراء: خاصة بالمشاعر اي ان الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما.
 - القبعة الخضراء: تزودنا بالأفكار الابداعية والبدائل اذ انها قبعة الافكار الجديدة والتفكير الخلاق
 - القبعة الزرقاء: الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج اي بمعنى اخر ضبط عملية التفكير.
 - القبعة الصفراء: مسؤولة عن المنطق والفوائد، انها قبعة الممكن والمنطق الايجابي
 - القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه.
- نظرية أوسبورن: حيث اعتقد ان احسن طريقة للتوصل إلى افضل الحلول وانجحها هي توليد اكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة اولا وثم يتم تقييمها واحدة بعد الاخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على اكبر عدد من الافكار من مجموعة من الاشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية :
- إيجاد المشكلة: يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة
- إيجاد الحقائق: وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة وتخيل الماهية التي يمكن ان يكون عليها الحل.

- إيجاد الافكار : توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن
- إيجاد الحل: يتم في هذه المرحلة تقييم الافكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة
وامكانية تطبيقها

- قبول الحل: يتم في هذه المرحلة اقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ. (عبدالله. بوبكر. 2018. ص 41-46)

3- عناصر الابداع الاداري

إن للقدرة الابداعية مكونات او عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال ويمكن تقديم تلك العناصر على الشكل التالي :

- الأصالة: يقصد بها ان الشخص المبدع ذو تفكير اثيل، اي انه لا يكرر افكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدد خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها خروج على التقليد وتميزها اي ان الافكار تكون جديدة.

- الحساسية بالمشكلات: تتمثل في القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة. فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا.

- المرونة : ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل تفكيره او أسلوبه في علاج مشكلة من وضع إلى اخر والذي يعني قدرة على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

- القدرة على التحليل : ويقصد بها انتاج إبداعي او إبتكار يتضمن عملية إنتخاب او إختيار وثيق. اي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها. (عبد الله. بوبكر. 2018. ص 34)

- الطلاقة: ويقصد بها كثرة او تعدد الافكار التي يمكن ان تأتي الشخص اي تتضمن الجانب الكمي (محمد. 2014. ص 96)

وتتكون من العناصر التالية :

- الطلاقة الفكرية : يقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الافكار.
- طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصور تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير : وهي سهولة التعبير عن الافكار وصياغتها في قالب مفهوم

الفصل الثالث :.....الإبداع الإداري

- الخروج عن المؤلف : يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة , والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل. وتتطلب ذلك شجاعة كافية. (عبد الله. بوبكر. 2018. ص 35)

_ وهناك مدخل اخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الابداع الاداري ويتمثل في دراسة عنصرين اساسيين هما (القدرة على التفكير الاستراتيجي) و (القدرة على بناء ثقافة في المنظمة)

1)التفكير الاستراتيجي : يرتبط اساسا بقدرة المنظمة على وضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم ، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة وكذا الاحصاء . ويرى (محمد القريوتي) ان هذا احد اسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا. ويرى ان مشكلة التخلف الاداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية. بل تكمن في تشتت الجهود وغياب الانتماء للمؤسسة , وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق اهداف المنظمة واستراتيجياتها. (بوبكر. 2018.ص35- 36)

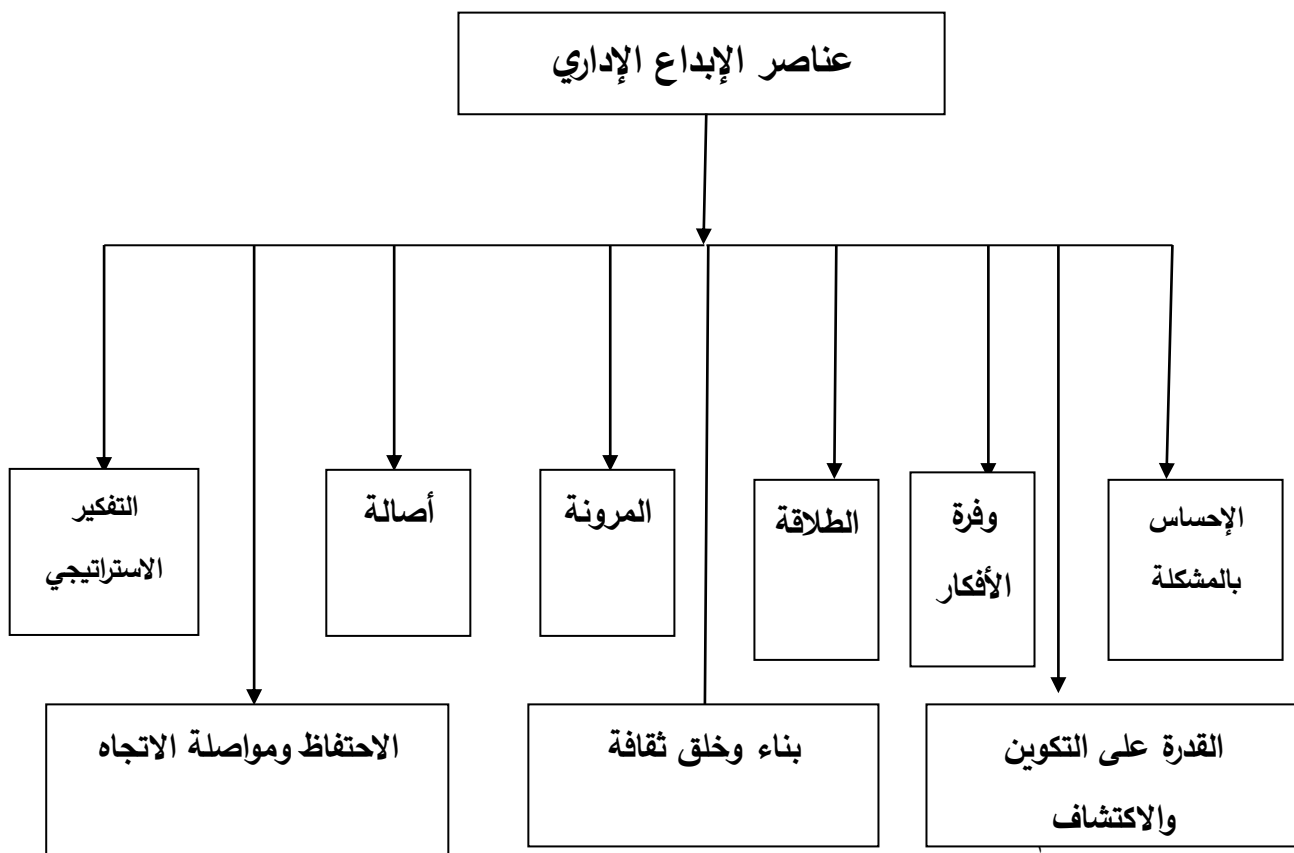
ومن هذا المنطلق نفهم انه لا بد من تحضير او بناء قاعدة صلبة للتفكير الاستراتيجي المحترف من اجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو.

2) بناء ثقافة المنظمة: تهتم اساسا بايجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم، واطاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير اداء متميزة، مبنية على الابداع الاداري.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الادارة اليابانية التي استطاعت ان تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث انها تعتبر المنظمة كاسرة واحدة متكاملة ويمكن للمسؤول مثلا ان يكلف العاملين بالعمل الاضافي من دون الحصول على اجر. وهذا بسبب روح الانتماء ولهذا تعتبر اقل الدول من ناحية الاضرابات العمالية (القريوتي. 2009.ص 99)

ومن هذا المنطلق يمكن الحديث عن استراتيجية الابداع الاداري لكي نفهم اكثر اليات تطبيق ونشر الثقافة التنظيمية لان التنظيم في المؤسسة يمكن ان يشمل اتباع نضام الادارة بالأهداف من خلال اساليب التطور التنظيمية.

والشكل التالي يبين باختصار عناصر الابداع الاداري



الشكل رقم (03) عناصر الابداع الاداري

المصدر: (حويجي. 2015.ص46)

4- مبادئ الإبداع الإداري

لقد قام DRUCKER بوضع مبادئ للإبداع الاداري، وهي عبارة عن اعمال او دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الابداع للقيام بها واطلق على هذه المجموعة من الممارسات (IHE 'S DO) كما حدد ايضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها واطلق عليها (IHE 'S DON'TS) والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها.

• كما أن الابداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الابداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر الا انها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، الا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

الفصل الثالث :.....الإبداع الإداري

• يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع اليهم. حيث ان للإبداع جانبان اساسيان هما :

_ جانب مفاهيمي

_ اخر ادراكي حسي

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب ان يكون عليه الابداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء او المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، ولكي يكون الابداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة والابداع الفعال عادة يبدا صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الاموال والافراد وغيرها من المصادر.

اما الاعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي :

- التنويع ومحاولة عمل عدة اشياء في نفس الوقت

- محاولة الابداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر (مسلم. 2015.ص15)

ويجب ان يتبنى المدراء واصحاب القرار الاتجاه الصحيح للمنظمات على اساس منهجي وعلمي، وهذا يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ التالية:

• افساح المجال لأي فكرة ان تولد وتتموا تكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح. ما دمنا لم نقتنع بعد بفسلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت وتحولت إلى حقائق ونجاح.

