



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

الأستاذ المشرف:

أ.د. ميلود تومي

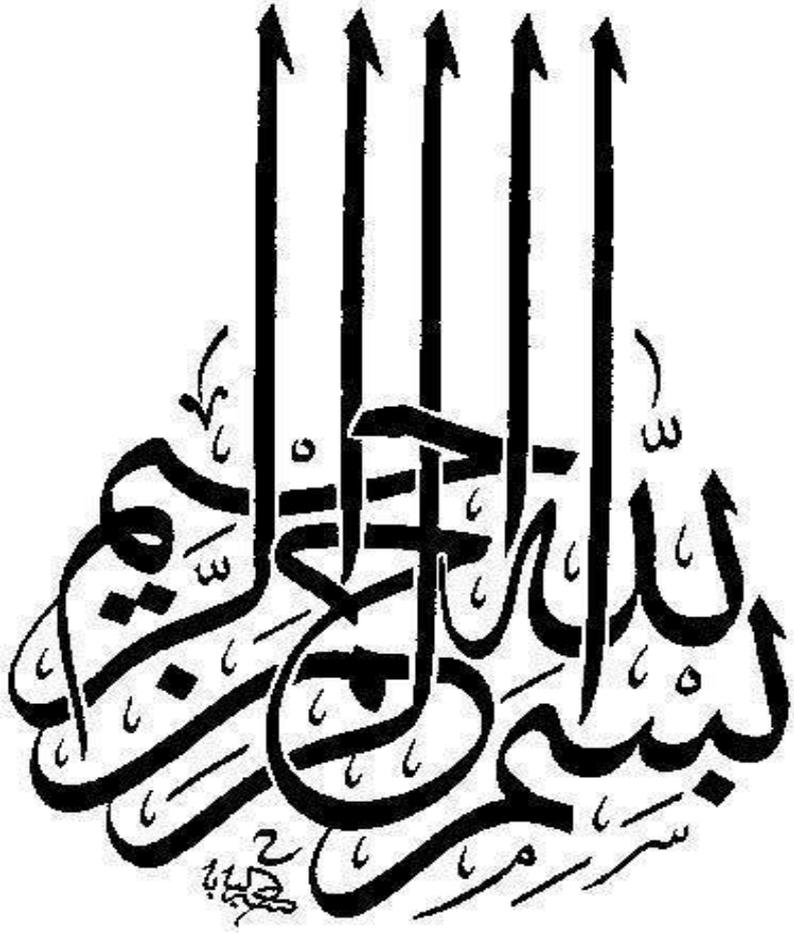
إعداد الطالبة:

ربيعة بركات

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د. محمد شنشونة
جامعة بسكرة	مقرا	أ.د. ميلود تومي
جامعة الوادي	مناقشا	أ.د. محمد الناصر حميدانو
جامعة بسكرة	مناقشا	د. فاطمة الزهراء طاهري
جامعة باتنة	مناقشا	د. عامر عيساني
جامعة باتنة	مناقشا	د. آية الله مولحسان

الموسم الجامعي 2017-2018



شكر وتقدير

يقول الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " {سورة إبراهيم الآية 7}

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا ونبينا محمد (ﷺ).

فالحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أن وفقني وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل المتواضع.

وفي البدء يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر، وأجل الاحترام، وعظيم الامتنان والتقدير للأستاذ ميلود تومي، الذي شرفني بقبول الإشراف على رسالتي وأعطاني الكثير من وقته وجهده ونصائحه القيمة في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبول مناقشة هذا العمل وإثراء مضمونه.

كذلك أشكر الأساتذة الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، والشكر موصول إلى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة في مختلف كلياتها الذين لم ييخلوا علينا من وقتهم وجهدهم في الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل رحابة صدر وطيب خاطر.

وإلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من مد يد العون والمساعدة وقدم المشورة الصادقة خلال إعداد هذا العمل ومن ساهم في مساندتي وتشجيعي شكرا وعرفانا.

الباحثة

ربيعة بركات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
ب - م	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية	
2	تمهيد
11 - 3	I-1- المؤسسة العمومية
3	I-1-1- ماهية المؤسسة العمومية
7	I-1-2- أسباب إقامة المؤسسات العمومية
9	I-1-3- خصائص المؤسسات العمومية
10	I-1-4- أنواع المؤسسات العمومية
19 - 11	I-2- مدخل للإبداع
11	I-2-1- مفهوم الإبداع
14	I-2-2- مداخل دراسة الإبداع
16	I-2-3- المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بالإبداع
18	I-2-4- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
35 - 20	I-3- ماهية الإبداع الإداري
20	I-3-1- مفهوم الإبداع الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى
24	I-3-2- خصائص ومبادئ الإبداع الإداري
27	I-3-3- أهمية الإبداع في المؤسسة العمومية
29	I-3-4- أنواع الإبداع الإداري
47 - 35	I-4- الإبداع لدى العاملين
35	I-4-1- مفهوم الإبداع الفردي
37	I-4-2- السلوك الإبداعي الفردي
39	I-4-3- مكونات الإبداع الفردي
44	I-4-4- نظريات الإبداع الفردي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
52 - 48	I-5- مراحل العملية الإبداعية
48	I-5-1- المراحل حسب تابلور
49	I-5-2- المراحل حسب اسبورن وجوردن
49	I-5-3- المراحل حسب نظرية شتاين
51	I-5-4- المراحل حسب نموذج امابيل
59 - 52	I-6- العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين
52	I-6-1- العوامل الشخصية
54	I-6-2- العوامل التنظيمية
57	I-6-3- عوامل البيئة العامة
68 - 59	I-7- أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين
59	I-7-1- طريقة العصف الذهني
61	I-7-2- طريقة القبعات الست
66	I-7-3- برنامج تأليف الأشتات Symectus
67	I-7-4- أسلوب عظم السمكة Fich Bone
69	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
71	تمهيد
84 - 72	II-1- ماهية الثقافة التنظيمية
72	II-1-1- مدخل لمفهوم الثقافة
75	II-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية
79	II-1-3- نشأة مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها
82	II-1-4- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية وخصائصها
89 - 84	II-2- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها
84	II-2-1- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
85	II-2-2- وظائف الثقافة التنظيمية
86	II-2-3- أهمية الثقافة التنظيمية
93 - 89	II-3- مكونات الثقافة التنظيمية
89	II-3-1- العناصر غير المادية
91	II-3-2- العناصر المادية
92	II-3-3- الموروث الثقافي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
99 - 93	II-4- مستويات الثقافة التنظيمية
94	II-4-1- التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية
96	II-4-2- التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية
108-100	II-5- إدارة الثقافة التنظيمية
100	II-5-1- تكوين الثقافة التنظيمية
102	II-5-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية
105	II-5-3- تغيير الثقافة التنظيمية
113-108	II-6- نظريات الثقافة التنظيمية
109	II-6-1- نظرية المؤسس والرمز Pettigrew1979
109	II-6-2- النظرية التعددية Louis1980
110	II-6-3- نظرية المراحل لشاين Schein 1983
112	II-6-4- نظرية الأبعاد Scholz1987
112	II-6-5- نظرية التفاعل Gibson & Ivancevich1988
120-113	II-7- أنماط الثقافة التنظيمية
113	II-7-1- حسب عنصر الشدة والإجماع
115	II-7-2- حسب معيار درجة التكيف مع المحيط الخارجي
117	II-7-3- حسب معيار الشمولية
117	II-7-4- حسب تصنيفات بعض الباحثين
134-120	II-8- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين
120	II-8-1- خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية
123	II-8-2- خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية
125	II-8-3- مفهوم المؤسسة المبدعة ومقوماتها
128	II-8-4- علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين
135	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	
137	تمهيد
146-138	III-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة
138	III-1-1- نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
140	III-1-2- مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
141	III-1-3- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
158-147	III-2- الإطار المنهجي للدراسة
147	III-2-1- منهج الدراسة وحدودها
148	III-2-2- مجتمع وعينة الدراسة
150	III-2-3- الوسائل الإحصائية المستخدمة
151	III-2-4- أداة الدراسة والاختبارات الخاصة بها
173-158	III-3- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
159	III-3-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
162	III-3-2- عرض وتحليل نتائج أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة
167	III-3-3- عرض وتحليل نتائج مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة
205-174	III-4- اختبار فرضيات الدراسة
174	III-4-1- الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
175	III-4-2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها
194	III-4-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها
200	III-4-4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها
216-205	III-5- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
206	III-5-1- مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة
209	III-5-2- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها
213	III-5-3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها
215	III-5-4- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها
217	خلاصة الفصل
218	الخاتمة
225	قائمة المراجع
239	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإبداع والابتكار	23
02	مكونات الإبداع الفردي	44
03	القبعات الست وأنماط التفكير	62
04	قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيراتها	114
05	الفرق بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية	116
06	العناصر اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية	121
07	توزيع أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- حسب الكليات ودرجاتهم العلمية	148
08	طريقة اختيار حجم العينة المناسب	149
09	التوزيع الطبقي لعينة الدراسة على المجتمع الأصلي	149
10	نتائج قياس معامل الصدق	153
11	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية البيروقراطية" والدرجة الكلية للبعد	154
12	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية الإبداعية" والدرجة الكلية للبعد	154
13	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية المساندة" والدرجة الكلية للبعد	155
14	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مهارات التفكير الإبداعي" والدرجة الكلية للبعد	155
15	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الخبرة" والدرجة الكلية للبعد	156
16	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الدافعية للإبداع" والدرجة الكلية للبعد	157
17	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	157
18	المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم	158
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية	159
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "تمت الثقافة التنظيمية البيروقراطية"	162
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "تمت الثقافة التنظيمية الإبداعية"	164
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "تمت الثقافة التنظيمية المساندة"	165
23	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة	166
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "مهارات التفكير الإبداعي"	167
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الخبرة"	170

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الدافعية للإبداع"	172
27	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة	173
28	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	174
29	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)	175
30	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	176
31	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)	176
32	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على مهارات التفكير الإبداعي	178
33	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الخبرة	179
34	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الدافعية للإبداع	180
35	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	181
36	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)	181
37	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على مهارات التفكير الإبداعي	183
38	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الخبرة	184
39	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الدافعية للإبداع	185
40	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	186
41	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)	186
42	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على مهارات التفكير الإبداعي	188
43	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الخبرة	189
44	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الدافعية للإبداع	190
45	نتائج أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بأبعاده المختلفة	191
46	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	192

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
47	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)	193
48	نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	194
49	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	195
50	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية	196
51	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (الكليات+معهد)	197
52	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعا لمتغير الكلية	198
53	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية	199
54	نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين حسب متغير الجنس	201
55	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تبعا إلى متغير العمر	201
56	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تبعا إلى متغير سنوات الأقدمية	202
57	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تبعا إلى متغير الكلية	203
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تبعا إلى متغير الدرجة العلمية	204
59	ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة	205

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	خ
02	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	22
03	أنواع الإبداع الإداري حسب تصنيف تايلور Taylor	30
04	مستويات الإبداع الإداري	35
05	السلوك الإبداعي الفردي	38
06	مكونات الإبداع الفردي	43
07	مراحل العملية الإبداعية	50
08	مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج أمابيل	52
09	عملية الثقافة التنظيمية	78
10	وظائف الثقافة التنظيمية	85
11	الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية	86
12	العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة من خلال الثقافة التنظيمية.	87
13	أهم العناصر المكونة للرموز	92
14	مكونات الثقافة التنظيمية	93
15	العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية	95
16	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Hellriegel et al 2001	96
17	مستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج شاين	98
18	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Shane and Glinow 1999	99
19	مراحل عملية التطبيع الاجتماعي	104
20	تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	105
21	خطوات بناء ثقافة تنظيمية إبداعية	122
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	160
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	160
24	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	161
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية	161
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	162
27	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفروعها	213
28	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	240

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
240	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة)	01
241	استبيان الدراسة	02
246	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	03

ملخص الدراسة

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بمكوناته الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 1325 أستاذ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 20% من مجموع الأساتذة وبلغ عدد أفرادها 265. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير وتوزيع استبيان استرجع منه 200 استبيان أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبعد التحليل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط.
- مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي: الدافعية للإبداع، الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، وهي جميعها تقع في المجال المرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث أكدت النتائج ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، في حين لم يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية ونمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الجنس، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، الإبداع لدى العاملين، مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع.

**The impact of organizational culture on the creativity among employees in the public enterprise
Case study of Mohamed Khider Biskra University**

This study aimed to identify the impact of organizational culture on the creativity among employees in public enterprise, from the viewpoint of the professors at Mohamed Khider Biskra University by analyzing the impact of organizational culture types (bureaucratic, creative, supportive) on the creativity among employees(professors), identify the level of availability of organizational culture types and identify the level of creativity among employees(professors) by its three components(creative thinking skills, experience, motivation for creativity), it aimed ,also, to know if there are statistically significant differences at a significant level ($\alpha = 0.05$), between the responses of the sample members of the study about level of availability of organizational culture types and the level of creativity among employees(professors) due to personal and functional variables.

The study population was formed from all professors working at the University of Mohamed Khider Biskra numbering about 1325 professors, and was selected a random sample representing 20% of the total number of professors with 265 members.

In order to achieve the objectives of the study and to answer its questions and testing its hypotheses we have use the descriptive analytical approach, so, we have elaborated and distributed a questionnaire from which 200 copies were retrieved and analyzed using the statistical program SPSS, after analysis to produce a set of finding results mainly most important :

- The bureaucratic organizational culture is the most available type at Mohamed Khider Biskra University, followed by a creative organizational culture type and finally the supportive organizational culture type, all these types are located in the medium level.
- The level of creativity among employees(professors) at the University of Mohamed Khider Biskra was high, its components are in descending order as follows: the motivation for creativity, experience, creative thinking skills, all of them located in the high level.
- The bureaucratic organizational culture type has a statistically significant impact on creativity among employees(professors) in the University of Mohamed Khider Biskra at a significant level ($\alpha = 0.05$).
- The creative organizational culture type has a statistically significant impact on creativity among employees(professors) in the University of Mohamed Khider Biskra at a significant level ($\alpha=0.05$).
- The supportive organizational culture type has a statistically significant impact on creativity among employees(professors) in the University of Mohamed Khider Biskra at a significant level ($\alpha= 0.05$).
- The combination of the three organizational culture types culture (bureaucratic, creative, supportive) have a statistically significant impact on creativity among employees(professors) in the University of Mohamed Khider Biskra, the results have confirmed the statistically significance of creative organizational culture impact on creativity among employees(professors) in the University of Mohamed Khider Biskra, in contrast of the bureaucratic organizational culture type and the supportive organizational culture type which have no significant impact on creativity among employees(professors).
- There are statistically significant differences between the responses of the sample members of study about the availability of organizational culture types due to faculty variable, the results also showed that there were no differences due to other personal and functional variables (gender, age, years of experience, scientific degree).
- There are statistically significant differences between the responses of the sample members of study about the level of creativity among employees(professors) due to gender variable, the results also showed that there were no differences due to other personal and functional variables (age, years of experience, faculty, scientific degree).

Keywords: organizational culture, administrative creativity, creativity among employees, creative thinking skills, experience, motivation for creativity.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تقوم المؤسسات العمومية بمهام عديدة وحيوية بالنسبة للمجتمع من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها للمواطنين، فهي بمثابة المحرك الرئيسي لرفع النمو الاجتماعي والاقتصادي للدولة، فلا يمكن تصور اقتصاد دولة بدون وجود هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر في كيفية النهوض بها وتحسين أدائها وتطويره.

وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات لا يمكن النهوض بهذه المؤسسات وتطوير أدائها إلا من خلال إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إبداع وابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

فالإبداع يعتبر أداة أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة للتكيف مع تلك التطورات والتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم من حلول للتعامل مع تلك المشكلات.

وإذا كانت الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماما جديا وميلا لدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها واحتضان الإبداع في مؤسساتها العمومية لتحقيق مستويات أفضل من التقدم الاقتصادي لشعوبها، فإن الدول النامية بحاجة أكثر إلى التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية والقدرات الخلاقة لعاملها من أجل تطوير مؤسساتها العمومية من خلال إيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين وأصحاب القرارات في تلك المؤسسات وتوظيف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها لترقى بأدائها.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المؤسسة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها إلا أنه هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا هاما في توفير البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله في المؤسسة، لذلك لا تسعى المؤسسات إلى تنمية وتطوير الأساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط بل أيضا تنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر في سلوكيات العاملين بالمؤسسة وعاداتهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجابا على مستويات ومعدلات أدائهم.

فالثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا من النظام العام للمؤسسات والذي ينبغي على قادة هذه المؤسسات فهم أبعادها وعناصرها وطبيعتها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه هذه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتعامل به مع غيرها أو مع عاملها.