• ان الافراد مصدر القوة والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعل المنظمة الاكبر والافضل والاكثر ابتكارا. ولتكن المكافئة على اساس الجدارة واللياقة.

• احترام الافراد وتشجيعهم واطاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

• التخلي على الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الابداعية. وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

• تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة بحسب ويكون كذلك تحويل النشاط إلى المسؤولية ومن المسؤولية إلى طموح

• اعطاء التعلم عن طريق العمل اهمية بالغة لانه الطريقة الافضل لتطوير الكفاءات وتوزيع

النشاطات ودمج الافراد بالمهام والوظائف (السكارنة. 2011. ص 122)

5- ركائز الإبداع الإداري :

يحدد بيتر ووترمان ركائز للتفوق والإبداع هي:

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها
- التركيز على الأداء
- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع
- معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية
- تنشيط الإجراءات الإدارية
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة

فإن كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع فإن العاملين يبقون العنصر الحاسم في الإبداع فالعاملين هم دوما أدوات ابداع المنظمة (الصريفي. 2016.ص 259)

6_ خصائص الابداع الاداري :

إهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع الاداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي تنمية وتطوير القدرات والعمليات الابداعية. وبما أن الابداع الاداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الاداري والتنظيمي داخل المنظمة فانه يمكن تحديد خصائصه بما يلي :

-الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية) فالأفكار الابداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها. عن طريق متابعة هذه الافكار واثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي. خاصة ان الكثير من الاعمال الابداعية تلاشت واختلفت لدى الافراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد واهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

- الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى اخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره

- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الادارة

العليا في المنظمة والتي تقود عملية الابداع.

- يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والاقسام في المنظمة.

- هيكل الابداع الاداري يمكن ان يوصف بانه مبدا ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الافراد يؤدي إلى زيادة في عملهم.

- يلعب رواد الادارة العليا دورا حاسما في تقديم الافكار التي تؤدي إلى الابداع.

(جلولي. 2013. ص 66-67)

7- أهمية الابداع الاداري

تكمل مدى اهمية الابداع الاداري في المؤسسات فيما يلي :

- تواجه المؤسسات التعليمية حاليا ومستقبلا و مرحلة صعبة من التغيير
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل افضل
- يزيد الابداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عمالياتها الادارية والفنية المستمرة
- يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- يساعد الابداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم
- يسهم في بناء الثقة لدى الافراد العاملين
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التغيير عن امكاناته الابداعية
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم
- يدفع الافراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الاخرين
- يساعد الافراد في اعداد تحديد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور ابداعية متجددة ومستمرة يساعد الافراد في اعادة تحديد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور ابداعية متجددة ومستمرة. (عبد الله. 2018. ص 19-20)

8- خطوات العملية الابداعية:

- يستخدم التفكير الابداعي لتوليد الافكار الواقعية التي تستخدم في التعامل مع مشكلات الحياة، ولابتكار ادوات تجعل هذه الحياة اكثر سهولة ورفاهية وتتم العملية الابداعية عبر خمس خطوات هي:
- **المثير:** ويكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهة مشكلة، او يلقيه عليه معلمه او احد واليه بطريقة تستفز تفكيره.

الفصل الثالث:.....الإبداع الإداري

- **الاستكشاف:** ويعني البحث عن البدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات أو الحكم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون بأخذ الوقت الكافي ع افكار كثيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين

- **التخطيط:** وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهدف، ويتم على خطوات هي : تحديد المشكلة، جمع المعلومات حولها، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية التفكيرية.

- **النشاط:** وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحث عن بديل لها.

- **المراجعة:** والمقصود بها تقويم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول، والنجاح الذي تحقق، ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة.(محمد. 2014. ص 89-90)

9- مستويات الابداع الاداري:

للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها ،ويمكن تلخيص مستويات الابداع في المنظمة بالاتي:

- **الابداع على مستوى الفرد :** وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

- **الابداع على مستوى الجماعة :** هو الابداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتمادا على خاصية تبادل الراي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم الابداع.

- **الابداع على مستوى المنظمة:** هو الابداع الناتج عن الافراد والجماعات في المنظمة.(حامد . بدون سنة. ص10)

10- دوافع الابداع الاداري:

تصنف هذه الدوافع الى:

• الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الاهداف الشخصية
- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة
- الرغبة في معالجة الاشياء الغامضة والمعقدة

- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات
- الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق، ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

• الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى الإبداع
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة، يتطلب الإبداع
- أننا في عالم سريع التغيير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

• دوافع مادية ومعنوية

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على التقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة

• دوافع خاصة بالعمل الجماعي:

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في ليجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار. (مسلم. 2015. ص 21-22)

11- معوقات الإبداع الإداري :

يمكن تحديد المعوقات التي من الممكن أن توقف العملية الإبداعية إلى :

المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي تعود إلى الفرد نفسه وتتمثل في عدم وضوح الرؤية ، والخوف من الاخفاق، والتمسك بالمؤلوف، وغياب الدوافع الداخلية.

المعوقات التنظيمية : وتتمثل في التركيز على القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير التفصيلية لإنجاز العمل ، وتطبيق مبدأ التخصص في العمل بشكل مبالغ فيه، والمركزية الشديدة ونطاق الاشراف الضيق وغيرها، وهذه لا تسمح للفرد بالاجتهاد وحرية التصرف واختبار اساليب وافكار جديدة في العمل. وبالتالي فالسياسات والاهداف والاجراءات وفسفة الادارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع.

الفصل الثالث :.....الإبداع الإداري

المعوقات الثقافية والاجتماعية : وتتمثل في ما يعرف بالمنظومة الاجتماعية متمثلة في القيم والاتجاهات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع، والتي قد تقف عائقا امام تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية لدى الأفراد، حيث تسيطر على سلوك الفرد وتحده وتوجه بالصورة التي يتقبلها المجتمع. وبذلك فإن هذه العادات والتقاليد تؤثر على الإبداع وأحيانا كثيرة تمنع ظهوره.

المعوقات الإدراكية: تتمثل في النظرة النمطية او التقليدية إلى الأمور او المشاكل ،والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى ان رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر

المعوقات المادية: التي تتعلق بإمكانات او ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على إيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب و أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.(دحدوح.2016.ص 48-49-50)

ويتضح مما سبق ان هذه المعوقات تعود إلى عدم توفر ثقافة تنظيمية التي تشجع على الإبداع الإداري وكذلك نقص في القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

12- العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري: بعد ان تعرفنا على معوقات الإبداع الإداري فمن الطبيعي ان إزالة هذه العوائق يخلق الظروف التي تساعد على التجديد والابتكار وتوسيع دائرة لدى العاملين في أي مؤسسة.

(peter drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير ان يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحوز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية.

الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

المصادر والموارد : حيث ان الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

الفصل الثالث:.....الإبداع الإداري

سمات وصفات مجموعة العمل : على الإدارة إتخاذ فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

التشجيع التوجيهي والإشرافي : وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى شعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بالنجاح.

الدعم المنظمي : الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح او حتى في وجود الأخطاء بهدف تلقيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.(جلولي.2013.ص 71)

13: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

عند الحديث عن أي علاقة بين أي متغيرين ومدى ارتباطهما ببعضهما البعض، يبرز مدى تأثير كل منهما في الآخر سواء إيجابيا أو سلبا، ومن ثم نستطيع من خلال معرفة تلك العلاقة التنبؤ بالمستوى ومعرفة الأبعاد والتأثيرات، لذا نسعى من خلال هذا البحث إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي إكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما ان العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين(بن حسن.2007. ص13)

وحتى يبدع الفرد لمنظمتة، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات ان تقتنع بأن العاملين بإمكانهم الابداع وابتكار حلول للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الادارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاما

الفصل الثالث: الإبداع الإداري.....

على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات ايجابية في الابداع الاداري لدى العاملين لديها.(الزعبي.2009.ص 161.207)

ويمكن ان نوضح اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري من خلال ما يلي:

1.12. العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والابداع الاداري:

إن القيم التنظيمية تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم الاهتمام بإدارة الوقت، والاداء واحترام الآخرين. ولذلك فإن هذه القيم تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، والابداع فيه.

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة للأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والتزام، وتبسط عملية اتخاذ القرارات، وتركيز على تحقيق الابداع.

وبالتالي على المنظمة ان تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الابداعية وصياغتها وترجمتها في نظم واساليب توصل الابداع في كل نشاطات المنظمة. (جلولي. 2013. ص82)

12-2 جوانب ومبررات ثقافة المنظمات المبدعة:

تلعب ثقافة المنظمة دورا حاسما في إبداع المنظمات، ومن أهم جوانب ومبررات الثقافة التنظيمية التي تحفز على الإبداع وتشجعه وتسانده هي:

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجابيا على الابداع، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الافقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الابداعات.

- **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:** حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

- **الاتصالات المكثفة بين الوحدات :** تكون عالية في المنظمات المبدعة

- **ثقافة المنظمة:** الثقافات المبدعة لديها ثقافات متشابهة فهي تشجع المخاطر والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة طبيعية للخضوع في المجهول.

- **ادارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف او بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ او الفشل وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير وحينما يتم

الفصل الثالث :.....الإبداع الإداري

تطوير فكرة جديدة فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفعالية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها، والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع.

- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات.

- **القيادة :** الابداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الابداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، وعلى المدير ان يشجع الافراد على التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الابداع ,

- **أنظمة العوائد والحوافز :** مما يحفز الابداع ويسانده ووضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الابداع، والربط بين أنظمة العوائد ولإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والاداء الجديد.(حويجي.2015.ص 66- 67)

ويؤكد هيتجر (1995) على أنه حالياً كما هو في المستقبل وأكثر من أي وقت مضى في التاريخ، يبقى سر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الابداع والابتكار، إلا ان اهم الاسس المطلوبة للوصول إلى ذلك تكمن في وجود الثقافة التنظيمية التي توفر الرعاية اللازمة لتنمية الابداع والتي تكمن من تحويله إلى الابتكار الذي يقود الاداء الجيد والميزة التنافسية. (الشهري. 2016، ص 59)

خلاصة:

وفي الاخير نستنتج ان المؤسسات كيفما كان نوعها إقتصادية او إجتماعية أو غيرها تسعى إلى تحقيق الابداع الاداري بمختلف مستوياته سواء على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة، كما يشهد الابداع الاداري عديد من العوامل التي تساعد على تنمية تتجلى في دور الفرد والمنظمة كل هذه من شأنها ان تساعد على تنمية الإبداع الاداري.

إلا أنه يواجه معوقات عديدة تحول دون تحقيقه تختلف بين معوقات شخصية متعلقة بالموارد البشري، ومعوقات تنظيمية متعلقة بالمنظمة او المؤسسة. وتحاول العديد من النظريات معالجة الابداع الاداري بوجهات مختلفة حسب رؤية المنظر او المفكر الرائد لتلك النظريات.

الفصل الرابع:

الإجراءات التطبيقية للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات التطبيقية للدراسة

تمهيد

01 الدراسة الإستطلاعية

02 خصائص السيكمترية للدراسة الاستطلاعية

03-منهج الدراسة

04-الدراسة الأساسية

05- حدود الدراسة

06 مجتمع الدراسة

07 عينة الدراسة.

08 أدوات الدراسة

09 خصائص عينة الدراسة

10الاساليب الاحصائية للدراسة

خلاصة

تمهيد :

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها وبعد التطرق للطرح النظري لمتغيرات الدراسة، تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن : مجتمع الدراسة والعينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والتقنيات المستخدمة لمعالجة البيانات وتحليلها.

1-دراسة إستطلاعية :

يعتبر إستخدام العينة من الامور الشائعة في مجال البحوث و الدراسات العلمية حيث قمنا بإختيار عينة مكونة من 30 أستاذا و أستاذة.

-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستطلاعية (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

يعتبر الصدق والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة (الاستبيان) في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القرارات المأخوذة من تلك الأدوات.

حساب مؤشرات صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (1-) و(1+).

وتكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية (أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل إرتباط، أقل من مستوى الدلالة: 0.05، فإن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية. ومنه: توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ككل، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه. والجداول التالية تبين نتائج حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور وأبعاد والاستبيان كما يلي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة

برج بوعرييج من خلال معامل ارتباط person

الجدول رقم 02) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	معامل الارتباط person	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,637**	0,000	دال
02	0,655**	0,000	دال
03	0,269*	0,013	دال
04	0,424**	0,000	دال
05	0,490**	0,000	دال
06	0,712**	0,000	دال
07	0,491**	0,000	دال
08	0,591**	0,000	دال
09	0,495**	0,000	دال
10	0,536**	0,000	دال
11	0,623**	0,000	دال
12	0,515**	0,000	دال
13	0,619**	0,000	دال
14	0,449**	0,000	دال
15	0,592**	0,000	دال
16	0,636**	0 000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور معظمها تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط person المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً

الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية للدراسة

معامل الارتباط للعبارة رقم 05 مع محورها بلغ قيمة = $r=0.490$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $0.000 = sig$ وهي أقل من 0.05.

وأيضاً للعبارة رقم 16 مع محورها بلغ قيمة = $r=0.636$ وهو دال إحصائياً، حيث قيمة $0.000 = sig$ وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا لن نستبعد عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي للعبارات.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج من خلال معامل ارتباط بيرسون:

الجدول رقم (03): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري.

رقم العبارة	معامل person	القيمة الاحتمالية Sig	النتيجة
01	0,418**	0,000	دال
02	0,523**	0,000	دال
03	0,486**	0,000	دال
04	0,219*	0,046	دال
05	0,615**	0,000	دال
06	0,471**	0,000	دال
07	0,448**	0,000	دال
08	0,504**	0,000	دال
09	0,444**	0,000	دال
10	0,497**	0,000	دال
11	0,472**	0,000	دال
12	0,508**	0,000	دال
13	0,463**	0,000	دال
14	0,483**	0,000	دال
15	0,585**	0,000	دال

16	0,499**	0,000	دال
17	0,490**	0,000	دال
18	0,447**	0,000	دال
19	0,492**	0,000	دال
20	0,604**	0,000	دال
21	0,526**	0,000	دال
22	0,441**	0,000	دال
23	0,612**	0,000	دال
24	0,573**	0,000	دال
25	0,576**	0,000	دال
26	0,614**	0,000	دال
27	0,666**	0,000	دال
28	0,523**	0,000	دال
29	0,529**	0,000	دال
30	0,610**	0,000	دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن : عبارات المتعلقة بالمحور معظمها تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط person المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 05 مع محورها بلغ قيمة = $r=0.615$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05.

وأيضاً للعبارة رقم 24 مع محورها بلغ قيمة = $r=0.573$ وهو دال إحصائياً، حيث قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات، لذا نستبعد بعض من عبارات المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي للعبارات.

ب- حساب قيم مؤشرات ثبات الاستبيان:

يعرف الثبات الاستبيان على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف ومعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد أظهرت نفس درجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الأفراد.

ولتوضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستطلاع ثابتة تماما ولا تتغير كثيرا بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تضمنه الاستبيان نتائجه تكون ثابتة أنه ثابت. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60) وفي دراستنا ثم التحقق من ثبات عبارات الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة Cronbach's Alpha معامل الفا كرونباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الاستبيان وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

Cronbach's Alpha			محاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	16	0.758	الثقافة التنظيمية
ثابت	30	0,912	الإبداع الإداري
ثابت	46	0,904	عبارات الاستبيان

يعرض الجدول أعلاه النتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمنع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مقبولة إحصائياً فهي أكبر من العتبة (06) حيث قيمة مقياس الثقافة التنظيمية والذي يضم 16 عبارة قدرت ب 0.758، أما مقياس الإبداع الإداري والذي يضم 30 عبارة قيمته 0.912، في حين عبارات الاستبيان ككل بلغت 0,904 ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس المتغيرات الدراسة خلاصة نتائج حساب الخصائص السيكومترية (قيم مؤشرات الصدق والثبات) للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- الدراسة الأساسية :

2-1. حدود الدراسة :

. الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة بمدارس دائرة مجاناً، ولاية برج بوعريريج.

. الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي (2021\2022).

. الحدود البشرية : إستهدفت هذه الدراسة فئة أساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج خلال السنة الدراسية (2021\2022).

2-2 التعريف بميدان الدراسة :

- لمحة تاريخية عن جامعة برج بوعريريج :

أنشأت أول نواة لجامعة برج بوعريريج في شهر سبتمبر 2000، حيث كانت في البداية عبارة عن ملحق جامعي تابع لجامعة سطيف، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 2001/09/8 تم ترفيقها الى مركز جامعي، وفي تلك السنة عرف المركز انطلاقه حقيقية حيث شهد تطور هام على صعيد الهياكل القاعدية وزيادة عدد الطلبة من سنة الى اخرى مع زيادة التخصصات.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 12-244 المؤرخ في 2012/07/04 تم ترقية المركز الى مصاف الجامعة، وتتكون الجامعة من سبع كليات منها:

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الارض والكون
- كلية الآداب واللغات
- كلية الرياضيات والاعلام الالي
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم والتكنولوجيا

3- منهج الدراسة:

- يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الإجتماعية والنفسية والتربوية، فهو يكسب البحث طابعا علمي.