ومن هنا جاءت عناية المؤسسات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك العاملين من خلال تشكيل عادات العامل وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع المشكلات.

المقدمة العامة

لذلك فإن زرع ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع سوف يساعد المؤسسة في التكيف مع المتغيرات البيئية مما يضمن لها الاستمرار ويساعدها في تكوين رؤية متكاملة مشتركة بين عاملها بشأن رسالتها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

من هنا وجب على المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع والتي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين، لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع سينعكس سلبا على مستوى الإبداع لدى العاملين.

أولا: إشكالية الدراسة

إن ما يشهده العالم اليوم من ثورة كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والأساليب الإدارية الحديثة يتطلب من المؤسسات العمومية التركيز على الإبداع لدى العاملين كأحد المقومات الأساسية لتطويرها بغية توفير الخدمات العامة المناسبة للمواطنين بجودة عالية وبأقل تكلفة.

ولتحقيق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية يتطلب الأمر توفر بيئة تنظيمية تقبل الإبداع، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد العامل في بيئة ترفض كل جديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة العمومية بيئة إبداعية يجب عليها التقليل من المنهج التقليدي في حل المشكلات وما يتضمنه من قواعد تعيق الإبداع لدى العاملين ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في ذلك.

وتمثل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية تأثيرا في البيئة التنظيمية، والتي تكسب المؤسسة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل داخل المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في التأثير على سلوك العاملين ومستوى إبداعهم وذلك تبعا لنمط أو نوع الثقافة التنظيمية السائدة.

فالثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين تجلب البيئة المناسبة للإبداع، أما الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية وتقيد الصلاحيات وتعتمد على التسلسل الهرمي وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تجلب الجمود والتخلف وتعيق الإبداع.

من خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في المؤسسات العمومية والتي تتمثل في الممارسات الإدارية التقليدية التي ارتبطت بالمؤسسة العمومية والمتمثلة في الروتين والبيروقراطية التي تجعل العاملين بالمؤسسة العمومية كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات المحددة والنمطية بما يعيق الإبداع.

لذلك على المؤسسات العمومية أن تولي العمل الإبداعي اهتماما كافيا وأن تسلط الضوء على مستوى الإبداع لدى العاملين، وتعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في مستوى الإبداع لديهم خاصة ما يتعلق بالثقافة التنظيمية من أجل تهيئة أفضل الظروف الملائمة لتحقيق الإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتبني

المقدمة العامة

القيم التنظيمية التي تدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرة المؤسسة العمومية على مواجهة ومواكبة التغيرات وتقديم أفضل الخدمات العامة للمجتمع.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية، فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بتقديم خدمات حيوية في المجتمع.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ولكي نتمكن من الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 2- ما مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 3- هل يوجد أثر لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة ونموذجها

1- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منه، قمنا بصياغة الفرضيات التالية لاختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها

• الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

المقدمة العامة

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (H01₁)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H01₂)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

• الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (H02₁)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الجنس.

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H02₂)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير العمر.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة (H02₃)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة (H02₄)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الكلية.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة (H02₅)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى (H03₁)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الجنس

✓ الفرضية الفرعية الثانية (H03₂)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير العمر

✓ الفرضية الفرعية الثالثة (H03₃)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة (H03₄)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الكلية.

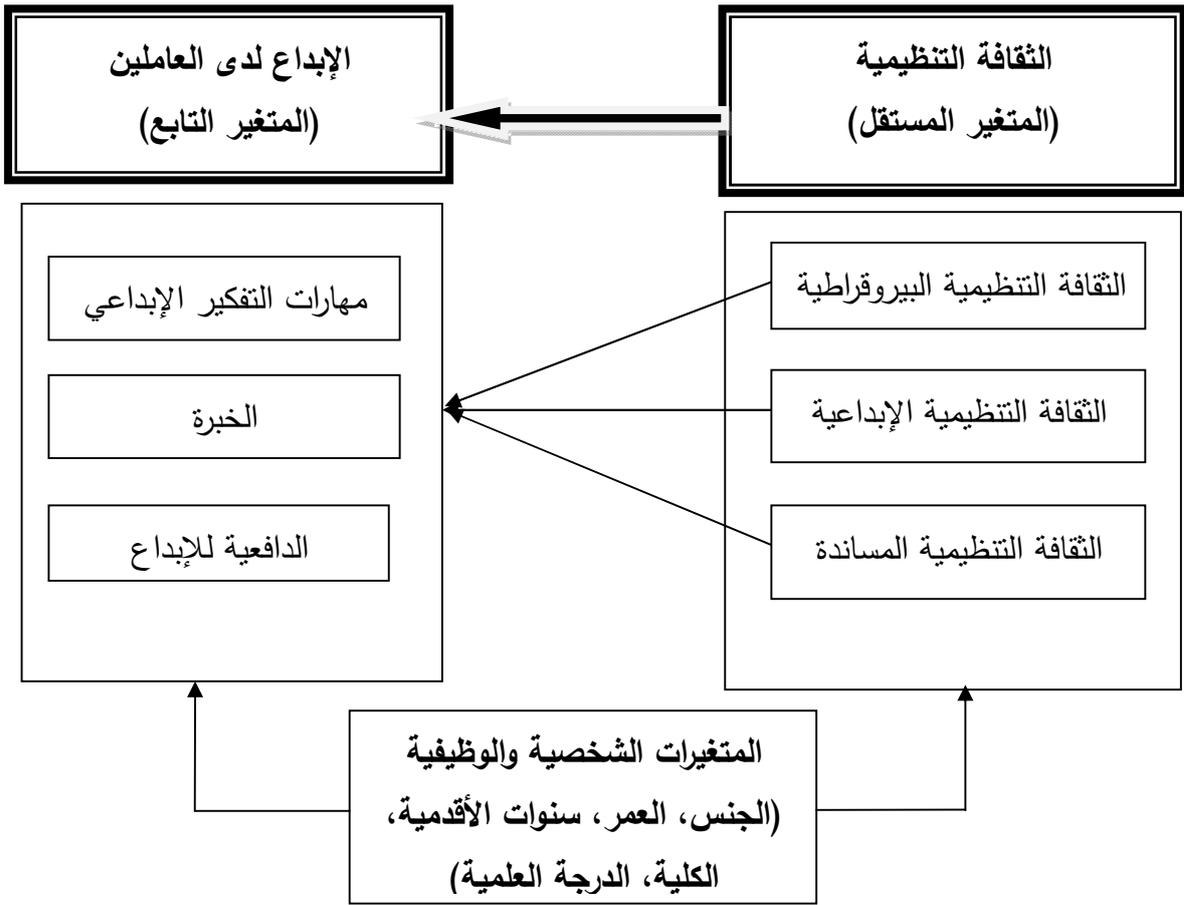
✓ الفرضية الفرعية الخامسة (H03₅)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

2- نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها الرئيسية والفرعية، قمنا بتصميم نموذج لتمثيل العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده (الثقافة البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) والإبداع لدى العاملين كمتغير تابع بأبعاده (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية

1- متغيرات الدراسة

من خلال نموذج الدراسة المصمم من طرف الباحثة، فإن هذه الدراسة تتضمن متغيرين هما: متغير مستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير تابع (الإبداع لدى العاملين)

1-1- المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية في الثقافة التنظيمية، وتم الاعتماد على أنماط الثقافة التنظيمية كأبعاد لقياسها، ونظراً لتعدد اتجاهات الباحثين في تقسيم أنماط الثقافة التنظيمية، تم اختيار التقسيم المقدم من طرف الباحث والاشـWallach 1983 الذي حدد أنماط الثقافة التنظيمية في ثلاثة أنماط وهي: الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الثقافة التنظيمية المساندة، والتي ترى الباحثة أنه تقسيم شامل لأهم الأنماط التي يمكن تواجدها في المؤسسات العمومية والتي لها تأثير على الإبداع لدى العاملين.

1-2- المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الإبداع لدى العاملين، وبعد إطلاع الباحثة على أهم الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري بشكل عام والإبداع لدى العاملين بشكل خاص والتي ركزت في معظمها على دراسة مراحل العملية الإبداعية أو دراسة مكون واحد من مكونات الإبداع والمتمثل في أغلب الدراسات السابقة في مهارات التفكير الإبداعي، ارتأت الباحثة الاعتماد على نموذج مكونات الإبداع المقدم من طرف الباحثة **Amabile** لقياس الإبداع لدى العامل، والتي تقسم مكونات الإبداع الفردي إلى ثلاثة مكونات وهي: مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع.

2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض التعاريف الإجرائية للمصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة الحالية، وتمثل هذه التعاريف وجهات نظر نتبناها وملتزم بها في هذه الدراسة.

- **المؤسسة العمومية:** هي المؤسسة التي تمتلكها وتديرها الدولة أو أحد هيئاتها العمومية بهدف القيام بتقديم خدمة عامة للمجتمع.
- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة في مؤسسة ما، والتي يتبناها العاملون في المؤسسة ويشتركون في تطبيقها وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب.
- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** هي نمط الثقافة التنظيمية التي تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات بكل دقة، حيث يكون العمل منظم، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة في أداء العمل.

المقدمة العامة

- **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** هي نمط الثقافة التنظيمية التي تتميز بتوفر بيئة مشجعة على الإبداع، حيث تشجع على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة، كما تمثل المخاطرة، التحدي، الانفتاح، المبادرة والتجريب قيم عالية في هذا النمط من الثقافة.
- **الثقافة التنظيمية المساندة:** وهي نمط الثقافة التنظيمية التي تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، حيث يكون التركيز على الجانب الإنساني قيمة عالية ضمن هذا النمط.
- **الإبداع:** عملية تتضمن مجموعة من المراحل المتتابعة، يحاول فيها الفرد من خلال استخدام ما يملكه من قدرات عقلية واستعدادات نفسية، وما يحيط به من مثيرات ومواقف مختلفة أن يقدم إنتاجاً أصيلاً وذو قيمة له ولبينته.
- **الإبداع الإداري:** هو قدرة عقلية على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة تركز على إيجاد أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل سواء كانت تتعلق بأساليب عمل أو إجراءات أو عمليات أو استراتيجيات يستفاد منها في المؤسسة.
- **الإبداع لدى العاملين:** هو قدرة ورغبة الفرد العامل على استخدام مهاراته الفكرية وما اكتسبه من خبرات ومعارف للوصول إلى أساليب عمل جديدة أو حلول مشكلات إدارية تواجه المؤسسة.
- **مهارات التفكير الإبداعي:** وتشير إلى مجموعة من الخصائص والقدرات العقلية التي يتميز بها الفرد المبدع، وتتضمن العناصر التالية:
 - ◀ **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة حول مشكلة ما في فترة زمنية محددة.
 - ◀ **المرونة:** وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف التي تواجه الفرد.
 - ◀ **الأصالة:** وهي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والفريدة، فالفرد المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية.
 - ◀ **الحساسية للمشكلات:** ويعني القدرة على رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها، جوانبها وأبعادها
 - ◀ **القدرة على مواصلة الاتجاه:** هو القدرة على التركيز في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات الأخرى بينه وبينها إلى حين الوصول لها.
- **الخبرة:** وهي المعارف والخبرات المتراكمة التي اكتسبها الفرد العامل في مجال عمله والتي يستطيع من خلالها حل مشكلات العمل التي تواجهه.
- **الدافعية للإبداع:** هي رغبة الفرد العامل في الإبداع وقدرته على مواجهة كل العراقيل لتحقيق ذلك، فالفرد المبدع يتمتع باتجاهات إيجابية نحو البحث عن الجديد والأشياء غير المألوفة للوصول إلى أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.

رابعاً: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تقديم إطار نظري للثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على المفهوم، الأهداف والأهمية وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
 - ✓ التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كما يراه الأساتذة العاملين بها.
 - ✓ التعرف على مستوى الإبداع لدى الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التعرف على مدى توفر مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع لدى الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
 - ✓ اختبار أثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، بهدف التعرف على نمط الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع من أجل دعم وتبني النمط ذو التأثير الإيجابي ومحاولة التقليل من النمط ذو التأثير السلبي.
 - ✓ تقديم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها لتشجيع ودعم الإبداع وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة في المؤسسة العمومية لتنميته وتطويره.

خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

1- الأهمية العلمية

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، حيث دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة في الجزائر - على حد علم الباحثة - على الرغم من تعدد الدراسات العربية (ال فلسطينية والأردنية والسعودية على سبيل المثال) والأجنبية التي تناولت سواء موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين بشكل منفصل أو معا بنوع من التفصيل والإثراء وتركيز أهمها على دراسة المتغيرين في المؤسسات العمومية باختلاف أنواعها.

لذلك تتوقع الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في مجال التسيير العمومي لمناقشتها موضوعين مهمين في مجال التسيير بشكل عام، وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين في التسيير العمومي، نظرا للإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة من خلال معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين.

2- الأهمية العملية

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية المؤسسات العمومية باعتبارها أداة الدولة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديمها لخدمات عامة ضرورية وحيوية في المجتمع لا يمكن لمؤسسات غيرها القيام بها.

ونظرا لأهمية المؤسسة العمومية فهي تحتاج إلى بيئة إدارية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها، وهذا كله يحتم عليها توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى العاملين بها لكونه أحد السبل المهمة التي تساعدها على الاستجابة لحاجات المجتمع من خلال تقديم خدمات عامة بجودة عالية وبأقل تكلفة.

ومن هنا تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مساهمة بشكل فعال في الواقع العملي للمؤسسات العمومية عامة وجامعة محمد خيضر بسكرة خاصة، من خلال الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الباحثة والتي تمكن المسؤولين على المؤسسة العمومية من معرفة القيم التنظيمية المشجعة على الإبداع لدى العاملين والعمل على غرسها وتنميتها ومعرفة القيم التنظيمية المعرقله للإبداع والعمل على التقليل منها أو التخلي عنها، إضافة إلى تمكينهم من التعرف على أكثر عناصر أو مكونات الإبداع توافرا لدى العاملين بما يساعد على تحديد العناصر التي يجب تطويرها لدى العاملين للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع.

سادسا: دوافع اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار الباحثة لهذا الموضوع جاء انطلاقا من الأسباب التالية:

✓ يعتبر موضوع الإبداع لدى العاملين من المواضيع الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين في مجال التسيير العمومي من أجل التعرف على مقوماته ومحفزاته والعوامل المعيقة له في المؤسسات العمومية، فحاجة المؤسسات العمومية للإبداع حاجة ملحة لا غنى عنها، فهي تواجه تحديات كبيرة لأنها مطالبة بتقديم خدمات أكثر استجابة لحاجات المواطنين وبأقل تكلفة، وقد أدى التقدم السريع في التكنولوجيا إلى جعل آليات وأساليب تقديم الخدمة العمومية تبدو عقيمة، ولكي تصبح الخدمة العمومية مناسبة وفعالة يجب أن تتكيف المؤسسة العمومية مع البيئة التي تعمل فيها ولا يكون ذلك إلا من خلال إبداع عاملها.

✓ حاجة المؤسسات العمومية للإبداع لدى العاملين يجعلها في الوقت نفسه تحتاج إلى بيئة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين وتشجيعها ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير ثقافة تنظيمية تعمل على إتاحة الفرصة للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لنظم العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

✓ لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات العمومية عامة والمؤسسات الجامعية خاصة إلى نوع أو نمط الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على الإبداع لدى العاملين.

✓ الميول الشخصي للباحثة لدراسة المواضيع ذات الصلة بتسيير المؤسسات العمومية والتعرف على أهم المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تعزز أدائها خاصة وأن طبيعة الموضوع تتناسب وتخصص الباحثة في التسيير العمومي.

✓ اعتقادنا أن ضعف أداء العاملين وانخفاض مستوى إبداعهم في المؤسسات العمومية عامة والمؤسسات الجامعية خاصة إنما يرجع إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية أو الجامعة.

سابعا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع المعلومات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية

1- المصادر الثانوية

وتم استخدام المصادر الثانوية من طرف الباحثة من خلال الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب، المقالات المنشورة، الرسائل الجامعية والإنترنت بهدف إعطاء صورة واضحة عن كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين، والحصول على أحدث الدراسات والأبحاث حول موضوع الدراسة، إضافة إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

2- المصادر الأولية

وتم استخدام المصادر الأولية من طرف الباحثة من خلال قيامها بتطوير استبيان يقيس متغيرات الدراسة، ويشمل على مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات عن عينة الدراسة، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية من خلال الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 (Statistical Package for Social Sciences).

ثامنا: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالإبداع لدى العاملين

1-1- دراسة (جواد محسن راضي 2010) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل في الأبعاد التالية: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة، المرونة، الإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها 37 موظفا يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية.

(1) جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين-دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.

المقدمة العامة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• انخفاض مستوى إدراك العاملين لمدى توافر تفويض السلطة والصلاحيات وتركزها على مستوى عمادة الكلية بصورة عامة.

• ميل عمادة الكلية نحو الأداء الفردي بدلا من الأداء الفرقي.

• انخفاض مستوى توافر البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين.

• زيادة وعي العاملين بتوافر نظام اتصال فعال في الكلية.

• انخفاض مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام التحفيز في الكلية.

• توافر الإبداع لدى العاملين بمستوى مرتفع حيث توصلت الدراسة إلى توفر النزعة لدى العاملين نحو المجازفة في العمل، امتلاكهم لمستوى متوسط من المرونة في التفكير والعمل، اتسام العاملين بمقدار عال من القدرة على الإقناع، ميل العاملين نحو استخدام المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل.

• وجود علاقة معنوية بين التمكين بأبعاده المختلفة وإبداع العاملين .

1-2- دراسة (صالح محمد علي الكليبي 2011) بعنوان "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة -دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية-(1)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات (عناصر) الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، مواصلة الاتجاه) ومدى ممارستهم لمراحل عملية الإبداع، والتعرف على معوقات الإبداع الإداري والتي لها تأثير على ممارسه الإبداع من قبل الإداريين والتعرف على أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبلهم وإلى أي مدى يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري من قبل المرؤوسين.

وشملت عينه الدراسة جميع مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارة قيد الدراسة وعددهم 350 مديرا.

وأظهر تحليل بيانات هذه الدراسة عدد من النتائج هي:

• توفر مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد عينه الدراسة بدرجة متوسطة.

• أكثر مقومات الإبداع الإداري توافرا لديهم الأصالة في المرتبة الأولى ويليه مواصلة الاتجاه، الطلاقة، المرونة، تحسس المشكلات.

• يمارس المديرون مراحل العملية الإبداعية بدرجة متوسطة.

• توافر معوقات الإبداع بدرجة كبيرة، وأن أكثر المعوقات تأثيرا على عملية الإبداع الإداري هي معوقات تتعلق بالدافعية.

(1) صالح محمد علي الكليبي، "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة -دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية-"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتس، اليمن، 2011.

• يمارس المديرون التمكين لتحقيق الإبداع لدى رؤوسهم بدرجة متوسطة.
• يمارس المديرون أساليب تنميه الإبداع الإداري بدرجة ضعيفة.
1-3- (دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2011) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة"⁽¹⁾
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، حيث تم أخذ عينه طبقية تتكون من 370 مديرا وقد تم تصميم استبيان كوسيلة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين سمات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء لدى المديرين العاملين في القطاع العام.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والفروق لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
- إن المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع وكانت أبعاده مرتبة ترتيبا تنازليا كتالي: القدرة على التحليل والربط، المخاطرة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه).

1-4- دراسة (Masood Hassan and all 2013) بعنوان:

“ Measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of Pakistan”⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العوامل التنظيمية (تعقد الوظيفة، العلاقة مع المشرف) على الدافعية الداخلية للعاملين، وتأثيرها على الإبداع لدى العاملين، وأخيرا توضيح أثر الإبداع لدى العاملين على الابتكار والأداء في قطاع البنوك في باكستان.

⁽¹⁾ توفيق عطية توفيق عجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

⁽²⁾ Masood Hassan and all, "measuring employee creativity and its impacts on organization innovation capability and performance in the banking sector of Pakistan", **world applied sciences journal**, vol 24, N°7, 2013.

وقد تم أخذ عينة تتكون من 164 عاملا في سبع بنوك باكستانيه، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعوامل التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين بعد تعقد الوظيفة كأحد المتغيرات التنظيمية والدافعية الداخلية للعاملين، وجود علاقة إيجابية بين الدافعية الداخلية ومستوى الإبداع لدى العاملين وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين الإبداع والقدرة على الابتكار والأداء المتميز في البنوك الباكستانية.

1-5- دراسة (وسيلة واعر 2015) بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال- " (1)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث تم قياس الإبداع الإداري من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين في مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة والبالغ عددهم 1300 إطارا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها 169. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي، التشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء والنشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير.

(1) واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حلة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

1-6- دراسة (Emad Ali Kasasbeh and all 2015) بعنوان:

" The impact of the transformational leadership in the administrative creativity :an applicative study on the industrial companies"⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية بالأردن وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تتكون من 176 موظفاً من مستويات الإدارة العليا والمركزية للشركات الصناعية، وتم الاعتماد على الأبعاد التالية لقياس متغير الإبداع الإداري وهي: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الدافع الإلهامي، التحفيز الفكري والاعتبار الفردي) والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب القيادة التحويلية لزيادة فاعلية المؤسسة.

2- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

2-1- (دراسة يوسف محمد عبد الإله 2006) بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة-"⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر وجامعة الأقصى بغزة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وقد اعتمد الباحث في دراسة متغير الثقافة التنظيمية على أربع أنماط للثقافة التنظيمية وهي: ثقافة القوة، ثقافة النظم الأدوار، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني.

واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر

⁽¹⁾ Emad Ali Kasasbeh and all , " the impact of transformational leadership in the administrative creativity: an applicative study on the industrial companies in Jordan, **international journal of academic research in business and social sciences**, vol 4,N° 5, 2014.

⁽²⁾ سمير يوسف محمد عبد الإله، " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة- "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

المقدمة العامة

والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي جامعة الأزهر مرتفع، بينما في جامعة الأقصى متوسط.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

2-2- دراسة (كعواش رؤوف 2009) بعنوان " الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر" (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية من خلال التعرف على القيم التنظيمية الموجهة لعمل المؤسسات العمومية في الجزائر و التعرف أيضا على القيم المفضلة للمرؤوسين، ومن ثم تقدير مدى اقترابها بغية اقتراح تدابير لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وقد تم تطبيق الدراسة على مؤسسة سونغاز، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• يرى المبحوثون أن الإدارة هي المتحكمة في تخطيط وتنظيم وتوجيه العمل، حيث يسير بطريقه مركزية تحتفظ من خلاله بصلاحيات واسعة وسلطة كبيرة لاتخاذ القرارات، وأن المطلوب من المرؤوسين هو الطاعة والالتزام بالأوامر الصادرة عن القادة.

• فيما يتعلق بالقيم التنظيمية المرغوبة في المؤسسات العمومية في الجزائر فقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعه من القيم أهمها:

- ✓ تفضيل تمييز الإدارة أصحاب الكفاءة والفاعلية العملية.
- ✓ تفضيل نظرة المؤسسة للأفراد كشركاء ملتزمين بإنجاز مشترك.
- ✓ تفضيل فتح المجال للنقاش وقبول الجميع كأسلوب لاتخاذ القرارات.
- ✓ تفضيل تحفيزهم في العمل من خلال تحديد الأهداف بدقة وتوضيح أدوارهم فيها وكذلك تحرير قدراتهم العقلية والإبداعية.

2-3- دراسة (Mohamed Salih Memon, Syed Munir Shah, Muhammad 2012) بعنوان: (Masihullah Jatoi)

"The impact of organizational culture on the employees' job satisfaction and organizational commitment" (2)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في باكستان، وشملت عينه الدراسة أساتذة بجامعتان من القطاع العام في باكستان، وتوصلت الدراسة

(1) كعواش رؤوف، "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

(2) Mohamed Salih Memon, Syed Munir Shah, Muhammad Masihullah Jatoi, " the impact of organizational culture on the employees' job satisfaction and organizational commitment: a study of faculty members of public sector universities of Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, vol3, N° 08, 2011.

إلى أن الثقافة التنظيمية لها علاقة قوية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بجامعة القطاع العام في باكستان.

2-4- دراسة (Abbas Ali Rastegar, Somaye Aghayan 2012) بعنوان:

(1) "Impact of organizational culture on organizational commitment"

الغرض من هذه الدراسة هو توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة من مؤسسات التدريب والتعليم في مدينة إيران، وقد اعتمد الباحثان في دراسة متغير الثقافة التنظيمية على الأنماط الثلاثة (البيروقراطية، الإبداعية، المساعدة) للثقافة التنظيمية المقدم من طرف الباحث Wallach. وقد اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعها على 123 عاملا في مؤسسات التدريب والتعليم التابعة لوزارة التدريب والتعليم بإيران.

وجاء ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية حسب متوسطها الحسابي مرتبة تنازليا كالتالي: الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الإبداعية، المساعدة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وقوية دالة إحصائيا بين نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية ونمط الثقافة التنظيمية المساعدة والالتزام التنظيمي، بينما كانت العلاقة بين نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والالتزام التنظيمي سالبة وضعيفة.

2-5- دراسة (إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري 2015) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسه إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"(2).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتم التركيز في هذه الدراسة على مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسط، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية كانت متوسطة. أما بالنسبة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فقد أظهرت النتائج أن هناك ارتباط طردي بينهما بمعنى أنه كلما توفرت الثقافة التنظيمية الملائمة تزداد درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

(1) Abbas Ali Rastegar, Somaye Aghayan, "impact of organizational culture on organizational commitment", *Journal of Human Resource Management*, vol 2, Issue 2, 2012.

(2) إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها" مجلة دراسات(العلوم التجارية)، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 42، العدد1، 2015.

2-6- دراسة (Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, 2016) بعنوان:

"Organizational culture and its impacts on employee retention" (1)

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالعاملين في الجامعة الخاصة بغانا، وقد استخدم الباحثان نموذج هاندي في دراسة الثقافة التنظيمية من خلال اعتمادهما على أربعة أنماط للثقافة التنظيمية وهي: ثقافة الإنجاز، الثقافة الداعمة، ثقافة القوة، ثقافة الأدوار.

وقد تم اختيار عينه تتكون من 263 موظفا بالجامعات الخاصة في غانا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة الإنجاز والثقافة الداعمة على الاحتفاظ بالعاملين، في حين كان هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على الاحتفاظ بالعاملين، أما بالنسبة لثقافة الأدوار فلم يكن لها أي تأثير على الاحتفاظ بالعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الجامعات الخاصة بغانا لكل من ثقافة الإنجاز والثقافة الداعمة لكي تتمكن من الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات.

3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين معا

3-1- دراسة (بسام بن مناور العنزي 2004) بعنوان " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" (2)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العمومية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على القيم التنظيمية من خلال الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل فرانسيس وودكوك (قيم القوة، الصفوة، المكافأة، العدالة، فرق العمل، النظام) وأثرها على الإبداع من خلال التركيز على القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية في مدينة الرياض بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توافر عناصر الإبداع الإداري بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عند المألوف والذي جاء في آخر هذه العناصر توافرا.

(1) Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, "organizational culture and its impacts on employee retention: evidence from the private tertiary education sector of Ghana, **European Journal of Business and Management**, vol8,N°34, 2016.

(2) بسام بن مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض -"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

المقدمة العامة

• هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري وهذا بناء على نتيجة ارتباط بيرسون.

• أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية تأثيراً على الإبداع الإداري هما: قيمه المكافأة، قيمة فرق العمل.

3-2- دراسة (محمد بن علي بن حسن الليثي 2008) بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة من خلال دراسة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج من المألوف).

وأظهرت تحليل بيانات الدراسة عدداً من نتائج لخصها الباحث على النحو التالي:

• إن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، تليها الثقافة الإبداعية، ثم الثقافة البيروقراطية، وبعد ذلك ثقافة المهمة تليها ثقافة الدور وأخيراً ثقافة العمليات.

• إن درجة ممارسة عنصر الأصالة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

• إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الأكثر تفسيراً للإبداع الإداري.

3-3- دراسة (سمير أحمد مجادلة 2009) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها"⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، وقياس مستويات الثقافة التنظيمية تم الاعتماد على المجالات التالية: حس الانتماء،

(1) محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

(2) سمير أحمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

العلاقات بين المحاضرين، النمط الإداري، الاتصال، الاهتمام بالطلبة، أما لقياس الإبداع الإداري تم الاعتماد على المجالات التالية: الانهماك، التفوق، التجريب، الانفتاح على البيئة، التدريب والتطوير.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده لهذه الغاية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر قد حققت مستوى عال في جميع المجالات.
- الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر قد حقق مستوى عال في جميع المجالات.
- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر.

3-4- دراسة (Mohamed Reza Karamipour, Mounireh Mehraban, Sodabeh Jahani) بعنوان (2015):

"⁽¹⁾The effect of organizational culture on the employee's creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في شركة Keveh الصناعية بإيران، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث اختار عينة تتكون من 355 عاملاً. وقد اعتمد الباحث في قياس الثقافة التنظيمية على الأبعاد التالية: المشاركة، الاستقرار، الاتساق، المهمة وعلى الأبعاد التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل لقياس الإبداع لدى العاملين. وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي للثقافة التنظيمية بالشركة محل الدراسة على الإبداع لدى العاملين وكان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً هو بعد المشاركة، لذلك أوصى الباحثون على ضرورة التركيز على مشاركة العاملين وتمكينهم من أجل رفع مستوى الإبداع لديهم.

3-5- دراسة (Ali taha V, Sirkova M, Ferencova M 2016) بعنوان:

"⁽²⁾The impact of organizational culture on creativity and innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الفردي والجماعي والابتكار، وقد تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال استخدام استبيان موجه إلى مديري 184 مؤسسة من مختلف الأحجام ومن مختلف القطاعات.

وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة إلى النتائج التالية:

⁽¹⁾ Mohammad Reza Karamipour, Mounireh Mehraban, Sodabeh Jahani, "the effect of organizational culture on the employee's creativity", *saussurea journal*, Genève, vol3, N°2,2015.

⁽²⁾ Ali taha V, Sirkova M, Ferencova M, "the impact of organizational culture on creativity and innovation", *polish journal of management studies*, vol14, N°1, 2016.

المقدمة العامة

- وجود علاقة إيجابية بين توافق القيم الشخصية للعاملين مع القيم التنظيمية للمؤسسة واستعداد العاملين للتوصل إلى أفكار جديدة وكان معامل الارتباط $r=0.356$.
- وجود علاقة إيجابية بين تنفيذ الأفكار الجديدة للعاملين في شكل ابتكار واستعدادهم لإنتاج أفكار جديدة وكان معامل الارتباط $r=0.266$.
- وجود علاقة إيجابية بين السلامة النفسية في مكان العمل واستعداد العاملين لإنتاج أفكار جديدة وكان معامل الارتباط $r=0.618$.
- وجود علاقة إيجابية بين الاتصال المفتوح بين فريق العمل واستعداد العاملين لإنتاج أفكار جديدة وكان معامل الارتباط $r=0.320$.

4- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية تتضح أهمية الموضوع، كون الثقافة التنظيمية موضوعا بالغ الأهمية لدراسة سلوك المؤسسات من جهة، وأهمية موضوع الإبداع لدى العاملين باعتباره عنصرا مهما للارتقاء وتطوير أداء العاملين والمؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يتضح من خلال اهتمام الباحثين بدراسة الموضوعين سواء بشكل منفصل أو معا.

وسنحاول من خلال عرض الدراسات السابقة الوقوف على نقاط التشابه والاختلاف بينها بين الدراسة الحالية، ومجال استفادة الباحثة من هذه الدراسات السابقة.

4-1- نقاط التشابه

- جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من أهداف الدراسات السابقة والتي ركزت بشكل أساسي على الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (وإن اختلفت من حيث الأبعاد المعتمدة لكل متغير) من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين، وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة باعتمادها على اختيار عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها.

4-2- نقاط الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي اعتمدت عليها الباحثة لقياس متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الإبداع لدى العاملين)، حيث اعتمدت الباحثة لقياس المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" على أنماط الثقافة التنظيمية بالاستناد إلى النموذج المقدم من طرف الباحث والاش **Wallach** والذي يقسم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنماط وهي (الثقافة البيروقراطية، الإبداعية، المساندة)، وهذا ما

يختلف مع العديد من الدراسات السابقة، فمنها من ركز في دراسة الثقافة التنظيمية على مكوناتها دراسة (إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد الهاشمي 2015)، ودراسات ركزت في دراسة الثقافة التنظيمية على نماذج أخرى لأنماط الثقافة التنظيمية مثل دراسة (محمد بن علي بن حسن الليثي 2008)، دراسة (Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh 2016)، كما توجد دراسات ركزت على القيم التنظيمية مثل دراسة (بسام بن مناور العنزي 2006) الذي ركز على نموذج فرانسيس وودكوك لتقسيم القيم التنظيمية.

أما فيما يتعلق بدراسة المتغير التابع "الإبداع لدى العاملين" فقد ركزت أغلب الدراسات السابقة في دراسة الإبداع لدى العاملين على القدرات الإبداعية مثل دراسة (جواد محسن راضي 2010)، دراسة (صالح محمد علي الكليبي 2011)، دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة 2009)، دراسة (بسام بن مناور العنزي 2004)، دراسة (محمد بن علي حسن الليثي 2008)، دراسة (Mohamed Reza Karamipour, Monireh) (Merhraban, Sodabeh Jahani 2015).