يعرف رابح التركي المنهج بأنه تسيير الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث وبذلك يجيب المفهوم على الكلمة كيف ؟ , أي كيف يدرس الباحث الموضوع الذي أمامه (نسيمة، 2006، ص85،86)

- ويعرف أيضا على أنه "ينقل من ترتيب المعلومات ترتيبا محكما وفي التزام الموضوعية التامة واستعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم وفي طريقة العرض وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة المقنعة وتوضيحها بالأمثلة دون إجحاف لبعضها أو تحيز البعض الآخر.(محمود، 2018، ص17)

- وفي صدد دراستنا هذه وجب علينا استعمال مجموعة من الخطوات الدقيقة والإجراءات الموضوعية قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والتأكد من صحتها عن طريق منهج تتبعه، والمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضوع الدراسة علما أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتبا ومن ثم فلمنهج الوصفي التحليلي يعرف : المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، فالتغيير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما يهدف إلى التعرف على مدى صلاحيتها في الواقع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها.(عبيدات وآخرون، 2005، ص247)

وصفي لأن الباحث تعامل مع الظاهرة كما في الواقع دون تدخله في متغيراتها لا كما ولا نوعاً. تحليلي لأننا بصدد استخدام أساليب إحصائية إستدلالية.

4-مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين (عمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام ومساعدتهم) بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريريج حيث بلغ عددهم (78) عضو.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثان استخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات حيث وزعت أداة الدراسة (الإستبانة) على جميع المجتمع، وأستبعد منها 6 استبانات لعدم اكتمال الإجابة على كافة فقراتها وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة لتحليل الإحصائي (72) استبانة.

5- أدوات الدراسة:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وكما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتماشياً مع طبيعة الموضوع، فقد اعتمدنا على الاستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير على أنه : " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وصفها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على الأجوبة عن الأسئلة الواردة فيها " (عمار وآخرون , 2019ص 71).

5-1 هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

وفيما يلي توضيح هيكل أداة الدراسة النهائية:

جدول رقم(05): يبين الصورة النهائية للاستبيان

عدد العبارات	اقسام الاستبيان
أولاً: البيانات الشخصية	
أبعاد الثقافة التنظيمية والابداع الإداري	
16	المقياس الاول: الثقافة التنظيمية
القيم التنظيمية من (1.2.3.4.5) المعتقدات التنظيمية من (6.7.8.9.10) التوقعات التنظيمية من (11.12.13) الأعراف التنظيمية من (14.15.16)	
30	المقياس الثاني: الإبداع الإداري
الأصالة (1-2-3-4-5) الطلاقة (6-7-8-9-10) المرونة (11-12-13-14-15) الحساسية للمشكلات (16-17-18-19-20) قبول المخاطرة (21-22-23-24-25) القدرة على التحليل والربط (26-27-28-29-30)	

المصدر: من اعداد الطالبتين

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث تقابل كل عبارة قائمة(بدائل) ويرمز لها رقميا خلال إدخال البيانات لبرامج الحاسوب بـ (1.2.3 .4.5) على التوالي:

جدول رقم (06): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاو الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري

حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:
المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.
طول الفئة = $4/5=0.80$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80=0.80+1$ فنحصل على مجال [1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (07): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

- نشر وإدارة الاستبيان: بعد أن تم إعداد استمارة الاستبيان بشكله النهائي، جاءت بعدها مرحلة توزيعها على العينة المقصودة من الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج، حيث تم توزيعها يدويا، حيث تم التركيز على جميع الأفراد.

- متغيرات الدراسة: بما أن هذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج.

6- خصائص عينة الدراسة :

- التحليل الوصفي للبيانات العامة وإجابات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان والتي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذا عرض تحليل وصفي للمتغيرات والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

- التحليل الوصفي للبيانات العامة للمستجوبين.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، الخبرة المهنية وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجداول التالية:

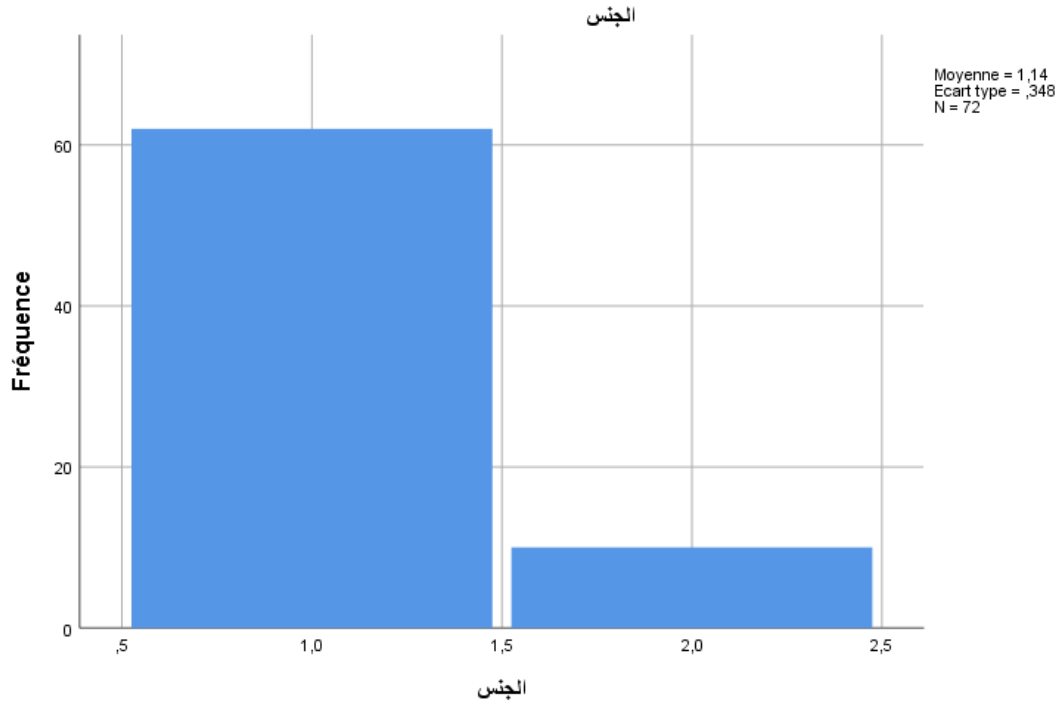
6-1- بالنسبة لمتغير الجنس.

جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	62	86,1
	10	13,9
	72	100
	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 62 فرد بنسبة 86.10 % لصالح فئة الذكور وهي أكبر نسبة من الإناث حيث بلغت 13.90 % بتكرار يقدر بـ 10 أفراد من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة متغير الجنس

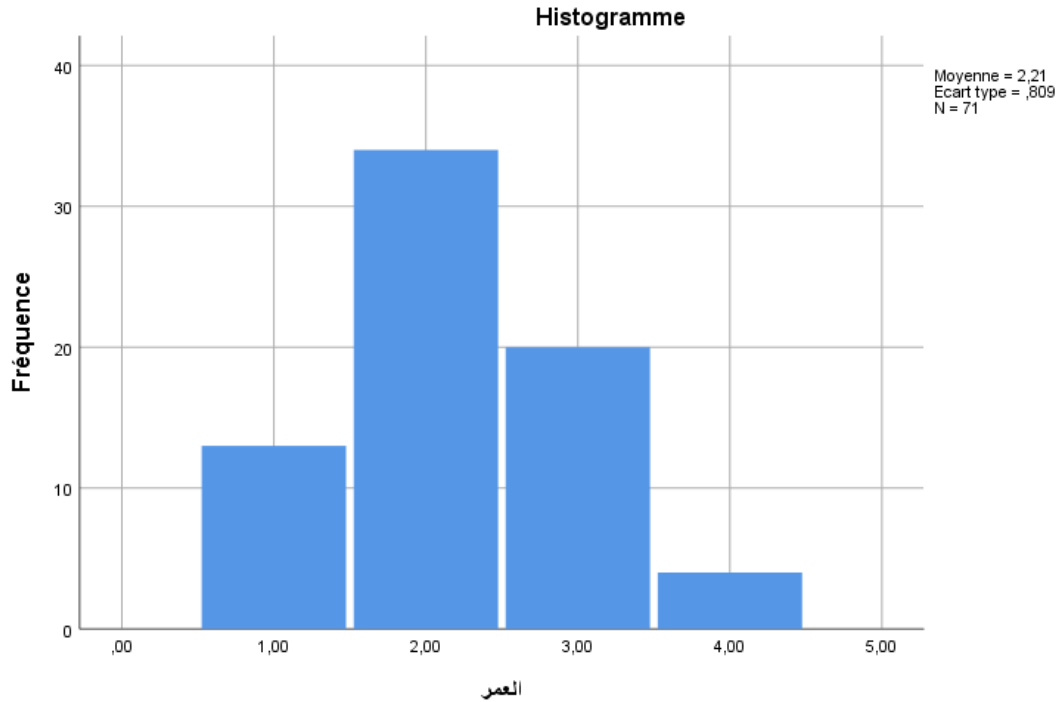
6-2- بالنسبة لمتغير السن.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة %	
السن	من 26 إلى 35 سنة	13	18,1
	من 36 إلى 45 سنة	34	47,2
	من 46 إلى 55 سنة	20	27,8
	أكبر من 55 سنة	4	5,6
	المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بعدد 34 فرد بنسبة 47.20% لصالح فئة 36-45 سنة وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 27.80% بتكرار يقدر بـ 20 فردا لفئة 46-55 سنة من إجمالي أفراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة لمتغير السن