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على المكونات الثلاثة للإبداع لدى العاملين والمتمثلة في مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة والدافعية للإبداع، والمحددة من طرف الباحثة أمابيل، وهذا ما يؤكد على أن الدراسات السابقة ركزت على مكون واحد فقط من مكونات الإبداع لدى العاملين وهو مهارات التفكير الإبداعي.

• بعد استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها عربية وبعضها أجنبية كما تمت في قطاعات ومؤسسات مختلفة: تعليمية، مالية، خدمية، صناعية، عمومية، خاصة، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على المؤسسة العمومية في الجزائر من خلال محاولة توضيح أثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية على الإبداع لدى العاملين وبالتطبيق على جامعة محمد خيضر بسكرة، باعتبارها مؤسسة عمومية تقوم بدور حيوي ومهم في المجتمع.

4-3- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن إجمال مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ ركزت الدراسات السابقة على الإلمام بالإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الإبداع لدى العاملين) بما أفاد الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي ساهم في إعداد الإطار النظري للدراسة وصياغة أسئلتها وفرضياتها).
- ✓ المساعدة في بناء الفرضيات ونموذج الدراسة.
- ✓ بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها وتطويرها.
- ✓ التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة واختيار المناسب منها.
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

تاسعا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها قسمنا هيكل البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة ، خصص **الفصل الأول** للإطار النظري للإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، حيث تناول المبحث الأول ماهية المؤسسة العمومية، والمباحث المتبقية من الفصل خصصت لدراسة الإبداع لدى العاملين من خلال التطرق لمدخل إلى الإبداع ثم التطرق إلى الإبداع الإداري مع التركيز على الإبداع لدى العاملين من خلال المفهوم، المكونات، نظريات الإبداع الفردي، العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين، أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين، في حين تطرق **الفصل الثاني** إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها، مكوناتها، مستوياتها، إدارة الثقافة التنظيمية، نظريات الثقافة التنظيمية، أنماط الثقافة التنظيمية، علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين.

أما **الفصل الثالث** فخصص للجانب التطبيقي لتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية بالتطبيق على جامعة محمد خيضر - بسكرة - من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير تم استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

الفصل الأول:

الإبداع لدى العاملين في

المؤسسة العمومية

تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية التي تساعد أي مؤسسة عمومية أو خاصة كانت في التغلب على المشكلات التي تواجهها في العصر الحالي الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجال الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت الكثير من المشكلات التي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية بل يتطلب الأمر استخدام طرق إبداعية جديدة، ولا يتم ذلك إلا من خلال استثمار طاقة التفكير الإبداعي لدى عاملها، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لتوليد الأفكار وتحويلها إلى إنتاج إبداعي يتميز بالجدة والتفرد والفائدة.

وقد تعددت وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين في المجال الإداري حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية ذاتها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اتجاهات الباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. وفي ضوء الحاجة المتزايدة للإبداع الإداري يتطلب الأمر الاهتمام بالفرد المبدع داخل المؤسسة باعتباره ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن فهم طبيعة الإبداع لدى العاملين ومكوناته، والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تنميته وتطويره يعتبر مطلباً أساسياً للمؤسسات في الوقت الراهن باختلاف أنواعها.

وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا الفصل البحث في ماهية موضوع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هو مفهوم الإبداع الإداري؟ وما هي أهميته في المؤسسة العمومية؟
- ما هو مفهوم الإبداع الفردي؟ وما هي مكوناته؟
- ماهي العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين؟ وما هي أساليب تنميته؟

I-1- المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة العمومية ذلك النوع من المؤسسات التي تقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، وقد أصبحت تلعب دورا بالغ الأهمية في المجتمعات الحديثة، ففي ظل مفهوم الدولة الحارسة كان البعد الحمائي هو البعد المحدد لأهمية المؤسسات العمومية في المجتمع نظرا لقيامها بالوظائف السيادية للدولة المتمثلة في الأمن والدفاع والقضاء، لكن مع اتساع دور الدولة وزيادة تدخلها في النشاط الاقتصادي كان من شأنه أن يضيف أدوارا جديدة (اجتماعية، اقتصادية) للمؤسسات العمومية تضاف إلى الأدوار التقليدية مما ساهم في زيادة أهمية المؤسسات العمومية في العصر الحديث.

I-1-1- ماهية المؤسسات العمومية

تتعدد طرق إدارة المرافق العمومية تبعا لتطور وظيفة الدولة، وتعتبر المؤسسات العمومية إحدى الأساليب الشائعة في إدارة المرافق العمومية وقد تأثر مفهوم المؤسسات العمومية باختلاف التيارات الفكرية والإيديولوجية السائدة لدى الباحثين.

أولا- مفهوم المؤسسة العمومية: ارتبط وجود المؤسسات العمومية بشكل أساسي بالمرافق العمومية، إذ لا يمكن تصور المؤسسات العمومية إلا كأداة لتسيير المرفق العمومي، لذلك فإن أغلب تعريف المؤسسات العمومية تنصب في هذا الإطار.

تعرف المؤسسة العمومية على أنها " هيئة عمومية تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية وقدر من الاستقلال المالي والإداري بقصد تسيير مرفق عمومي"⁽¹⁾.

ويعرفها مورييس هوريو HAURIU بأنها "مرفق عمومي متخصص متمتع بالشخصية المعنوية"⁽²⁾. كما تعرف المؤسسة العمومية كذلك على أنها "مرفق عمومي منح الشخصية المعنوية لتمكينه من الاستقلال في إدارته ودمته المالية عن السلطة الإدارية التي يتبعها مع خضوعه لإشراف هذه السلطة ورقابتها"⁽³⁾. من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المؤسسة العمومية تعتبر طريقة لتسيير المرفق العمومي من خلال منحه الاستقلال المالي والإداري بقصد تخفيف عبء تسييره وتكفل الجهة الإدارية التي تنشئه بمراقبته.

وهناك من يعرف المؤسسة العمومية على أساس الملكية الكلية أو الجزئية للدولة فتعرف على أنها "وحدة اقتصادية تملكها الدولة إما كليا أو جزئيا، مستقلة عن الجهاز الإداري للدولة، تتولى إنتاج السلع والخدمات التي قد تكون خاصة أو جديرة بالاشباع، وتعمل في نطاق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها"⁽⁴⁾.

(1) محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيز في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003، ص 160.

(2) وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة (المؤسسة العامة والخصخصة)، منشورات الطلي الحوقية، لبنان، 2009، ص 44.

(3) هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 276.

(4) سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 33.

وفي نفس الإطار تعرف على أنها "المشروع الذي يمتلكه وتديره الحكومة أو إحدى الهيئات العمومية سواء انفردت بذلك أو شاركها الغير"⁽¹⁾.

إن الشرط الضروري لكون المؤسسة عمومية هو ملكية الدولة لها سواء ملكية كاملة لرأس المال أو ملكية جزئية، وفي حالة الملكية الجزئية يتعين أن تكون مساهمة الدولة في رأس المال هي الغالبة، بما يسمح لها بالتأثير الفعال على إدارة المؤسسة العمومية وعلى توجيه السياسات الاقتصادية لها بما يتفق والأهداف التي تحددها الدولة⁽²⁾.

من خلال ما تم طرحه من تعاريف للمؤسسات العمومية، يمكن القول أن المؤسسة العمومية تعد جزءا لا يتجزأ من هيكل الدولة، وينشأ عن اكتسابها هذه الصفة ما يلي:⁽³⁾

• المؤسسة العمومية تنشأ عن طريق قانون أو نظام يحدد أهدافها وشكل إدارتها ومصادر تمويلها وعلاقتها بجهاز الدولة المركزي؛

• تعتبر من أشخاص القانون الإداري وتستخدم السلطة العمومية في سبيل تحقيق أهدافها؛

• تتمتع بالشخصية القانونية التي تمنحها حق النفاذ والمقاصة باسمها وحق التملك وإقامة المشروعات وإدارتها وتتمتع بامتيازات السلطة العمومية؛

• تعتبر أموالها أموال عمومية؛

• تتمتع بالاستقلال المالي والإداري؛

• يعتبر موظفيها من الموظفين العموميين وتعتبر قراراتهم قرارات إدارية؛

• تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

ثانيا- أركان المؤسسة العمومية: تقوم المؤسسة العمومية بصفقتها أسلوبا من أساليب تسيير المرفق العمومي على مجموعة من الأركان الأساسية وهي:

1- إدارة المرفق العمومي: يرى **Michel Durupty** أن المرفق العمومي ينظر إليه من جانبين جانب شكلي **Organique** ووقفه فالمرفق العمومي هو هيئة عمومية منحت لها الشخصية المعنوية، وجانب مادي **Materiel** ووقفه يعتبر المرفق العمومي هو النشاط الذي تمارسه المؤسسة العمومية بهدف إشباع حاجات عامة والذي يخضع لتنظيم وإشراف ورقابة الدولة⁽⁴⁾.

(1) المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 25.

(2) سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 33.

(3) أمل الفرخان، أيمن عودة المعاني، محمود عودة أبو فارس، إدارة المؤسسات العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2001، ص ص 30-31.

(4) Michael poyet , " le contrôle de l'entreprise publique (essai sur le cas francais) ", these doctorat en droit public, universite Jean Monnet Saint Etienne, France, 2001, p21.

وعليه فإن المرفق العمومي حسب المعيار الشكلي هو الهيئة أو المؤسسة التي تنشأ لانجاز مهمة عامة معينة مثل الجامعة، المستشفى و وحدات وأجهزة الإدارة العامة بشكل عام⁽¹⁾.

وبمفهوم أعم فإن تعريف المرفق العمومي وفق لهذا المعيار يركز عن المظهر الخارجي فإذا كان هذا الأخير يدل على وجود مؤسسة إدارية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة فهذا يعني وجود مرافق عمومية، ومن الفقهاء الفرنسيين من عرفوا المرفق العمومي مستنديين بهذا المعيار نجد **موريس هوريو، دي جوبادير، لوران**. ووفق المعيار المادي فالمرفق العمومي كل نشاط تقوم به الإدارة العمومية قصد إشباع حاجات عامة أو لتحقيق المصلحة العامة، وبمفهوم المخالفة إذا لم يكن هدف النشاط تحقيق المصلحة العامة أو إشباع حاجات جماعية للجمهور، فلا يمكن اعتباره مرفقا عموميا، ومن بين الفقهاء الفرنسيين الذين عرفوا المرفق العمومي على هذا الأساس نجد: **جاستون جيز G. JEZE، بونار BONARD ورولان⁽²⁾**.

وفي الحقيقة يمكن الجمع بين المعنى العضوي والمادي للوصول إلى تعريف سليم للمرفق العمومي، لوجود التقاء بين المعنيين، عندما تسعى الهيئات العمومية التابعة لشخص من أشخاص القانون العام إلى تحقيق النفع العام وإشباع حاجات الأفراد، وهذا يحصل دائما في المرافق العمومية الإدارية، غير أن تطور دور الدولة وظهور المرافق العمومية الاقتصادية أو التجارية التي يمكن أن تدار بواسطة الأفراد أو المشروعات الخاصة مما قاد إلى انفصال العنصر العضوي عن المادي وأصبح من حق الإدارة أن تنظم نشاط معين في صورة مرفق عمومي وتعهد به إلى الأفراد فيتوافر فيه العنصر الموضوعي دون العضوي⁽³⁾.

ومن جانب آخر نجد هناك من التعاريف ما تجمع بين العنصرين (العضوي، المادي) حيث ينظر إلى المرفق العمومي كجهاز ونشاط، منها التعريف الذي أخذ به **محمد فؤاد مهنا** وهو أن المرفق العمومي "مشروع تنشئه الدولة أو تشرف على إدارته وتنظيمه بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويهدف تلبية حاجات عامة"⁽⁴⁾.

وتعتبر المؤسسة العمومية أسلوب من أساليب إدارة المرفق العمومي فلا يتصور وجود مؤسسة عمومية دون مرفق عمومي، وعليه فإن الإدارة تختار أسلوب المؤسسة العمومية حينما ترى أن المصلحة العامة تقتضي منح بعض المرافق العمومية قسطا معيناً من الحرية في التسيير، فأسلوب المؤسسة العمومية ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي تحرير المرفق العمومي من الروتين الحكومي⁽⁵⁾.

(1) دليلا جلايلة، "المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام"، الملتقى الدولي الأول حول المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن - دراسة قانونية وعملية-، مخبر نظام الحالة المدنية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، 13-14 ماي 2015، ص ص 54-55.

(2) عبد الوهاب برتيمية، "مبدأ إستمرارية المرفق العام والحق في الإضراب"، الملتقى الدولي الأول حول المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن - دراسة قانونية وعملية-، مخبر نظام الحالة المدنية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 13-14 ماي 2015، ص 11.

(3) مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2008، ص 68.

(4) هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 263.

(5) بغداد كمال، "النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر"، رسالة ماجستير في الحقوق (غير منشورة)، جامعة الجزائر 01، الجزائر،

2011-2012، ص 37.

وتعتمد المرافق العمومية على مجموعة من المبادئ الأساسية والثابتة والتي ينبغي على المؤسسة العمومية احترامها والسير وفقها، باعتبارها تدير مرفق عمومي وهذه المبادئ هي: (1)

➤ **مبدأ الاستمرارية:** يقصد بهذا المبدأ استمرار النشاط الذي يقوم به المرفق العمومي بصورة منتظمة دون توقف أو انقطاع، لأن الغرض من إنشاء المرافق العمومية هو تقديم الخدمات الضرورية والوفاء بالحاجات العامة، وعليه يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الأساسية التي لا يحتاج تقريرها لنص تشريعي لأن طبيعة المرفق العمومي تستلزم ضمان سيرها، فإذا توقفت أو تعطل سيرها يعرض المجتمع والنظام العام لأضرار بالغة الخطورة.

➤ **مبدأ المساواة:** يعتبر مبدأ المساواة حجر الزاوية الذي يحكم القانون العام، حيث يسود المرافق العمومية بأسرها، ويقضي بالمساواة بين جميع الذين تتوفر فيهم نفس الشروط التي يفرضها المرفق العمومي.

➤ **مبدأ القابلية للتعديل والتغيير:** يقصد بهذا المبدأ ضرورة استجابة القواعد التي تحكم المرافق العمومية في تنظيمها وسيرها للتطوير الذي يلحق الحاجة العامة تحقيقا للمصلحة العامة، من حيث تعديل تلك القواعد دون إمكان الاحتجاج بوجود حقوق مكتسبة للمنتفعين من تلك المرافق، فالظروف الاقتصادية تتغير مع الزمن وهذا التغير قد يجعل النظام الذي وضع في ظروف معينة غير مناسب للظروف الجديدة، لهذا كان من الطبيعي أن تتاح للسلطة العمومية المختصة تعديل النظم المقررة للمرافق العمومية في كل وقت تحقيقا للمصلحة العامة.

2- الشخصية المعنوية: الركن الثاني للمؤسسة العمومية هو تمتعها بالشخصية المعنوية، وذلك لاعتبارها مؤسسة لامركزية مصلحة أو مرفقية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري (2).

فالاستقلال المالي يعني أن كل مؤسسة عمومية لها مواردها المالية (ميزانية خاصة) التي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب المناسب لاستغلالها (3).

والهدف الأساسي من وراء استقلال المؤسسة العمومية من الناحية المالية هو تحريرها من القواعد التي تحكم الجهاز التقليدي للدولة وتمكينها من العمل بحرية ومرونة.

أما الاستقلال الإداري فيتحدد في المؤسسة العمومية بمدى الصلاحيات التي تمتلكها إدارة المؤسسة فتتمكنها من تحقيق نوع من التنظيم الإداري مستقل بذاته عن نظام المرافق العمومية المركزية ويتفق مع تخصص تلك المؤسسة (4).

3- التخصص: المؤسسة العمومية هي مرافق عمومية متخصصة، الهدف من إنشائها هو الحاجة إلى تقسيم العمل، وبهذا المعنى يمكن القول أن خدمة التعليم العالي والبحث العلمي تمنح أو تقوض للجامعة والخدمات

(1) هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص ص 296-317.

(2) بغداد كمال، مرجع سابق، ص 51.

(3) Didier Linotte, Raphael Romi, **services publics et droit public économique**, éditions du Juris classeur, paris, 2003, p 54.

(4) أمل الفرخان، أيمن عودة المعاني، محمود أبو فارس، مرجع سابق، ص ص 49-50.

الصحية والجراحية تمنح للمستشفيات... الخ، وهذا يعني أن كل مؤسسة عمومية تدير الخدمة العامة التي أنشئت من أجلها واختصت بها⁽¹⁾

ويمكن الحفاظ على هذا المبدأ بواسطة أمرين:⁽²⁾

- أن المؤسسة العمومية لا تستطيع أن تخرج عن الهدف الذي كلفت به وحددته الأنظمة والقوانين، وهي إذا كانت معنية بتحقيق أكثر من هدف أو مهمة فهذا لا يغير من خضوعها لمبدأ التخصص، فالتخصص من نتائجه أن يحافظ على صلاحيات كل مؤسسة عمومية ويحول دون تعدي إحداها على الأخرى؛
- أن المؤسسة العمومية هي الوحيدة المعنية بتحقيق وإدارة المرفق العمومي الذي كلفت به، فهي تحتكر تسييره دون الحاجة إلى المبادرة بإنجاز أجهزة تابعة أو تفويض غيرها.

3- إشراف ورقابة السلطة المركزية: يعتبر استقلال المؤسسة العمومية وعدم تبعيتها المطلقة للسلطة المركزية من الأركان التي تقوم عليها المؤسسة العمومية، غير أن استقلالها التام قد يسبب للدولة كثيرا من المشكلات ويضر بمصلحة المؤسسة نفسها وبالمواطنين، فالعمل بأسلوب المؤسسة العمومية يكمن في إيجاد صيغة مناسبة للتوفيق بين الاستقلال الذي يعمل على تقريب المؤسسة العمومية من المشروعات الخاصة والإشراف والرقابة التي تبقى المؤسسة العمومية جزءا مرتبطا بالجهاز الإداري للدولة⁽³⁾.

I-1-2- أسباب إقامة المؤسسة العمومية وأهميتها

توجد الكثير من الأسباب والاعتبارات التمويلية، الاستراتيجية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها التي تبرر تدخل الدولة وإقامة المؤسسات العمومية بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف تدخل في إطار السياسة العامة للدولة.

أولاً- أسباب إقامة المؤسسة العمومية: يمكن حصر أهم الأسباب التي تدفع الدولة لإقامة المؤسسات العمومية فيما يلي:⁽⁴⁾

1- الاعتبارات التمويلية: تحتاج الدول إلى موارد مالية لكي تقوم بالانفاق على إشباع الحاجات العامة، ولذا تقوم بعض الدول باحتكار إنتاج وتوفير سلع معينة، كما هو الحال عند قيام العديد من الدول بإنشاء وإدارة المطارات والموانئ والتي تحقق إيرادات مالية كبيرة.

2- الاعتبارات الإستراتيجية: كما هو الحال عند سيطرة الدولة التامة على الصناعات الضرورية اللازمة لسلامة الأمن القومي (كصناعات الأسلحة والذخائر) وذلك من أجل الحفاظ على سرية المعلومات عن أنواع وكمية الأسلحة الموجودة، وتجعل هذه الاعتبارات أيضا الحكومة تقوم بتقديم خدمات معينة رغبة في عدم تركها للأفراد خوفا من استغلالهم لأفراد المجتمع، كما تظهر هذه الاعتبارات أيضا عند رغبة الدولة في حماية مدخرات الأفراد

⁽¹⁾ Didier Linotte, Rapael Romi, **Op cit**, p54.

⁽²⁾ وليد حيدر جابر، مرجع سابق، ص ص 68-69.

⁽³⁾ أمل الفرحان، أيمن عودة المعاني، محمود عودة أبو فارس، مرجع سابق، ص 53.

⁽⁴⁾ المرسي السيد حجازي، مرجع سابق، ص ص 35-37.

وتوجيهها إلى مشروعات التنمية الاقتصادية، ولذا تحرص كافة الدول على إنشاء البنوك المركزية للإشراف على أنشطة البنوك التجارية، ومن أجل حماية النظام المصرفي الذي هو عصب الاقتصاد القومي.

3- الاعتبارات الاجتماعية: تقوم الدولة بتوفير السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع والتي يتعذر عادة توفيرها بالقدر الكافي خصوصا لذوي الدخل المحدودة، فيتم توفيرها مجانا أو بأسعار تقل على تكلفة إنتاجها مثل خدمات النقل، البريد والهاتف، الكهرباء، الصحة، التعليم.

4- الاعتبارات الاقتصادية: تحاول الدولة رفع كفاءة الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي عن طريق سيطرتها على بعض أوجه الاقتصاد الأساسية كالمواصلات وأعمال البنوك والصناعات الأساسية ذات المخاطر العالية كصناعة الحديد مثلا، إقامة مشاريع البنية التحتية كشبكات المياه والطرق وكافة الخدمات اللازمة لإقامة المشاريع الاقتصادية.

ثانيا- أهمية المؤسسات العمومية: تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية تتعلق باشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع كونها أسلوب لإدارة المرفق العمومي، وتظهر أهمية المؤسسات العمومية في مجموعة من النقاط يمكن حصرها فيما يلي:⁽¹⁾

- تقديم الخدمات العامة بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار وضمان السيولة المجتمعية إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية، وبالتالي رفع نمو الاقتصاد الوطني؛
- تساعد على ضبط سلوك الأفراد والارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات، وذلك من خلال توفير مؤسسات عمومية بهدف التنشئة الاجتماعية؛
- تنمية الجانب الروحي لدى المواطنين من خلال إنشاء مؤسسات عمومية تهتم بالجانب الديني والروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد مثل وزارة الشؤون الدينية والأوقاف؛
- تحقيق النظام والاستقرار السياسي وحماية الأنظمة الاجتماعية وحماية الأفراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية مثل مؤسسات الدفاع والأمن المختلفة؛
- تساعد في الحفاظ على الصحة العامة وتحسينها ومكافحة الأمراض والأوبئة وحماية أفراد المجتمع من الأمراض المعدية والخطيرة من خلال المستوصفات والمستشفيات العامة ومراكز الإسعاف والتأمين الصحي؛

⁽¹⁾ أنظر: - عشور عبد الكريم، " دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص ص 45-46.

- بن حاج مونير، "التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية، واقع وآفاق-دراسة حالة: المستشفى الجامعي بسطيف"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص 50.

- الشامي عبد الرزاق الشامي، "مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة والمبررات الأساسية لإنشاء المشاريع العامة والاتجاهات الحديثة في ظل العولمة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الاسكندرية، 2012، ص ص 14-15.

- تعتبر الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ضرورية لأغراض النمو والتنمية الاقتصادية، والواقع أن أي دولة لا يمكن أن تحقق نمو اقتصاديا دون تهيئة الوسائل اللازمة لذلك، ومن بين هذه الوسائل نجد: وسائل النقل، ووسائل الاتصال، مصادر مرنة وكافية من الطاقة؛
- إن الجانب المميز للمؤسسات العمومية ينبع من الاعتماد الكامل للمجتمعات الحديثة على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية فعلى سبيل المثال: خدمات الهاتف، الغاز الطبيعي، المياه التي أصبحت تلعب دورا كبيرا وهاما في حياة أفراد المجتمع.

I-1-3- خصائص المؤسسات العمومية

- تتسم المؤسسات العمومية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، نذكر منها:⁽¹⁾
- أولاً- خدمة الصالح العام:** تهدف المؤسسات العمومية إلى تلبية حاجات المجتمع من تعليم وأمن وعدالة وخدمات صحية وإعلامية وذلك دون مقابل أو مقابل مبالغ رمزية لتغطية تكاليف أداء تلك الخدمات فقط وليس بغرض الربح وكذلك الحرص على تقديم خدماتها لجميع المواطنين دون استثناء.
- ثانيا- اختلاف أساليب التمويل:** حيث تعتمد المؤسسات العمومية الإدارية في تمويلها على الاعتمادات المخصصة لها من الخزينة العامة للدولة فيما تعتمد المؤسسات العمومية الاقتصادية على التمويل الذاتي لاستثماراتها.
- ثالثا- تنوع مهام المؤسسات العمومية:** فمنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالجانب الرقابي، حيث تدار أنشطة هذه المؤسسات وفق أسس قانونية وتخضع لمبدأ المساواة العامة لضمان اتجاهها نحو تحقيق المصلحة العامة.
- رابعا- تعقد بيئة العمل:** تعمل المؤسسات العمومية في ظل محيط جد معقد تحكمه السياسات والرأي العام كما يتسم بوجود حواجز الدخول والخروج.
- خامسا- كبر حجم المؤسسات العمومية:** تتمتع المؤسسات العمومية بحجم كبير خاصة وأنها تغطي كامل التراب الوطني لكل دولة لتضمن وصول خدماتها لجميع المواطنين.
- سادسا- الرقابة الحكومية:** تخضع المؤسسات العمومية للرقابة الحكومية المباشرة من حيث ضبط القرارات ووضع السياسة العامة لها ومن حيث ممارسة الدولة لسلطتها ولحقها في تعيين أو إقالة أعضاء الإدارة العليا للمؤسسات العمومية.

(1) رايس وفاء، "واقع التسيير بالأهداف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006، ص 26.

I-1-4- أنواع المؤسسات العمومية

تتعدد المعايير التي يمكن تصنيف المؤسسات العمومية على أساسها وأبرز هذه المعايير ما يلي:

أولاً- حسب طبيعة النشاط: يمكن تصنيف المؤسسات العمومية حسب طبيعة النشاط الممارس إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- مؤسسات عمومية إدارية: تمثل المؤسسات العمومية الإدارية تلك المؤسسات التي تتولى نشاطا لا يزاوله الأفراد عادة إما لعجزهم عن ذلك أو لقلّة أو انعدام مصلحتهم، ومن أمثلة المؤسسات العمومية الإدارية مؤسسات الدفاع، الصحة، التعليم، وهذه المؤسسات العمومية تمثل الوظائف الأصلية للدولة في الماضي، حيث كان دورها يقتصر على حفظ الأمن وإقامة العدالة بين المواطنين وأداء بعض الخدمات العامة الضرورية⁽¹⁾.

فالمؤسسات العمومية الإدارية هي التي تقوم بنشاط إداري يدخل عادة في النشاطات الإدارية التقليدية التي تمارسها الدولة والتي لا يغلب عليها الطابع الاقتصادي⁽²⁾.

2- مؤسسات عمومية اقتصادية: وهي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد، وتعمل في ظروف مماثلة لظروف عمل المشروعات الخاصة⁽³⁾، وقد ظهر هذا النوع من المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية وبرز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار وتحقيق ما يسمى بالأمن الغذائي أو الاقتصادي وهو نشاط إقتصادي يستهدف تحقيق النفع العام⁽⁴⁾، وإذا كان تحقيق الربح من أهم مميزات المؤسسات الاقتصادية بشكل عام إلا أن هذا المعيار لا ينطبق على المؤسسات العمومية الاقتصادية إذ قد لا تحقق بعض هذه المؤسسات ربحا نظرا لأن الهدف الأساسي منها هو ليس تحقيق الربح وإنما تحقيق المصلحة العامة⁽⁵⁾.

3- مؤسسات عمومية مهنية: وهي تلك المؤسسات العمومية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتتخذ صورة أو هيئة النقابة، ويكون موضوعها رقابة وتوجيه النشاط المهني.

تتجسد المؤسسات العمومية المهنية في نقابة المهن الحرة التي تعتبر من أشخاص القانون العام والتي تكتسب هذه الصفة لأسباب عديدة منها أنها تتولى مهمة مرفق عمومي تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة للصالح العام للمواطنين، والقانون المنظم لكل نقابة هو الذي منحها هذا الدور الحيوي وكلفها به لصالح جمهور المواطنين⁽⁶⁾.

(1) مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 71.

(2) وليد حيدر جابر، مرجع سابق، ص 53.

(3) محمد جمال مطلق الذنبيات، مرجع سابق، ص 144.

(4) بغداد كمال، مرجع سابق، ص 21.

(5) محمد جمال مطلق الذنبيات، مرجع سابق، ص 144.

(6) بغداد كمال، مرجع سابق، ص 23.

ثانيا- حسب التزام الدولة بإنشائها: تنقسم المؤسسات العمومية حسب هذا المعيار إلى: (1)

1- مؤسسات عمومية إختيارية: وهي ذلك النوع من المؤسسات التي تتمتع الدولة بسلطة تقديرية واسعة في إنشائها ونوع الخدمة أو النشاط الذي تمارسه وطريقة إدارتها.

2- مؤسسات عمومية إجبارية: وهي ذلك النوع من المؤسسات التي تلتزم السلطة العامة بإنشائها، لأن النشاط الذي تمارسه بطبيعته يدخل في نطاق وظائف الدولة الأساسية ومن أمثلتها: مؤسسات الدفاع، الأمن، القضاء، وغيرها.

ثالثا- حسب نطاق نشاطها: تنقسم المؤسسات العمومية من حيث نطاق أو مجال عملها إلى: (2)

1- مؤسسات عمومية قومية (وطنية): يقصد بها تلك المؤسسات العمومية التي يتسع نشاطها ليشمل كل إقليم الدولة، كمؤسسات الدفاع، القضاء، والصحة، ونظرا لعمومية وأهمية النشاط الذي تقدمه هذه المؤسسات فإنها تخضع لإشراف الإدارة المركزية في الدولة من خلال الوزارات أو ممثليها أو فروعها في المدن، ضمانا لحسن أداء هذه المؤسسات لنشاطها وتحقيق للمساواة في توزيع خدماتها.

2- مؤسسات عمومية محلية: ويقصد بها المؤسسات العمومية التي يتعلق نشاطها بتقديم خدمات عامة لمنطقة محددة أو إقليم معين من أقاليم الدولة، ويتولى إدارتها الوحدات المحلية كمؤسسات النقل، مؤسسات توزيع المياه والكهرباء وغيرها من المؤسسات العمومية التي تشبع حاجات محلية.

I-2- مدخل للإبداع

يعتبر مصطلح الإبداع من المصطلحات الشائع استخدامها في الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والتربوية، وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على أن الإبداع نوع من أنواع النشاط العقلي للفرد إلا أنهم اختلفوا في طرق معالجته وتحديد مفهومه، فقد أظهرت الدراسات أن الإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة يصعب من خلالها ايجاد تعريف محدد ومتفق عليه لدى الباحثين.

I-2-1- مفهوم الإبداع

عرفت دراسة الإبداع كمصطلح وموضوع اهتماما كبيرا من العلماء والباحثين في ميدان التربية وعلم النفس، حيث تناولت بحوث ودراسات عديدة طبيعة الإبداع ونموه والعوامل المختلفة التي تتدخل في تكوينه، وذلك من أجل الوقوف على أسباب وكيفية اختلاف الأفراد من حيث طرق تفكيرهم وأساليب تنظيم إدراكاتهم وتخطيطها وتنفيذها، وقد اجتهد الباحثين في محاولة تقديم تعريف ومفهوم شامل لهذا المصطلح استنادا إلى أبعاد

(1) حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

(غير منشورة)، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 70.

(2) مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 74.

مختلفة حسب وجهة نظر كل باحث، وفيما يلي سيتم تقديم مفهوم الإبداع لغة وعرض أهم التعاريف المقدمة من طرف الباحثين لهذا المصطلح.

أولاً- مفهوم الإبداع لغة : كلمة الإبداع في اللغة العربية كما جاء في قاموس لسان العرب من الفعل "أبدع" وأبدع الشيء أي أبدعه واستخرجه وأحدثه وأنشأه وبدأه، وجاء في التتزيل الحكيم: "قل ما كنت بدعا من الرسل" (سورة الأحقاف الآية 9) ، أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير" (1).

وكلمة إبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه-بدعا: أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد شيء من عدم (2).

وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه: "إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة مختلفة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والأدب" (3).

وجاء عند "أغريموفا" 1992 "Eajrimofa" في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة" (4).

من خلال التعاريف اللغوية السابقة لكلمة الإبداع يمكن القول أن الإبداع لغة يعني استحداث شيء جديد أو إنشائه على غير مثال سابق.

ثانياً- مفهوم الإبداع اصطلاحاً: تشير المراجع المختلفة إلى أن الإبداع مفهوم مركب من مفاهيم علم النفس المعرفي، اختلف الباحثون والمتخصصون في تعريفه لدرجة يصعب معها حصر كل التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح.

يقول "ألكسندر روشكا" في مؤلفه الإبداع العام والخاص: "إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا، ذات جبهة عريضة مليئة بالتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد متفق عليه، فقد نجد هنا تعريفا يركز على بعد محدد، بينما نجد تعريفا ثانيا يركز على بعد آخر، وهكذا قد نجد تعريفات ثلاثة ورابعة وأبعاد أخرى جديدة" (5).

في ضوء تعدد تعريف مصطلح "الإبداع" قام "رودز" 1961 "Rhodes" بتحليل مضمون العديد من تلك التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع، فوجد أنه يمكن تصنيفها في أربع محاور أساسية وأطلق عليها إسم "Fours P's of Creativity" (4 P's) "Person-Process-Produit-Press" (6).

(1) إبن منظور الإفريقي، قاموس لسان العرب، دار العامرة، القاهرة، 1891، ص ص 803-804.

(2) المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004، ص 43.

(3) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر، عمان، 2002، ص 20.