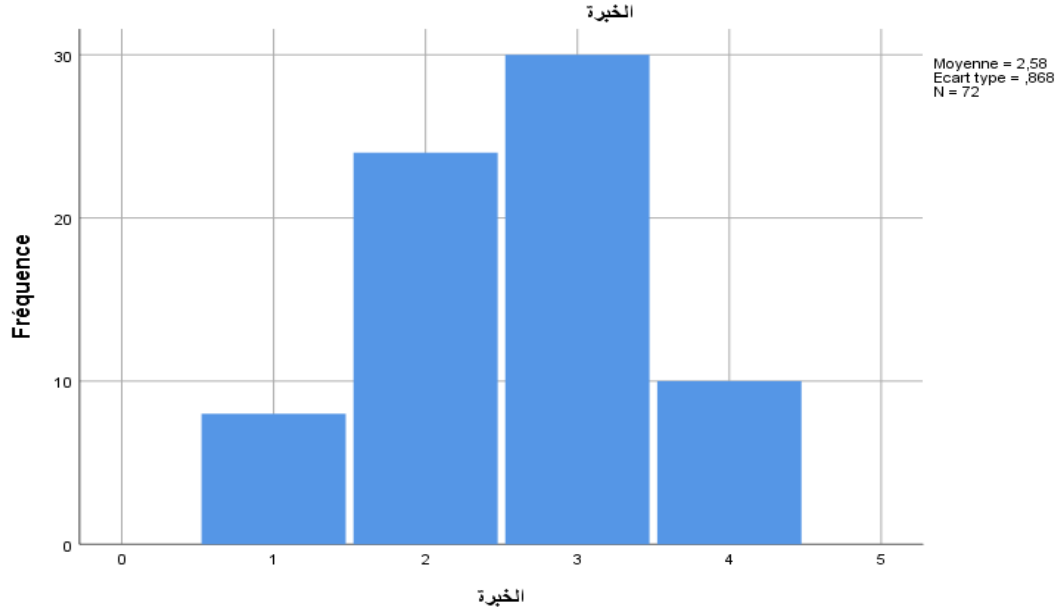
3-6- بالنسبة لمتغير الخبرة.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

المتغير	التكرار	النسبة %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	11,1
	من 5 إلى 10 سنوات	33,3
	من 10 إلى 15 سنة	41,7
	أكثر من 15 سنة	13,9
	المجموع	84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 72 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بعدد 30 فرد بنسبة 41.70 % لصالح فئة من 10 - 15 سنة وهي أكبر نسبة من باقي الفئات حيث بلغت 33.30 % بتكرار يقدر بـ 24 فردا لفئة من 5 - 10 سنوات من إجمالي أفراد العينة الدراسة.



الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة لمتغير الخبرة

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS:Statistical Package for the Social Sciences**، كما يستخدم هذا البرنامج في حساب مقاييس النزعة

المركزية وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب الآتية :

- رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (SPSS: V25)
- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- الأشكال والرسوم البيانية: وهي مخططات بيانية عبارة عن تمثيل مرئي للبيانات لتكون أوضح وأسهل للفهم مثل (الرسم البيان الدائري، الأعمدة البيانية...الخ)
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري:
- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)
- تحليل الانحدار (analysais Régression)

- إضافة الى انه تم اعتماد على مستوى دلالة 0.05 لاختبار الفرضيات وحساب الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين حيث يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي عند دلالة 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.

- مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value): يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل :

لا تكتمل أي دراسة علمية بالجانب النظري فقط بل يستدعي الأمر معالجة المتناولة في الجانب النظري بتحويلها إلى متغيرات في ميدان البحث، وهذا من خلال اختيار منهج مناسب لما تقتاضيه الدراسة، وكان إختيارنا لمعالجة هذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا باتخاذ الإجراءات البحثية المتمثلة في اختيار عينة مناسبة، وقد تم استخدام كل من استبانة الثقافة التنظيمية واستبانة الإبداع الإداري، وبعد هذا تم معالجة المعطيات إحصائيا باستخدام معامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- عرض النتائج
- عرض نتائج الفرضية العامة
- عرض نتائج الفرضية الأولى
- عرض نتائج الفرضية الثانية
- عرض نتائج الفرضية الثالثة
- عرض نتائج الفرضية الرابعة
- عرض نتائج الفرضية الخامسة
- تحليل ومناقشة النتائج
- الاستنتاج العام
- توصيات الدراسة
- الخاتمة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية ،وذلك من خلال عرض استجابات أفراد الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها في ضوء عبارات الدراسة وأهدافها مع تفسيرها وتحليلها.

• عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، و تأتي كالتالي :

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج ، تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

الفرضية البديلة (H1): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظر المستجوبين.

تتمحور هذه الفرضية في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والاختبار هذه: استخدامنا نموذج اختبار معامل الارتباط بيرسون لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

جدول رقم (11): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	معامل R	القيمة الدلالية	النتيجة
الثقافة التنظيمية	3,50	0,488	72	0,366**	0,002	دالة احصائيا
الإبداع الإداري	3,72	0,578				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

تؤكد القراءة الإحصائية للجدول السابق رقم (11) وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (a= 0.05) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج ، حيث

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R=0.366$) وهو معامل ارتباط قوته أقل من المتوسط وبلغت قيمة ($\text{sig}=0.002$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ويعني ذلك:

كلما زاد الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج زاد مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج ، والعكس صحيح كلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج انخفض مستوى الإبداع الإداري لديهم، وقدّر المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع الإداري (3,73) والانحراف المعياري بلغ (0,578)، وهذا يبين أن الفرضية الأولى تحقق، أي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج تقدر ب ($R=0.366$)، ويمكن أن تفسر النتائج في هذه الفرضية أن الأفراد ذوي التقدير المرتفع الثقافة التنظيمية يكونون أقل ثقة في أنفسهم وفي أفعالهم وفي قراراتهم واختياراتهم.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج من وجهة نظرهم.

الفرضيات الفرعية

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى-

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة : على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس:

الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

حساب المتوسط النظري:

المتوسط النظري = (مجموع البدائل / عدد البدائل) × عدد الفقرات

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	مستوى الثقافة التنظيمية
القيم التنظيمية	18.52	15	3.275	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	17.75	15	3.010	مرتفع
التوقعات التنظيمية	9.80	9	2.389	مرتفع
الأعراف التنظيمية	10.06	9	2.209	مرتفع
الثقافة التنظيمية	56.152	48	7.8213	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والمتوسط النظري والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج .

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة (56.152) وهو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي (48) وبانحراف معياري قدره: (7.8213)، فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي معظمهم موافقون أنه هناك مستويات عالية للثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول "القيم التنظيمية" بلغ (18.52) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.275)، ومنه يمكن القول أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

أما قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثاني "المعتقدات التنظيمية" بلغ (17.75) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.010)، يمكن القول أن مستوى المعتقدات التنظيمية مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أما فيما يخص قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث "التوقعات التنظيمية" بلغ (9.80) وهو أكبر من المتوسط النظري (09) وبانحراف معياري يقدر بـ (2.389)، إذن مستوى التوقعات التنظيمية مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

وأخيرا نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الرابع "الأعراف التنظيمية" بلغ (10.06) وهو أكبر من المتوسط النظري (09) وبانحراف معياري يقدر بـ (2.209)، ومنه يمكن القول أن مستوى الأعراف التنظيمية مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

ومنه نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج مرتفع

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة : على أبعاد المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس: الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	مستوى الإبداع الإداري
الأصالة	19.04	15	3.150	مرتفع
الطلاقة	18.76	15	3.470	مرتفع
المرونة	18.88	15	3.840	مرتفع
الحساسية للمشكلات	18.26	15	3.823	مرتفع
قبول المخاطرة	18.26	15	3.650	مرتفع
القدرة على التحليل والربط	18.47	15	4.172	مرتفع
الإبداع الإداري	111.694	90	17.1247	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يبين الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه أبعاد المحور الثاني للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات قيمة (111.694) وهو أكبر من المتوسط النظري الذي يساوي (90) وبانحراف معياري قدره: (17.1247)، فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات الاتجاهات أفراد العينة أي معظمهم موافقون أنه هناك مستويات عالية للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول "الأصالة" بلغ (19.04) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.150)، ومنه يمكن القول أن مستوى الأصالة مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

أما قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثاني "الطلاقة" بلغ (18.76) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.470)، يمكن القول أن مستوى الطلاقة مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

أما فيما يخص قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث "المرونة" بلغ (18.88) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.840)، إذن مستوى المرونة مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

كذلك نجد قيمة المتوسط الحسابي للبعد الرابع "الحساسية للمشكلات" بلغ (18.26) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.823)، يمكن القول أن مستوى الحساسية للمشكلات مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

كما نجد قيمة المتوسط الحسابي للبعد الخامس "قبول المخاطرة" بلغ (18.26) وهو أكبر من المتوسط النظري (15) وبانحراف معياري يقدر بـ (3.650)، إذن يمكن القول أن مستوى قبول المخاطرة مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

وأخيرا نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد السادس "القدرة على التحليل والربط" بلغ (18.47) وهو أكبر من المتوسط النظري (09) وبانحراف معياري يقدر بـ (4.172)، ومنه يمكن القول أن مستوى القدرة على التحليل والربط مرتفع لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج.

ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج مرتفع

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي: نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0): توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (T) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج استخدامنا نموذج تحليل اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (14): يبين تحليل اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين

العلاقة بين المتغيرين		تأثير بين المتغيرين					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(T) (Test)	T-)	القيمة الاحتمالية (SIG)	الجنس	العينة
3,711	0,5860	70	-0,417		0,678	ذكر	72
3,793	0,4858					انثى	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس الى غياب الدلالة الاحصائية و هذا يعني عدم وجود أي فروق بين الذكور والاناث في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج ، و عليه نرى ان الجنس على مستوى جامعة برج بوعرييج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الإداري. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.678 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05، لهذا يتم رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس ."

وترجع الطالبة عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس بسبب أن هذا المتغير لم يعد مطروحا بنفس الحدة التي ساد بها في الحقب الماضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين

الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن من وجهة نظر المستجوبين.

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن استخدامنا نموذج تحليل اختبار الانحدار البسيط ANOVA

جدول رقم (15): يبين تحليل لاختبار الانحدار البسيط ANOVA

العلاقة بين المتغيرين		تأثير بين المتغيرين						
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (SIG)	السن	العينة		
3,74	0,5690	70	0,552	0,648	26 - 35 سنة	72	الإبداع الإداري	
3,66	0,4520							36 - 45 سنة
3,82	0,7505							46 - 55 سنة
3,47	0,4876							56 - 65 سنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات دلالة الفروق في المستوى العام للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن الى غياب الدلالة الاحصائية و هذا يعني عدم وجود أي فروق بين فئات العمرية في مستوى الإبداع الإداري ، و عليه نرى ان السن على مستوى جامعة برج بوعرييج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الإداري. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.648 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05، لهذا يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن ، وهذا يعني أنها لم تحقق فرضية البحث القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن ."

- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

نص فرضية: توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة تم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي نص الفرضية الإحصائية:

الفرضية الصفرية (H0) : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر المستجوبين
الفرضية البديلة (H1): لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر المستجوبين.

التحقق من صدق الفرضية، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة، استخدامنا نموذج تحليل اختبار الانحدار البسيط ANOVA

جدول رقم (16): يبين تحليل لاختبار الانحدار البسيط ANOVA

تأثير بين المتغيرين		العلاقة بين المتغيرين		العينة	الخبرة	
القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة (F)	درجة الحرية	الانحراف المعياري			
0,892	0,205	70	0,3655	3,78	84	أقل من 5 سنوات
			0,4743	3,68		الإبداع 5 - 10 سنوات
			0,7011	3,69		الإداري 10 - 15 سنة
			0,5332	3,83		أكبر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V 25

يشير الجدول أعلاه المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة الى غياب الدلالة الاحصائية وهذا يعني

وجود فروق بين ذوي الخبرة في مستوى الإبداع الإداري ، وعليه نرى ان الخبرة على جامعة برج بوعرييرج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الإداري. فقد جاءت القيمة الاحتمالية sig المساوية 0.892 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب عند دلالة 0.05، لهذا يتم رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

من خلال النتائج المتوصل اليها نستنتج انه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييرج يعزى لمتغير الخبرة ، وهذا يعني لم تحقق فرضية البحث الفائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييرج يعزى لمتغير الخبرة".

• مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج الفرضية العامة :

- بينت نتائج الفرضية العامة انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الاداري لدى الاساتذة الاداريين لجامعة برج بوعرييرج.
- من خلال عرض نتائج جدول الخاص بالفرضية العامة أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية 0,05 و عليه يمكن القول ان الفرضية تحققت حيث توافقت نتائج دراستنا مع دراسة (إسماعيل محمد 2015) التي توصلت الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الاداري في الجامعات الفلسطينية العامة و الخاصة التي أجريت على 286 عامل منهم الاداريين الاكاديميين في الجامعة الفلسطينية
- بالإضافة إلى دراسة (أسماء جلولي 2013) حيث بينت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة في الإبداع الاداري لدى العالمين والتي اجريت على (239) عامل و عاملة
- وترى الباحثتان أن هذا راجع الى المؤسسة التي تشجع على تبني القيم و المواقف التي نعزز إنجازهم لأهدافهم وكذلك قدرة العاملين على تقديم الافكار الجديدة لتطوير

العمل بتلقائية و يسرق وكذلك القدرة على تنظيم الافكار وتحليل مهام العمل و إدراك العلاقات بين الاشياء و تفسيرها.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج مرتفع ،حيث اتفقت دراستنا مع دراسة (يزن سمير صالح،2019) حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية والتي أجريت على 300 موظف مكتب رئاسة الأونروا في دمشق.

واتفقت كذلك مع دراسة (Ubulom.2012) حيث توصلت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع من ثقافة الرعاية والثقافة التكاملية لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا والتي أجريت على 862 طالب.

في حين تعارضت دراستنا مع دراسة (باية إيمان .2018) والتي توصلت إلى وجود مستوى ضعيف من الثقافة التنظيمية.

وترى الباحثان من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تبنت معظم القيم التنظيمية بالإضافة إلى توفير المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم و القوانين في حين يقوم العاملین ببذل الجهود الأزيمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل في حين يمتلكون مهارات تمكنهم من تقديم خدمات بجودة عالية وهذا ما لاحظناه نحو موافقتهم على العبارات المحور فمعظمها كانت بدرجة عالية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

توصلت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج مرتفع ، حيث توافقت نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (توفيق عطية،2009) حيث توصلت إلى أن المديرون بوزرات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات

المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية والتي أجريت على 370 مدير وكان مستوى الإبداع الإداري لديهم مرتفع.

في حين أن نتائج دراستنا تعارضت مع دراسة (إياد أحمد) حيث توصلت أن مستوى الإبداع الإداري ضعيف في الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق والتي أجريت على 60 عامل، ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري نجد أنه يتم إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد وتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات وامتلاك القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.

وترى الباحثان في هذه الدراسة أن هناك انسجام كبير حول استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان مما يفسر أن أفراد العينة يؤكدون أنهم يمتلكون القدرة على التحليل وتشخيص مشكلات العمل والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى. بالإضافة إلى امتلاك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها، والحرص على معرفة الرأي المخالف الاستفادة منه.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

بينت نتائج هذه الفرضية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الاساتذة الاداريين لجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس وهذا يعني عدم تحقيق الفرضية واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Issa Abdelwahab et Al) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الإبداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن من وجهة نظر المعلمين التي أجريت على عينة مكونة من (198) معلما و معلمة واتفقت ايضا دراسة (أحمد فتحي وسهي عبد الرؤوف) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى تنمية التفكير الإبداعي لمتغير الجنس لدى عمال الاتصالات الاردنية لعمان.

وترى الباحثان أن هذا راجع الى عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى الاساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الجنس بسبب أن هذا المتغير لم يعد مطروحا بنفس الحدة التي ساد بها في الحقب المائية.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

بينت نتائج هذه الفرضية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري لدى الاساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير السن و هذا يعني عدم وجود فروق بين فئات عمري في مستوى الإبداع الإداري حيث اتفقت دراسات مع دراسة (Jezychi, 1997) والتي توصلت الى وجود فروق على مستوى نمط الإبداعي تعزى لمتغير السن لدى الإداريين لمارس الابتدائية والمتوسطة وثانوية " سان فرانسكو" كما اختلفت مع دراسة (Abdullah ét.al 2014) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري تغزى لمتغير السن لدى عمال الشركات الصغيرة المتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا.

و ترى الباحثان أن السن على مستوى جامعة برج بوعرييج عامل غير متوتر في رفع مستوى الإبداع الإداري فقد حدث القيمة الإحتمالية SIG المساوية 0,648 أكبر من قيمة مستوى الثقة عند دلالة 0,05.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

بينت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعرييج يعزى لمتغير الخبرة ، حيث إتفقت نتائج دراستنا مع دراسة ا (issa Abdulwahab , et all.2019) حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من جهة نظر المعلمين والتي أجريت على عينة مكونة من 198 معلم ومعلمة.

حيث تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة (يزن سمير صالح) توصلت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة.