(4) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 38، الملحق 2، 2011، ص 608.

(5) ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978، ص 16.

(6) حسن علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع -دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص 174.

- 1- **تعريف محورها الشخص المبدع:** هي تعاريف تركز على الشخص المبدع، وما يجب أن تتوفر فيه من قدرات واستعدادات عقلية ونفسية ، ومن هذه التعاريف نذكر:
- يعرف الإبداع على أنه: "عملية يحاول من خلالها الفرد عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات أن يقدم إنتاجا حديثا بالنسبة له أو لبيئته"⁽¹⁾.
 - يعرف إدوارد دي بونو الإبداع بأنه "أسلوب عقلائي ومنطقي نحو فكر جديد له أدواته وتقنياته في ابتكار وظهور أفكار جديدة"⁽²⁾.
 - يعرف ابراهام سيزلنيك **Abraham Zaleznik** الإبداع بأنه " قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات، المعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي"⁽³⁾.
- 2- **تعريف محورها العملية الإبداعية:** وهي تعاريف تركز في تعريف الإبداع على العملية الإبداعية وما تتضمنها من مراحل للوصول إلى إنتاج إبداعي، وفي هذا الاتجاه وردت تعريفات متعددة منها:
- يعرف المفتي الإبداع بأنه: "عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة، وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتآلف بين مكوناته"⁽⁴⁾.
 - يعرف فورد الإبداع على أنه: "عملية تتضمن الإقدام أو الانغماس في نشاط خلاق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقع لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا ينتج عنه مخرجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة"⁽⁵⁾.
 - يعرفه ستاين **Stein** على أنه " عملية تؤدي إلى إنتاج جديد ومفيد ومقبول من طرف الآخرين"⁽⁶⁾.
- 3- **تعاريف محورها الناتج الإبداعي:** وهي تعاريف اهتمت بالتركيز على خصائص وسمات الناتج الإبداعي، ومن هذه التعاريف نذكر:
- يعرف روجرز **Rogers** الإبداع بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة"⁽⁷⁾.

(1) محمد نجيب صبري، "تأثير المحددات الفردية والتنظيمية للقدرة على الإبداع الإداري في قطاع التعليم بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 2، 2005، ص 223.

(2) رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك ستي، القاهرة، 2009، ص 86.

(3) صالح محمد علي الكليبي، "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة - دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية-"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتس، اليمن، 2011، ص 58.

(4) نادر فهمي الزويد، "تنمية الإبداع من خلال استراتيجية العصف الذهني"، مجلة التربيّة، جامعة قطر، العدد 165، 2008، ص 251.

(5) محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع <https://hrdiscussion.com> بتاريخ 2017-08-02.

(6) Fernando Lardoso de Sousa, René Pellisier, Ileana Pardal Monteiro, "Créativity, Innovation and collaborative organizations", the **international journal of organizational innovation**, Vol5, N°1, 2011, p3.

(7) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 74.

- يعرف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة غير مألوفة"⁽¹⁾.
- تعرف "أمابيل Amabile" الإبداع على أنه "إنتاج لأفكار جديدة ومفيدة في أي مجال نشاط إنساني كان"⁽²⁾.
- 4- **تعريف محورها الموقف الإبداعي (المناخ الإبداعي):** وهي تعريف تركز على المواقف التي تواجه الفرد وتؤثر فيه تأثيراً عميقاً، مما تجعله يستجيب لها بصورة أو طريقة متميزة، وفي هذا الاتجاه هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:
- يعرف الإبداع على أنه "العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يتفاعل معها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وبما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، فيستجيب لها بطريقة مختلفة عن الآخرين، ولذلك تعتبر هذه الاستجابة إبداعية"⁽³⁾.
- يعرف الإبداع بأنه "عملية تمكن الفرد من سهولة التعرف على جوانب النقص وعدم التناسق في الأشياء موضوع اهتمامه، والتي قد تبدو كاملة ومتناسقة في نظر الآخرين، والتوصل إلى أفكار واستجابات تتصف بأنها مناسبة بالرغم من أنها غير مألوفة وغير شائعة"⁽⁴⁾.

I-2-2- مداخل دراسة الإبداع

من خلال استعراض التعاريف السابقة للإبداع يتضح أنه ليس من السهل الاجماع على مفهوم واحد يشتمل على العناصر المكونة للإبداع، إلا أنه حاول الكثير من الباحثين حصر هذه المفاهيم المختلفة للإبداع والسابق ذكرها في عدد من المداخل تعكس إلى حد كبير مفاهيم الإبداع، ويمكن تلخيص هذه المداخل في النقاط التالية:

- أولاً- **المدخل المبني على أساس الشخص المبدع Personality** : وهي تعريف محورها الشخص المبدع بخصائصه الشخصية والتطورية والمعرفية، ويتبناها علماء نفس الشخصية⁽⁵⁾.
- ويعد "جيفورد" "Guilford" رائد هذه المجموعة، حيث يرى أن الإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العلمية البسيطة التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة والمرونة والأصالة، وهناك من الباحثين من يركز على السمات الشخصية كالمخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح⁽⁶⁾.

(1) رافدة الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 10.

(2) Teresa M Amabile, "Motivating creativity in organization (on doing what you love and loving what you do)", *California management review*, Vol 40, 1997, P 40.

(3) نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 43.

(4) حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 174.

(5) فواز فتح الله الرامي، جهاد فلاح كراسنة، إستراتيجية العصف الذهني (حاضنة التعليم الإبداعي وحل المشكلات)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 75.

(6) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 21.

ثانيا: المدخل المبني على أساس الإبداع كعملية **Process** : وهي تعاريف محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات وابتناها علماء النفس المعرفي⁽¹⁾، حيث أن الإبداع كعملية تتبع مسارات غير عادية وخلافة لتقديم تصورات جديدة من خلال إيجاد علاقات بين المتغيرات والتي تؤدي إلى تكوينات وتركيبات أو تنظيمات جديدة يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد⁽²⁾.

ثالثا- المدخل المبني على أساس الناتج الإبداعي **Product**: وهي تعاريف محورها النواتج الإبداعية والحكم على أساس الأصالة والمرونة، وهذه التعاريف هي الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي الملموس لعملية الإبداع، وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع الكلاسيكي⁽³⁾.

ويتفق الكثير من الباحثين على أن الإبداع هو الإنتاج الذي يتسم بالأصالة والواقعية وعدم التقليد والاستمرارية عبر الزمن، وأن يكون مقبولا اجتماعيا وذا قيمة ويسهم في تطور المجتمع⁽⁴⁾.

رابعا- المدخل المبني على أساس الموقف الإبداعي **Press**: وهي تعاريف محورها الموقف الإبداعي أو البيئة الإبداعية، ويقصد بالبيئة الإبداعية المناخ وما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تنمي الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية⁽⁵⁾.

حيث يشير عالم النفس روجرز **Rogers** إلى أنه لكي يصل الإنسان إلى الإبداع يجب توفير جانبين أساسيين للشخص المبدع، أولهما الأمن النفسي ويكون عن طريق قبول الفرد على أنه فرد له قيمته وأهميته، وتجنب التقييم الخارجي، وإعطائه الحرية للتعبير عن نفسه، وعدم وضع القيود عليه⁽⁶⁾.

وهناك العديد من الباحثين من ينظر إلى الإبداع نظرة تكاملية تتضمن كل المحاور السابقة، حيث يتضح أن الإبداع لا يقتصر على أحد المحاور السابقة دون الأخرى؛ بل يمثل كل هذه المحاور معا والعلاقات فيما بينها، فتلك المحاور تعبر عن أبعاد تلك الظاهرة الإنسانية المعقدة، فالفرد الذي يمتلك خصائص واستعدادات إبداعية لا يستطيع أن ينتج أفكار إبداعية إلا إذا توفر المناخ الذي يشجع على حدوث ذلك.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الإبداع على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل المتتابعة، يحاول فيها الفرد من خلال استخدام ما يملكه من قدرات عقلية واستعدادات نفسية، وما يحيط به من مثيرات ومواقف مختلفة أن يقدم إنتاجا أصيلا وذو قيمة له ولبنيته.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 21.

(2) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن 2011، ص 35.

(3) فواز فتح الله الرامي، جهاد فلاح كراسنة، مرجع سابق، ص 76.

(4) أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، الأردن، 2012، ص 44.

(5) حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 175.

(6) سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 209.

I-2-3- المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بالإبداع

عند دراستنا للإبداع بشكل عام نجد الترادف والتداخل بينه وبين العديد من المصطلحات كالموهبة والتفكير والذكاء وغيرها، ومن أجل تحديد مفهوم الإبداع بدقة يتطلب الأمر توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم والإبداع. أولاً- **العقل والإبداع**: يمثل العقل مركز التفكير لدى الإنسان، فإذا كان العقل هو المصنع الذي يلتقط المواد الخام من خلال قنوات اتصاله بالعالم الخارجي من بصر وسمع ولمس، وشم وتذوق، فيختبرها ويحللها ثم يفرزها ويوزعها على خلايا المخ التخزينية، وإذا كان العقل منبع الأفكار فهو عنصر هام من عناصر العملية الإبداعية، وهناك نظريات كثيرة، وما زال الكثير منها في طور البحث والنظر ولم تتحول إلى حقيقة علمية حتى الآن، وبإيجاز نقول النظريات أن دماغ الإنسان يتكون من منطقتين إدراكيتين هما:

1- **المنطقة اليمنى**: ذات العمليات الإدراكية المرئية (الشكلية)، ويقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها هذا الجانب إلى المنطقة الحسية، منطقة التخيل، منطقة السماع، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق، منطقة التسمية. وعموما تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل، ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية والشعورية الحدسية والشمولية في النظرة والتعامل.

2- **المنطقة اليسرى** (ذات العمليات الإدراكية السمعية واللفظية): ويقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها هذا الجانب: منطقة حركة الأطراف، النفسية، منطقة تغيير تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية. وعموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي وضبط الكلام والتفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفنتين⁽¹⁾. ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات العقلية والإبداع؛ الدراسة التي قام بها "جيلفورد" 1957، ولخص هذه المناطق حسب ترتيب حدوثها في عملية الإبداع إلى ثلاث مناطق:⁽²⁾

أ- **منطقة القدرات المعرفية**: وهي تلك القدرات المختصة باكتشاف معلومات جديدة أو بالتعرف على معلومات قديمة، ويركز "جيلفورد" على عاملين هما عامل الإحساس بالمشكلات وعامل إعادة التحديد؛ حيث يشير عامل الإحساس بالمشكلات إلى قدرة الشخص على أن يرى أن موقفا معينا ينطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهذه هي البداية الضرورية للإبداع، أما عامل إعادة التحديد فله قيمة كبيرة بالنسبة للتفكير الإبداعي؛ إذ نجد أن الكثير من الإبداعات كانت طبيعتها تحويل شيء موجود بالفعل إلى شيء آخر يختلف من حيث التصميم أو الوظيفة أو الاستعمال.

(1) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، السعودية، ط3، 2004، ص ص 34-35.

(2) حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990، ص ص 86-92.

ب- **منطقة القدرات الإنتاجية:** ويركز "جيلفورد" في دراسة هذه المنطقة على العناصر الأساسية المكونة للإبداع، وهي الأصالة والطلاقة والمرونة، وسوف نتناول هذه العناصر بالتفصيل في دراسة عناصر التفكير الإبداعي لاحقاً.

ت- **منطقة قدرات التقييم:** وتحتوي هذه المنطقة على أربعة عوامل للتقييم هي: التقييم المنطقي، التقييم الإدراكي، التقييم الناتج عن الخبرة وسرعة التقييم، ويعتمد العامل الأول منها في قياسه على صور متنوعة من الاستدلال المنطقي، وهو يتضمن الحساسية للعلاقات المنطقية أثناء اختبار صحة استنتاج معين. أما عامل التقييم الإدراكي فيتضمن صوراً مختلفة مثل التعرف على شكل معين وتحديد هويته من بين عدد من الأشكال المماثلة، أما بالنسبة لعامل التقييم الناتج عن الخبرة فهو أن يستفيد الشخص من خبراته السابقة أكثر من التحليل المنطقي، أما العامل الأخير والمتعلق بسرعة التقييم أو سرعة الحكم فهو ليس مجرد سرعة الإدراك، بل هو السرعة التي يحكم بها الشخص على شيء سبق له إدراكه إدراكاً واضحاً.

ثانياً- الذكاء والإبداع: إن دراسة العلاقة بين الإبداع والعمليات العقلية العليا التي يمكن قياسها دفع الباحثين إلى تقصي هذه العلاقة عن طريق دراسة الاختبارات التي تقيس الذكاء واختبارات الإبداع.

بينت نتائج الدراسات عموماً وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإبداعي والعمليات الذهنية Wallach 1977، Torrance 1975 إذ تبين أن الأفراد ذوي القدرة المرتفعة من حيث الإبداع ينزعون إلى امتلاك مستوى فوق المتوسط من حيث الذكاء، وهذا يتضمن أن مستوى معيناً من الذكاء ضروري لتوفير استجابات إبداعية، كما أشارت الدراسات إلى أن الأفراد ذوي القدرة المرتفعة من حيث الذكاء يتباينون على نحو كبير من حيث القدرات الإبداعية، حيث يتراوح مدى هذه القدرة من المستويات المنخفضة والمرتفعة للقدرات الإبداعية، أما الأفراد ذوي القدرة المنخفضة من حيث الذكاء فيميلون إلى امتلاك قدرات متدنية من الإبداع⁽¹⁾.

إن الذكاء شرط من شروط الإبداع، أما الإبداع فليس شرطاً من شروط الذكاء؛ لأن هناك عوائق كثيرة قد تحول دون ظهور الإبداع رغم وجود الذكاء، وبعض هذه العوائق قد تكون ثقافية أو بيئية؛ فالإبداع لا ينمو إلا في وجود البيئة الآمنة الخالية من التهديد المادي والمعنوي، وتشجع الإبداع وتكافئ عليه، فإذا وجدت هذه البيئة فإنه يمكن للفرد الذي يتمتع بالذكاء العادي أن يكون مبدعاً⁽²⁾.

ثالثاً- التفكير الإبداعي والإبداع: إن التفكير الإبداعي هو نوع من أنواع التفكير يعتمد على النظر للأشياء بشكل جديد يهدف إلى التغيير والتحديث، وذلك عن طريق الهروب من الأفكار القديمة وإيجاد الأفكار الجديدة⁽³⁾.

(1) نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007، ص 3-33.

(2) إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، مجلة دراسات وبحوث المعوقين، السعودية، 2007، ص 94.

(3) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 45.

فالتفكير الإبداعي هو تفكير منفتح يخرج عن التسلسل المعتاد إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، ويعرف بأنه العملية الذهنية التي يستخدمها الفرد للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار والأشياء التي تعتبر سابقاً غير مترابطة، لهذا فالمعنى لا يخرج عن مفهوم الإبداع؛ إلا أن الفرق هو أن الإبداع يمثل ناتج التفكير الإبداعي؛ في حين أن الطريقة المستعملة في التفكير تعرف بالتفكير الإبداعي، ويرتبط التفكير الإبداعي "Creative thinking" إرتباطاً وثيقاً بالإبداع، ولكن الإبداع يصف الناتج، أما التفكير الإبداعي فيصف العمليات نفسها.

وعلى ذلك فإن التفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف وعدم التكرار والشبوع⁽¹⁾.

يتضح مما سبق العلاقة الوثيقة بين التفكير الإبداعي والإبداع أو بين العملية (التفكير الإبداعي) والناتج (الإبداع)، فبدون وجود التفكير الإبداعي لا يمكن أن نصل إلى الإبداع، وتبعاً لذلك فإنه نجد الكثير من الدراسات حول الإبداع تستخدم المصطلحين كمترادفين نظراً لضرورة وجود التفكير الإبداعي لتحقيق الإبداع، ولأن التفكير بطريقة إبداعية سوف يؤدي في أغلب الحالات إلى تحقيق إنتاج إبداعي.

I-2-4- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي: (2)

أولاً- المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركها قوى خارقة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد؛
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت بإنجازات إبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

(1) محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2011، ص 9-10.

(2) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 17-19.

ثانيا- المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماسا لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون أغلبته الساحقة، وبالتالي كانت أكثر حماسا لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يأتي:

✓ ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي؛

✓ المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛

✓ حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحصار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرارق؛

✓ إنحصار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية؛

✓ إتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛

✓ تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

ثالثا- المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

✓ التمييز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمييز بينهما وبين مفهوم الموهبة؛

✓ ظهور نظريات جديدة في الإبداع كالنظريات المعرفية في الإبداع؛

✓ تطور عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع؛

✓ الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية؛

✓ تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.

على الرغم من اتفاق العلماء والباحثين بأن الإبداع لون من ألوان النشاط العقلي للفرد، إلا أنهم اختلفوا في طرق معالجته وتحديد مفهومه، ولذلك فقد أظهرت الدراسات - كما سبق الإشارة إليه - أن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، لذلك نجد صعوبة في إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه عند الباحثين.

I-3- ماهية الإبداع الإداري

لقد برز الاهتمام بمصطلح الإبداع في الجانب الإداري نظرا لأهميته في إدارة المؤسسات لكونه نشاطا منظما ومميزا للوصول إلى كل ما هو جديد كليا أو جزئيا لمنتوج أو خدمة أو عملية إدارية، واستخدام مصطلح الإبداع مقرونا بالمؤسسة أو الإدارة يعد من المصطلحات الأكثر تداولاً في الوقت الراهن، كونه ركيزة أساسية للتطوير الهادف إلى رفع مستوى أداء المؤسسات.

I-3-1- مفهوم الإبداع الإداري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى

تعددت وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة واختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع من جهة أخرى، كما يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار، الاختراع، الاكتشاف، التغيير وغيرها يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.

أولاً- مفهوم الإبداع الإداري: إن أغلب التعاريف المقدمة من طرف الباحثين للإبداع الإداري تنطلق من المفاهيم العامة والسابق ذكرها لمفهوم الإبداع بشكل عام ، إلا أن الإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال التسيير وتطوير المنتجات والخدمات وفي مجال تطوير العمليات والإجراءات.

يعرف الإبداع الإداري مقرونا بإيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة في المؤسسة، ومن هذه التعاريف نذكر:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل" (1).

- ويعرف كذلك على أنه "عملية معرفية معقدة تتضمن إيجاد حلول جديدة لمشكلات المؤسسة المتعلقة بمنتجاتها، خدماتها، عملياتها وإجراءاتها" (2).

- يعرف الإبداع الإداري في نفس الإطار على أنه "المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر، يتولد من خلال ذلك مميزات تنافسية" (3).

من خلال التعاريف السابقة فالإبداع الإداري يعتبر عنصراً أساسياً لتفعيل قدرات المؤسسة للوصول إلى تحقيق أداء متميز يساهم في بناء ميزة تنافسية في المستقبل.

(1) محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 217.

(2) Ali taha V, Sirkova M, Ferencova M, « the impact of organizational culture on creativity and innovation », Polish journal of management studies, vol4, N01, 2016, p9.

(3) طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 190.

ويعرف الإبداع الإداري مقرونا بتقديم خدمات أو منتجات جديدة أو أسلوب جديد بالمؤسسة، ومن هذه التعاريف نذكر:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "المحاولة الإنسانية على مستوى الفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط به من مؤثرات أو متغيرات بيئية من أجل القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة للمجتمع"⁽¹⁾.

فهذا التعريف يركز على استخدام القدرات العقلية والذهنية للفرد أو الجماعة لتقديم شيء جديد مفيد للمؤسسة ويحقق المنفعة العامة للمجتمع.

- ويعرف على أنه "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو يتعلق بالإجراءات والعمليات أو يتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد"⁽²⁾.

- ويعرف الإبداع الإداري في نفس الإطار على أنه "أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المؤسسات أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة"⁽³⁾.

فالإبداع الإداري لا يتعلق فقط بالأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات والخدمات فقط، بل يتعداها إلى الأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب التسيير والتغيير في الهياكل التنظيمية والإستراتيجية وغيرها من العناصر الموجودة بالمؤسسة.

ومن خلال كل التعاريف السابقة للإبداع الإداري يمكن استخلاص ما يلي:

- إن الإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بخدمة أو سلعة أو أسلوب إداري جديد.
 - يمكن أن يمارس الإبداع الإداري على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، مع اعتبار أن الإبداع على مستوى المؤسسة يرجع بشكل أساسي إلى إبداع عاملها.
- وعليه يمكن تعريف الإبداع الإداري على أنه عملية يحاول من خلالها الفرد أو الجماعة أو المؤسسة استغلال مهارتهم لإنتاج أفكار جديدة غير مألوفة يمكن أن تكون في شكل خدمة أو سلعة جديدة أو أسلوب إداري جديد يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة أو العاملين أو المجتمع.

(1) سمير أحمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 66.

(2) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 7.

(3) بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، 2010، ص ص 210-213.

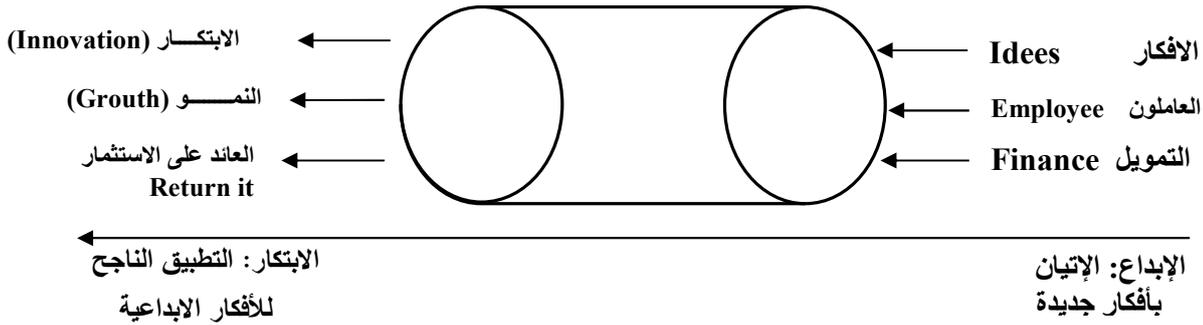
ثانيا- علاقة الإبداع الإداري بالمفاهيم الإدارية الأخرى: عند دراسة الإبداع الإداري نجد أنه يتداخل مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، الأمر الذي يتطلب ضرورة الفصل بينها وبين مفهوم الإبداع الإداري وتوضيح العلاقة التي تربط بينهم بغرض الوصول إلى مفهوم دقيق وواضح للإبداع الإداري.

1- الإبداع الإداري والابتكار: يرى بعض الباحثين أنه كثيرا ما يستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار كمرادفات، وتعني جميعها الإتيان بشيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، أما البعض الآخر فيرى أن الإبداع يحضر شيئا جديدة للظهور غير أن الابتكار فهو يحضر شيئا للاستخدام، وأشارت امابيل Amabile 1988 إلى أن الابتكار عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية أو الخلاقة في المؤسسة (1).

إن العلاقة بين الابتكار "Innovation" والإبداع "Creativity" هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشمل على الأفكار والعاملين والتمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الابتكار والنمو والعائد على الإستثمار (2).

ويمكن توضيح هذه العلاقة بين الإبداع والابتكار في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن 2011، ص 36. 336.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (3)، فالابتكار يعني الجدة والحدثة (nouveau) لذلك لا يمكن أن يتحقق الابتكار بدون وجود الأفكار الجديدة (الإبداع)، فالإبداع أخذ اليوم مكانة كبيرة واهتماما متزايدا في المؤسسات التي تبحث عن الابتكار والتميز (4).

(1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 43.

(2) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 36.

(3) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل، عمان، 2003، ص 18.

(4) Benoit-cervantes, la boîte à outils de l'innovation, Dunnod, paris, 2008, P84.

وقد حاول بعض الباحثين وضع معايير لتحديد الفرق بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزهما، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع (Creativity)	الابتكار (Innovation)
1- المحاولة	فردية	جماعية
2- العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
3- الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
4- التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الاستراتيجية
5- نوع الإجماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
6- نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
7- دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
8- أهميتها في المؤسسة	مصدر (Resource)	كفاءة (Compétence)

المصدر: محمد عجيلة، "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع- المؤسسة الاقتصادية للناقلات للغاز بولاية غرداية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005، ص29.

إلا أن التمييز بين الإبداع والابتكار كمرحلة متعاقبة كان مقبولا في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركود قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار: المبدع الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المؤسسة التي تطبق، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد، وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد، ولهذا فإن الابتكار أصبح يعبر عن التوصل إلى الفكرة أولا وإلى المنتج أولا وإلى السوق أولا⁽¹⁾.

2- الإبداع الإداري- الاختراع- الاكتشاف: يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، كما أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة

(1) نجم عيود نجم ، مرجع سابق، ص17.

الجديدة، حيث الموارد الملموسة (النقود-المهندسين-المواد) تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت ومضة العبقرية والتقدم الكلي في العلم⁽¹⁾.

لذلك يرى البعض أن الاختراع محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه أو رؤيته أو سماعه⁽²⁾. أما مصطلح الاكتشاف فيطلق على اكتساب معرفة جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل سواء كان هذا الوجود ماديا أو كان نتيجة ترتيب على معلومات سبق وجودها⁽³⁾، وهذا يعني أن الاكتشاف يختلف عن الإبتكار والإبداع؛ فالإكتشاف لا يستدعي بالضرورة تأمل وتخيل، كما أنه ليس فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجا متميزا، وإنما يكفي أن يظهر الشيء ليكون الفرد مكتشف⁽⁴⁾.

3- الإبداع الإداري - التغيير الإداري: الإبداع الإداري يمثل رؤية جديدة تقود إلى أفضل الطرق للتعامل مع الواقع، وبالتالي فإن الإبداع يتضمن تغيير غير مدرج بالنسبة للوضع الراهن، ومن هنا فقد اعتبر أن الإبداع استجابة للتغيير⁽⁵⁾.

من خلال المقارنة بين أهداف كل من الإبداع الإداري والتغيير الإداري نجد أن الأهداف الشائعة المعروفة كأهداف لعمليات التغيير الإداري الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، فالتغيير الإداري يسعى إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد، ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما يركز الإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات جديدة وأساليب عمل لم تكن موجودة، أي ليس تحسين وتطوير الأشياء أو الأمور القائمة بل إيجاد أشياء وأمور جديدة وغير مألوفة⁽⁶⁾.

I-3-2- خصائص ومبادئ الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على الخصائص المميزة للإبداع الإداري من أجل الخروج بمساهمات حول هذه الظاهرة والتحقق من فعاليتها لدعم وتنمية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد، كما حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها من طرف المؤسسات التي تبحث عن الإبداع، وفيما يلي عرض لأهم خصائص ومبادئ الإبداع الإداري.

(1) المرجع سابق، ص 18.

(2) علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار إين حزم، بيروت، 1999، ص 39.

(3) عبد الحليم محمود السيد، الإبداع، دار المعارف، القاهرة، 1992، ص 8.

(4) علي الحمادي، مرجع سابق، ص 40.

(5) سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17-21 فيفري 2008، ص 14.

(6) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 10.

أولاً- خصائص الإبداع الإداري: تطرق العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع نذكر منها:⁽¹⁾

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: يوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية أي أنها نتاج جهود للأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية، وبمتابعة أبرز المساهمات الفكرية والبحثية حول هذا الموضوع تتضح حقيقة هذا التباين أو الاختلاف، فيقول زغوستاف لوبون في كتابه علم نفس الجماعات إن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة وأن المكتسبات الفردية تضمحل في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد.

كما يقول كارليل وريفيز وآخرون أن الإبداع نتاج روح فردية لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر ارتبطت بإسم شخص واحد وأنه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة. وفي كتاب أصدره وايتفيلد عن الإبداع في الصناعة أشار إلى تجربة إبداعية ساهم فيها حوالي خمسين باحثا بريطانيا، وكيف أن هؤلاء أنفسهم قالوا بأن الجماعة تبرز كعامل مساعد على الإبداع، حيث أن معظم الأفكار كانت شخصية (فردية)، بينما كانت مهمة الجماعة تتركز في تحقيقها وإظهارها.

إذن فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والمتغيرات التي تعيشها المؤسسات.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين؛ فالإنسان العامل السوي هو إنسان مبدع وتتطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعية وذلك بغض النظر عما كان الفرد يعي ذلك أولا، وتختلف هذه المقومات والعناصر والإبداعية من فرد لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي تعيش في وسطها ويتفاعل معها؛ حيث تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى البعض الآخر.

3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة: كما يمكن تربيته وتطويره، حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات الإبداعية وتطويرها، مما يمكن كل الأشخاص العاملين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل أن هذه العوامل هي الأصل ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة.

(1) أنظر: - عبد المحسن نعساني، "اختبار اثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 75.

- محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات(الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص ص 270-271.

ثانياً- مبادئ الإبداع الإداري: لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات مجموعة من الأفكار الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخالقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية: (1)

✓ فسح المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تحولت إلى حقائق لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة للإبداع، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

✓ إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

✓ إحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بالأشياء على أكمل وجه؛

✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهمم؛

✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذ شعر الفرد بأنه يتكامل مع عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط، بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وأن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خالقة؛

✓ التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود بالسلب على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل؛

✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع هو أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك السيئ منها لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛

✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال وبين الآونة والأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم نتوصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى؛

✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف؛

✓ إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار هو الرغبة في البقاء على ما كان، لأن العديد منهم يرتاح أكثر للعادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وأصبحت مألوفاً، والإبداع

(1) شامي بن محمد الظاهري، "استراتيجية التفكير الإبداعي"، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود، تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 28 ماي-1 جوان 2011، ص ص 7-8.

بطبيعته حذر، وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع لهم ولمؤسساتهم، كما أنها ستجعلهم محط الرعاية والاحترام الأكثر.

ومن جانب آخر فقد قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع الإداري، وهي عبارة عن ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات "The Do's"، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة تجنبها وأطلق عليها "The Dont's"، والأشياء التي يجب على المؤسسات القيام بها هي: (1)

✓ أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهميته كمصدر من هذه المصادر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

✓ يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، إنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبي، جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، ولكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة، فالإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والموارد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب تجنبها "The Dont's" هي:

✓ المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء؛

✓ التتويج ومحاولة القيام بعدة أشياء في نفس الوقت؛

✓ محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

I-3-3- أهمية الإبداع في المؤسسة العمومية

يعتبر الإبداع موردا من الموارد التي ينبغي الاهتمام بها والمحافظة عليها في المؤسسات اليوم سواء عمومية أو خاصة، والعمل على تعزيزه وتطويره، وذلك من خلال الاهتمام بالموهب الإبداعية وتهيئة الظروف المناسبة له خصوصا في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، إذ يلعب الإبداع دورا كبيرا في كافة جوانب ومجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون استثناء وازدادت حاجة المؤسسات له في ظل العولمة ومعطيات التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات والتغيير في مطالب المستفيدين، وفي الهياكل الاقتصادية والسياسية، مما دفع بالمؤسسات لتنمية الإبداع والاهتمام به لتمكينها من التكيف مع متغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل (2).

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2009، ص ص 377-378.

(2) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 24.

إن المؤسسات التي لا تعتبر الإبداع هدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانحيار، وبالتالي فإن أي فرد في المؤسسة على اختلاف موقعه الوظيفي لا يعتبر الإبداع جزءا من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية نفسه ووظيفته ومؤسسته التي ينتمي إليها⁽¹⁾.

فالإبداع مطلب أساسي لكل مؤسسة عمومية أو خاصة للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها، وقد تفهمت العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية تهدف إلى رعاية الإبداع وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب⁽²⁾.

وتظهر الحاجة للإبداع في المؤسسات العمومية باعتباره أحد المتطلبات الأساسية لها في ظل ارتفاع مستوى توقعات المواطنين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة، بالإضافة إلى النمو والتغير في الحاجات، فلم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لها، لذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى للنمو والتطور وذات رؤية خلاقة ومبدعة ليصبح الإبداع هو السمة المميزة لخدماتها وأدائها⁽³⁾.

وفي ظل هذا التوجه نحو الإبداع استطاعت المؤسسات العمومية في بعض الدول الاستجابة الفورية لتبني الإبداع بدرجات متفاوتة من الأهمية واستطاعت من خلال ذلك أن تحقق مميزات عدة منها: (4)

- أنها أكثر ازدهارا في أساليبها وأكثر نشاطا، بحيث استطاعت بأفكارها الإبداعية التعرف على كل نواقصها وقادرة على إجراء التغييرات الإبداعية في خططها، في حين أن المؤسسات التي لم تستجب لضرورة الإبداع لم تستطع القيام بذلك نتيجة سيادة النمطية والتقليدية في التنظيم والمفاهيم الإدارية المعمول بها على مستوى المؤسسات والأفراد والجماعات.

- أنها أقل عرضة للمشاكل التي تواجه المؤسسات العمومية التي لم تدرك أهمية الحاجة للإبداع. وبشكل عام هناك العديد من العوامل التي تدفع المؤسسات العمومية إلى تشجيع الإبداع بين العاملين لتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن هذه العوامل نذكر: (5)

- 1- إهتمام القيادة السياسية في توفير الخدمة العامة لكل مواطن في أقصر وقت وبالسرعة المناسبة؛
- 2- إزدياد الدور الذي يلعبه الإعلام المحلي (صحافة، إذاعة) في كشف تقصير بعض المؤسسات العمومية وتسلط الضوء عليها، مما يجعل الكثير من المسؤولين يحرصون على تقديم خدمة أفضل للمواطنين، إضافة إلى زيادة الوعي لدى المواطن، مما أدى إلى زيادة احتياجاته والاهتمام بتحقيقها في أقصر وقت وبأقل تكلفة؛

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 373.