وترى الباحثان في هذه الدراسة من خلال الجدول المتعلق بنتائج اختبارات الدلالة الفروق في المستوى العام للإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج يعزى لمتغير لخبرة فعليه نرى أن الخبرة على جامعة برج بوعريريج عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الإبداع الإداري ، فقد جاءت القيمة الإجمالية Sig المساوية 0.892 أكبر من قيمة مستوى الثقة المطلوب 0.05

الاستنتاج العام:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج عند مستوى الدلالة 0.05.
- مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج مرتفع.
- مستوى الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأساتذة الإداريين لجامعة برج بوعرييج تعزى لمتغير الخبرة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، نقترح عددا من التوصيات وهيا كالتالي :

- 1- منح الأساتذة الإداريين صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم ، بحيث يتاح لهم قدرا من الإستقلالية وحرية التصرف ،حتى يسهل عليهم توظيف مهارتهم الإبداعية في تطوير وتحسين أداء العمل
- 2- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة الأساتذة الإداريين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع وإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
- 3- أن يعمل الأساتذة الإداريين على غرس وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية محفزة للإبداع ، ووضع الخطط والبرامج لتنفيذ ذلك.
- 4- أن يتبنى الأساتذة الإداريين أنماط إدارية وأساليب قيادية تحقق الثقافة التنظيمية الجيدة من خلال التوافق والترابط بين العلاقات الإنسانية والسياسات والممارسات الإدارية.
- 5- ضرورة الإهتمام من قبل إدارة الجامعة بإشباع حاجات التقدير لدى الأساتذة الإداريين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية .
- 6- إستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأساتذة الإداريين بإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات
- 7- تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع الإداري والإبتكار
- 8- ضرورة تشجيع الإدارة على أية أفكار جديدة تقدم من قبل الأساتذة الإداريين في الجامعة

خاتمة

الخاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والميدانية التوكيد على ضرورة توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمتها على تعزيز وتشجيع الإبداع والأداء المتميز، فقد تبين لنا من خلال الجانب الميداني أن مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية وتدعم الإبداع الإداري.

فكلما زاد الاهتمام بالإبداع الإداري لما له من أثر على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها . فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها . ومن أهم سبب نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة . فسلوك العامل داخل المنظمة ترجمة لأفكار والمعتقدات والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة.

وان التمسك بالأفكار والقيم والأعراف التنظيمية بشدة من قبل العاملين ، يزيد من ولائهم للمظمة ويؤدي حتما إلى تحقيق الإبداع والموائمة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة إلى جانب تشجيع المجهودات المبدعة للعاملين ،وزيادة دافعيتهم .مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن ذلك سيكون حافزا على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

قائمة المصادر:

• القرآن الكريم

قائمة الكتب:

1. أحمد ماهر. (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1 الدار الجامعية، عمان.
2. أنعام الشهابي (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة مكتبة جامعة الشابة .ط1- الاردن.
3. الحسن علي الوزير (2020) الإبداع و الابتكار، ط1 ، ألمانيا دار النشر و توزيع.
4. السكارنة بلال (2011) الإبداع الاداري، ط1 دار السيرة النشر و التوزيع والطباعة.
5. الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005) ادارة الإبداع التنظيمي ، ط1، القاهرة مصر ، المنظمة التنموية الادارية.
6. برفين جويتا .(2008). الإبداع الإداري .ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة .
7. حسن حريم (2010) ادارة المنظمات عمان. الأردن ط1.. دار حامد للنشر و التوزيع .
8. سالي زاكي محمد (2014) فن التدريب الإبداعي، ط1، دار الفكر العربي، مدينة النصر القاهرة.
9. عبد الله حسن مسلم (2015) الإبداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع.
10. عساف عبد المعطي (1995) مقومات الإبداع الاداري في المنظمات المعاصرة عملت الاردن الإدارة العامة للنشر و التوزيع.
11. عمار بوحوش و آخرون (2019) منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ط1 برلين، ألمانيا المركز الديمقراطي العربي الدراسات الاستراتيجية و السياسة و الاقتصادية للنشر والتوزيع.
12. عبيدات محمد وآخرون. (2005). منهجية البحث العلمي. ط2. عمان .دائر وائل للنشر والطباعة
13. مجاهري الطاهر (2004) ندخل الى علم النفس العمل و التنظيم ، دار الباحث للنشر والاشهار العناصر برج بوعريريج.
14. محمد القروية قاسم (2009) ، السلوك التنظيمي، دار وائل النشر ، الاردن عملت ، ط5.
15. محمد الصيرفي .(2006) القيادة الإدارية الإبداعية .الإسكندرية . دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع .
16. محمود أحمد درويش (2018) مناهج البحث في العلوم الانسانية، ط1 مصر مؤسسة الأمة للنشر و التوزيع.
17. ليينا جمال.(2017). إدارة التمييز والإبداع الإداري .ط1. دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع. عمان

قائمة الرسائل و المذكرات:

1. أسماء جلولي (2013) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة محمد الخير ،بسكرة
2. اسماعيل محمد اسماعيل حويجي (2015) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالابداع الإداري، دراسة مقارنة بين الجامعات العامة و الخاصة، محافظات غزة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة الازهار غزة.
3. أماني قدور (2017) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم التسيير، جامعة أم بواقي
4. اياد حامد(بدون سنة)،دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الخبرة العامة لمشفى العين الجراحي دمشق .
5. ايهاب فاروق مصباح العاجز. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية . مذكرة ماجستير .إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية .غزة.
6. ايهاب محمود عياش الطيب(2008) أثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة رسالة ماجستير في ادارة الاعمال
7. بأية إيمان .(2016).أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .دراسة ميدانية برغوة الجنوب .مذكرة لنيل شهادة الماستر .جامعة قاصدي مراح .ورقلة.
8. البشير الجندي(2018) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع الانابيب ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة محمد بوضياف لمسيلة
9. جمال نيهان معليق،(2012) علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمين المدارس الاساسية الحكومية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.
10. خباياة علاء الدين(2018) أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة. اطروحة دكتوراة ادارة الاعمال المؤسسات جامعة فرحان عباس ،سطيف
11. سالم العياشي (2019) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالالتزام التنظيمي لموظفين في المنظمات الرياضية ، اطروحة دكتوراة نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة جامعة محمد بوضياف لمسيلة.
12. عباس فيصل .عربان علاوة (2018) الثقافة التنظيمية و اثرها على ابارة الصراع التنظيمي . مذكرة لنيل شهادة الماستر ادارة اعمال جامعة "أكلي " بويرة
13. عبد الباسط فرعي، وليد بن بوردي(2017) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالابداع الوظيفي لعاملين في المؤسسات الخاصة رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم جامعة حمة لخضر الوادي.

14. علي لفقير، 2018 دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الابداعي لدى مديري المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة عبد الحميد معمري، قسنطينة 02، الجزائر.
15. الليثي محمد بن علي بن حسن (2008) الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر ندير مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في ادارة التربية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القارئ، السعودية.
16. مريم الشهري (2016) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالابداع الإداري لدى وكيلات الانسان الاكاديمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة و التخطيط التربوي لجامعة محمد بن سعود الاسلامية بالمملكة العربية السعودية
17. مصطفى بلكو. (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة. مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي.
18. منصور بن جامد بن مسعود بن عبد العزيز ال سعود (2004) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة السعودية رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية العلوم الامنية ،الرياض ،
19. ميسان عبد الله. اولاد الطالب بو بكر (2018) الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالابداع الإداري دراسة ميدانية لصندوق الوطني لتقاعد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم جامعة محمد الخيضر لمسيلة
20. نسيمة ربيعي جعفري (2006) الدليل المنهجي الطالب في إعداد البحث العلمي المذكرة الرسالة الاطروحة كل التخصصات بن عكنون، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعي.

قائمة المجالات العلمية:

1. بديسي فهيمة و آخرون(2011) تنمية الإبداع الإداري و دوره في رفع أداء المنظمات.الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . جامعة لبليدة . الجزائر.
2. رانيا قدرى.احمد مرجان.(2011) مقومات الإبداع الذى طلبه الجامعة .مجلة كلية التربية .العدد العاشر .جامعة بور سعيد
3. العزبي حسن علي (2009) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع مجلة البصائر ،الاردن، العدد،01، المجلة رقم 13
4. محمد مخضار عبد المطلب وآخرون. (2020).أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية .مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية .عمان.العدد14 .المجلد4

القرارات والقوانين:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 62، 26 سبتمبر 2004.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 35، 10 ماي 2012.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Delobbe, N-neuve et all 2007 measuring core dimensions of organization all culture, a review of research and development of a new instrument.
- Kaiser s.kiner- R2007, culture and tacit knowledge in sport organization institute of sport economics and sport management.
- Marimava, s-2005, an organization culture persjectice on role emergence and role emactment unpublished disertation university of mayland, college part.
- Page davis, newstrom 1993, organization all behavior at team work.
- Sackman, s-1991, un covering culture in organization jornal of applied behavoral sience.

ملحق رقم 01:

جامعة الشهيد محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

استبيان

أخي الأستاذ أختي الأستاذة.....تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية بعنوان :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة برج بوعريريج

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات صلة
ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

التي ترونها مناسبة علما بان إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم الا بغرض البحث
العلمي .

شاكرون لكم حسن تعاونكم وثقتكم

البيانات الشخصية

1 \ الجنس: ذكر أنثى

2 \ السن :

3 \ الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 15 سنة من 10-15 سنة

من إعداد الباحثة: باية إيمان (2016)

معارض بشدة	معارض	محايد	غير موافق	موافق بشدة	أبعاد الثقافة التنظيمية	الرقم
القيم التنظيمية						
					1 تشجعك مؤسستك على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجازك لأهدافها	
					2 يوجد حرية في عملية تقديم الافكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات ونظم العمل	
					3 تنظر المؤسسة الى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة في المنظمة	
					4 تحافظ على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	
					5 يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	
المعتقدات التنظيمية						
					6 يوجد قناعات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات	
					7 تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية	
					8 يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الاقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	
					9 تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الافراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	
					10 هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع وتطوير نظم العمل	
التوقعات التنظيمية						
					11 توفر المؤسسة الامان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	
					12 تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.	
					13 يقوم العاملین ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل	

الأعراف التنظيمية						
					تهتم مؤسستك بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها	14
					يساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة	15
					تلتزم مؤسستك بنشر قصص نجاح العاملين , و ابراز أعمالهم وانجازتهم	16

من إعداد الباحث لفقير علي (2018)

الرقم	أبعاد السلوك الإبداعي الإداري	موافق بشدة	غير موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أ - الأصالة						
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
2	أطور أساليب جديدة في حل المشكلات					
3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
4	أمتلك المهارة في الحوار والنقاش					
5	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
ب - الطلاقة						
6	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل					
7	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
8	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة					
9	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل مشكلة واحدة					
10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل					

ج - المرونة					
					11 لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
					12 أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف
					13 أحرص على معرفة الرأي المخالف للإستفادة منه
					14 ليس لدي مشكلة في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
					15 أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى
د - الحساسية للمشكلات					
					16 أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها
					17 لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل
					18 أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل
					19 أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
					20 أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
هـ - قبول المخاطرة					
					21 أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات
					22 أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها
					23 أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
					24 أقتبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					25 أتبنى الأفكار الجديدة الصادرة من العاملين

و - القدرة على التحليل والربط

					أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى	26
					لدى القدرة على تحليل مهام العمل	27
					لدى القدرة على التحليل والإستدلال	28
					لدى القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	29
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	30



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج



العلوم الاجتماعية والإنسانية
كلية قسم العلوم الاجتماعية
الرقم : 2022/189

إلى السيدة(ة): رئيس مصلحة المستخدمين

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

الموضوع: دراسة ميدانية

تحية واحترام وبعد،...

في إطار تشجيع المتربصات التطبيقية في الوسط المهني، نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم، رئيس مصلحة المستخدمين جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج التفضل باستقبال الطلبة الآتية أسماؤهم على مستوى مؤسساتكم.

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
- شتوح رشا - بن صغير نورمان	الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى الاساتذة الإداريين في جامعة برج بوعريريج	السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم	الموسم الدراسي 2022/2021

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

برج بوعريريج في 2022/04/12

سلاحي العيد
رئيس قسم العلوم الاجتماعية

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,871	16

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,959	30

ملحق رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان

Statistiques

		الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية
N	Valide	72	72	72	72	72
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		56,1528	111,6944	18,5278	17,7500	9,8056
Ecart type		7,82135	17,12476	3,27591	3,01054	2,38917

Statistiques

		الأعراف التنظيمية	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	قبول المخاطرة
N	Valide	72	72	72	72	72	72
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		10,0694	19,0417	18,7639	18,8889	18,2639	18,2639
Ecart type		2,20962	3,15084	3,47017	3,84032	3,82355	3,65017

Statistiques

القدرة على التحليل والربط

N	Valide	72
	Manquant	0
Moyenne		18,4722
Ecart type		4,17225

ملحق رقم (05): نتائج الفرضية الرئيسية.

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,366**
	Sig. (bilatérale)		0,002
	N	72	72
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,366**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	
	N	72	72

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (06): نتائج الفرضيات الفرعية.

الفرضية 01.

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإبداع الإداري ذكر	62	3,7118	0,58609	0,07443
الإبداع الإداري انثى	10	3,7933	0,48580	0,15362

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	0,269	0,605	-0,417	70	0,678	-0,08151	0,19567
	Hypothèse de variances inégales			-0,477	13,611	0,641	-0,08151	0,17071

الفرضية الثانية 02.

Descriptives

								الإبداع الإداري	
								Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure	Minimum	Maximum	
سنة 26- 35	13	3,7462	0,56920	0,15787	3,4022	4,0901	2,83	4,53	
سنة 36- 45	34	3,6657	0,45204	0,07752	3,5080	3,8234	2,83	4,53	
سنة 46- 55	20	3,8200	0,75055	0,16783	3,4687	4,1713	1,57	4,93	
سنة 56- 70	4	3,4750	0,49768	0,24884	2,6831	4,2669	2,80	4,00	
Total	71	3,7131	0,56850	0,06747	3,5786	3,8477	1,57	4,93	

ANOVA

						الإبداع الإداري				
						Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupe s		0,546	3	0,182	0,552	0,648				

Intragroupes	22,077	67	0,330		
Total	22,623	70			

الفرضية 03.

Descriptives

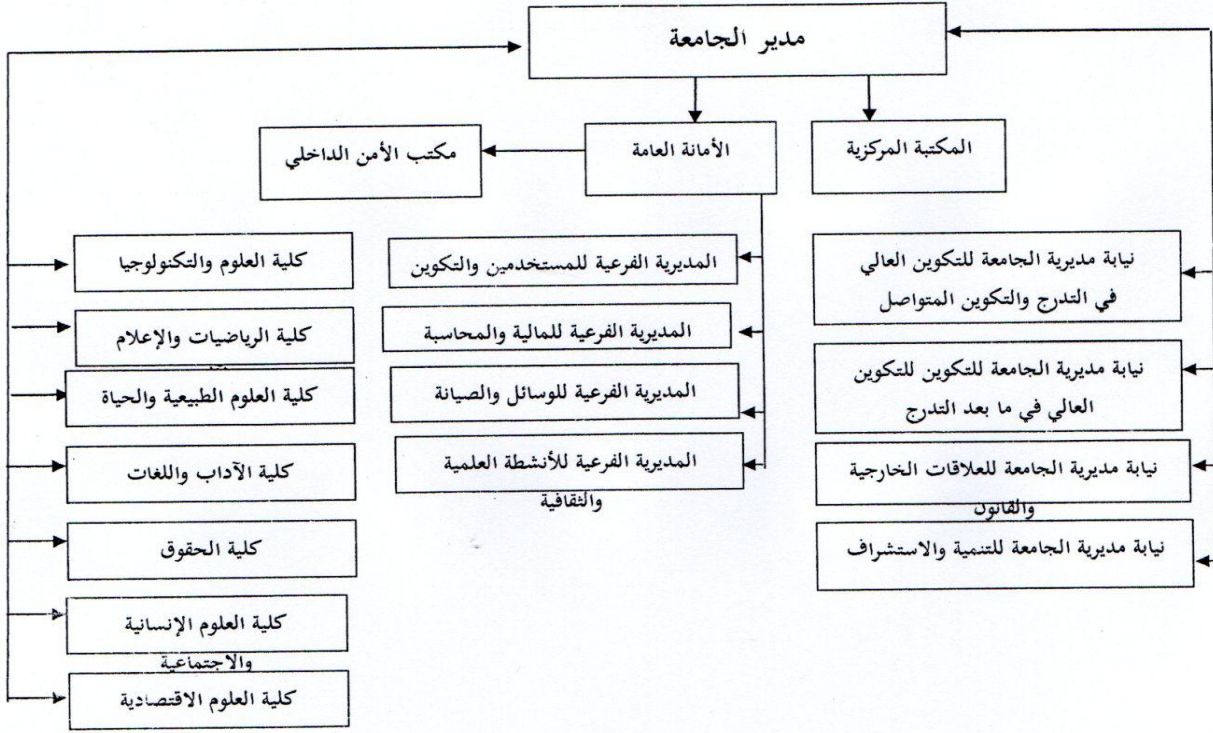
الإبداع الإداري

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
					Borne inférieure	Borne supérieure	
أقل من 5 سنوات	8	3,7833	0,36558	0,12925	3,4777	4,0890	3,13
من 5 إلى 10 سنوات	24	3,6875	0,47435	0,09683	3,4872	3,8878	2,83
من 10 إلى 15 سنة	30	3,6978	0,70117	0,12802	3,4360	3,9596	1,57
أكثر من 15 سنة	10	3,8367	0,53321	0,16861	3,4552	4,2181	3,10
Total	72	3,7231	0,57083	0,06727	3,5890	3,8573	1,57

ANOVA

الإبداع الإداري

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,208	3	0,069	0,205	0,892
Intragroupes	22,927	68	0,337		
Total	23,135	71			



الهيكل التنظيمي للجامعة

حسب القرار الوزاري المؤرخ في 2004/08/24