(2) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 25.

(3) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2010، ص 209.

(4) صالح محمد الكليبي، مرجع سابق، ص 70.

(5) أنظر: - محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 30.

- محمد عبد الله المغربي، مرجع سابق، ص 9.

3- زيادة الرقابة والمساءلة على أداء المؤسسات العمومية وعلى ما يمكن أن يحدث من تقصير في أداء مهامها الموكلة إليها، وذلك من أجل أن تكون أكثر اهتماما بالمواطنين ضمن ما يسمى بالحكم الراشد، وهذا ما يجعل من الإبداع مسألة حيوية وهامة لمواجهة المساءلة وما تفرضه من تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات العمومية، وكذلك في مفاهيم وسلوكيات العاملين بها؛

4- أهمية الإبداع بالنسبة للعاملين، فهو يؤدي إلى شعور العامل بأنه جزء من هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحد من المشكلات الإدارية التي يمكن أن تحدث في المؤسسة، ونظرا لأهمية الإبداع في المؤسسة العمومية فإن تشجيعه لم يعد منحصرا على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بل أصبح كذلك على مستوى الدول، لذلك تحرص الكثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع، فالأردن على سبيل المثال لديها جائزتين هما جائزة الملك عبد الله للقطاع العام، وجائزة الملك عبد الله للقطاع الخاص، وفي حكومة دبي أوجدت جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز وفي المملكة العربية السعودية هناك جائزة الأمير محمد بن فهد عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز.

I-3-4- أنواع الإبداع الإداري

يمثل الإبداع الإداري التوصل إلى كل ما هو جديد فيما يتعلق بمنتج أو خدمة أو أسلوب عمل، وتبعا لذلك يمكن أن نجد أنواعا مختلفة من الإبداع الإداري.

وباعتبار أن الإبداع الإداري يمثل جهود مبذولة من قبل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ضمن برامج هادفة لإيجاد سلع أو خدمات أو أساليب إدارية جديدة أو تحسينها، يمكن أن نصنف الإبداع الإداري إلى عدد من الأنواع وفق معايير مختلفة نلخصها في التالي:

أولاً- حسب تقسيم كالفن تايلور: حدد "كالفن تايلور" خمس أنواع للإبداع بشكل عام تعبر عن مدى قدرة المبدع على الاستنباط والتحليل والربط بين العلاقات، فكل نوع يعبر عن قدرة المبدع على الاستنباط والتحليل والربط بين العلاقات، كما يعبر عن مدى قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، وتتحدد هذه الأنواع في:

1- الإبداع التعبيري: ويقصد بها الطريقة التقليدية التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين⁽¹⁾.

2- الإبداع الفني: وهو ناتج عن نمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

3- الإبداع الإختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة تماما موجودة من قبل وغير مرتبطة مع بعض، حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق

(1) عاكف لطفلي خصاونة، مرجع سابق، ص 54.

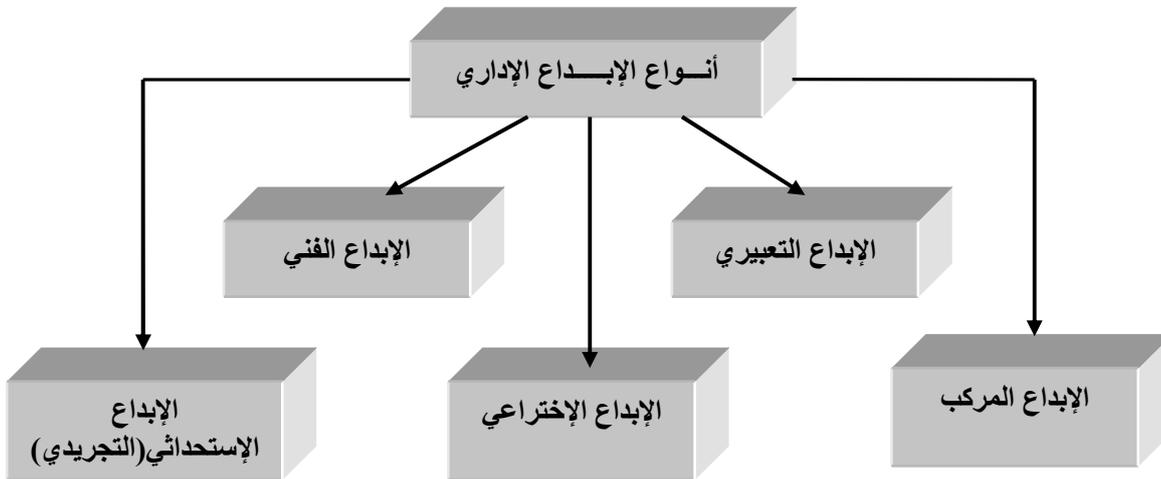
دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب إدارية تشغيلية جديدة أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

4- **الإبداع التجريدي (الإستحدائي):** ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء، مما يسهل للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة أو نوع جديد من الأنشطة⁽¹⁾.

5- **الإبداع المركب:** وهو تجميع غير عادي بين الأشياء، فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة⁽²⁾.

ويمكن تلخيص الأنواع السابقة للإبداع الإداري في الشكل التالي:

الشكل (03): أنواع الإبداع الإداري حسب تصنيف تايلور Taylor



المصدر: عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2011، ص43.

ثانيا- **حسب المجال:** ينقسم الإبداع الإداري حسب مجاله إلى ثلاثة أنواع هي: الإبداع الفني، الإبداع التنظيمي، الإبداع التسويقي.

1- **الإبداع الفني (التكنولوجي):** يتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة وتغييرات في أساليب الإنتاج⁽³⁾، وبذلك فهو يتضمن الأنواع التالية:

(1) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العلونوي، مرجع سابق، ص 30، 31.

(2) محمد الصيرفي، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 227.

(3) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 49.

1-1- إبداع المنتج: وهو تغير في الخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات أو خدمات جديدة تماما⁽¹⁾.

وحسب تعريف إبداع المنتج، فإنه يمكن أن يأخذ أحد الشكلين:

- **تقديم منتج جديد:** أي تقديم منتج لم يتم تسويقه من قبل.
- **تحسين منتج حالي:** أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.

1-2- إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء، ويمكن أن يأخذ أحد الشكلين التاليين:

- أ- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.
- ب- **تحسين عملية إنتاجية حالية:** هي إحداث تغييرات تختلف في درجة شموليتها في عملية الإنتاج⁽²⁾.

1-3- الإبداع في الخدمات

يذكر "جونكالفز" **2004 Goncalves** أن الإبداع في مجال الخدمات هو "التغيير في الأشياء (الخدمات) التي تعرضها المؤسسات الخدمية والتغيير في طرق تقديمها.

وبهذا فإن الإبداع في الخدمات يمكن أن يتخذ شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد لإنتاج أو تقديم الخدمة، وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها فإنها يجب أن يتم إنتاجها في نفس لحظة استهلاكها، وهذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج، وهذا يؤدي إلى استنتاج صعوبة تغيير المنتج دون تغيير العملية. بناء على خصائص الخدمة، يمكن للإبداع في مجال الخدمات أن يأخذ أحد الأشكال التالية:⁽³⁾

- **إبداع الخدمة:** إنتاج خدمات جديدة.
- **إبداع المعالجة (العمليات):** تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم هذا النوع إلى فئتين هما: الإبداع في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية) والإبداع في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).
- **إبداع السوق:** الإبداع في التسويق مثل إيجاد حصة جديدة في السوق والدخول في مجال صناعة خدمة جديدة وتسويقها.
- **إبداع نموذج العمل:** إبداع مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة، عملية جديدة أو سوق جديدة، بحيث يمثل ذلك نمودجا جديدا للعمل.

⁽¹⁾ بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد، كرجي الغزاوي، مرجع سابق، ص 217.

⁽²⁾ عبد الله كاظم، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 67.

⁽³⁾ برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 236.

2- الإبداع التنظيمي: وهي تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من خلال إنجاز أهداف المؤسسة، كما يهتم بالقواعد والأدوار والإجراءات المتعلقة بعملية الإتصال والتفاعل بين الأفراد، ويتضمن الإبداع التنظيمي البناء التنظيمي والقواعد والإجراءات وإعادة تصميم العمل. ومن أمثلة الإبداع التنظيمي نذكر: التغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، إقتراح نظم رقابة الجودة، إقتراح برامج تدريب جديدة⁽¹⁾.

3- الإبداع التسويقي: ويعبر عن الأفكار الجديدة غير التقليدية الخاصة بالممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء أكان سلعة أو خدمة أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو كل هذه العناصر في آن واحد، بمعنى آخر فإن هذا النوع من الإبداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي ككل⁽²⁾.

ويرى البعض من الدارسين والباحثين في مجال الإبداع الإداري بأن المؤسسات تنفرد بالتركيز على الإبداع التقني أكثر من التركيز على الإبداع التنظيمي، مما أدى إلى خلق فجوة تنظيمية انعكست سلباً على أداء هذه المؤسسات بشكل عام، وبينت نتائج الدراسات بأن المؤسسات التي نقل فيها هذه الفجوة تتمتع بأداء أفضل.

ثالثاً- حسب مستوى التغيير: يمكن تقسيم الإبداع الإداري وفق هذا المعيار إلى نوعين: (3)

1- الإبداع التدريجي (مضاف): وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات العديدة والمتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات أو الخدمات المتداولة، والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

2- الإبداع الجذري: يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق.

وقد أشار الكبيسي 2002 إلى أن الإبداع لا يعد جذرياً إلا إذا حقق بعض أو كل هذه الشروط وهي:

- ✓ إشباع حاجات جديدة؛
- ✓ إشباع حاجة قائمة للزبائن ولكن بفعالية أكبر مما اعتاد عليه الزبائن؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة أقل عن 30% عن مؤسسات أخرى.

(1) سيد عيد، مرجع سابق، ص ص 15-16.

(2) عطا الله فهد السرحان، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، مجلة الساتل، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد 4، 2008، ص 247.

(3) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 55-57.

رابعاً- حسب المصدر: يقسمه بعض الباحثين حسب هذا المعيار إلى نوعين هما: (1)

1- الإبداع الداخلي: ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المؤسسة، ويكون مصدر هذه الأفكار من داخل المؤسسة كالإدارة العليا، والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير مثلاً.

2- الإبداع الخارجي: ويتمثل في حصول المؤسسة على أفكار من مصادر خارجية مثل المؤسسات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

خامساً- حسب معيار الشمولية: يعتبر الإبداع نشاط إنساني لا يقتصر على مستوى أو عدد معين من الأفراد، ولا يمكن اعتباره نشاط فردي يمارس من طرف فرد واحد، بل يمكن أن تتم ممارسته من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسات بشكل عام، وعلى هذا الأساس يؤكد أغلب الباحثين في مجال الإبداع أن هناك ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات بشكل عام.

1- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد العاملين (2)، ويعبر عن توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه (3).

ويمثل علماء النفس العام وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك التنظيمي، والذين يمتلكون الغالبية ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، فقد ركزوا على خصائص الفرد الفطرية، كالذكاء والموهبة، وعلى الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشكلات وإدراك العلاقات بين الأشياء، بالإضافة إلى ظروف نشأة الفرد وأسلوب حياة الأسرة وأثر ذلك على تعزيز الدافع الذاتي للإبداع (4)، وسنتناول هذا المستوى من الإبداع بنوع من التفصيل في المباحث اللاحقة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة باعتبارها تتجاوز المجموع الجبري لأعضائها، وهذا لا يعني بالضرورة أن الجماعة هي دوماً أكثر إبداعاً من الفرد، ولكن حتى تتحقق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للآخرين.

ويعتبر الإبداع الجماعي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تتطلب تطوير فرق عمل مبدعة نظراً لدور الجماعة في الإبداع، حيث يرى ميكونيسكي و أروشيفيسكي أن الفرد في ظروف البحث العلمي المعقد لا يعود فرداً منعزلاً باستعداداته وميولاته ومواهبه، إنما يدخل في إطار من العلاقات والأدوار

(1) بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد، كرجي الغزاوي، مرجع سابق، ص ص 218-219.

(2) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 618.

(3) مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 15.

(4) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 618.

الجماعية المتعاونة والمنظمة التي تحدد للفرد مدى دلالات المشكلات النفسية والاجتماعية وأثرهما على نتائج البحث العلمي المعاصر، وتؤيده ماك وارت حيث ترى أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورة للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم يكن هناك دراية بها.⁽¹⁾

وقد توصلت بعض الدراسات إلى الخصائص التي تتميز بها الجماعة المبدعة وهي:⁽²⁾

2-1- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
2-2- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكا.
2-3- إنسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع، فاللقاء وتبادل الأفكار بين أفراد الجماعة يؤثر في الأداء، لأن اللقاء الأفكار وتبادلها يؤدي إلى إثرائها وتوالدها، ويؤدي إلى الوصول إلى أفكار جديدة.

2-4- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

2-5- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
2-6- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة، فعلى الرغم من أن التجانس يقلل من احتمالات النزاع بين أفراد الجماعة، لكنه قد يوجد أيضا قدرا من التوافق أكثر من المطلوب ينتج عنه أنشطة غير منتجة، لذلك فالتباين في الخصائص الفردية لأعضاء الجماعة يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء ومستوى رفيع لحل المشكلات.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع المؤسسي)

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة⁽³⁾، وهو عبارة عن استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستوى الأداء، ولا بد من التأكيد على أن الإبداع في المؤسسة على اختلاف أنواعها أصبح أمرا ضروريا إذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والاستمرار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية⁽⁴⁾.

(1) دريوش شهباز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير في تدبير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 109-110.

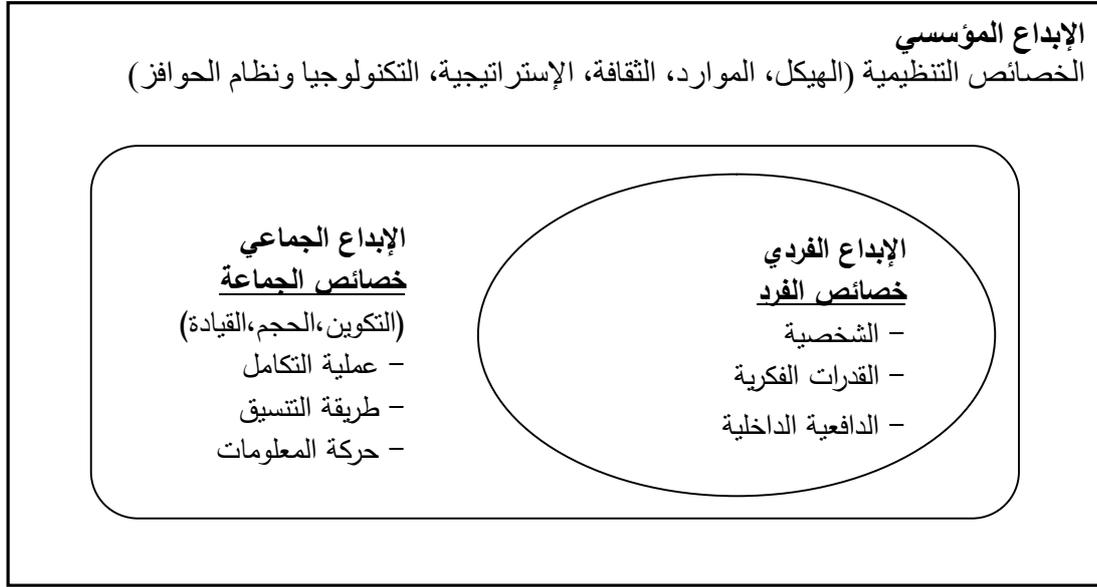
(2) أنظر: - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الأردن، ط2، 2010، ص 306.

- ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 260.

(3) باسم علي عبيدة حوامدة، محمود عبود حراشنة، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 18، 2006، ص 501.

(4) عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 12.

وبشكل عام يمكن توضيح المستويات الثلاث للإبداع الإداري والعلاقة التي تربط بينها في الشكل التالي:
الشكل رقم (04): مستويات الإبداع الإداري



المصدر: Veronique Bouchard, céline Bos, « dispositifs interapreneuriaux et creativity organizationnelle-une conception tronquée, **revue française de gestion**, 2006/2, N° 161, P 98.

I - 4 - الإبداع لدى العاملين

يعبر الإبداع لدى العاملين على الإبداع الذي يتم التوصل إليه من طرف أحد الأفراد العاملين في المؤسسة، ولا تختلف التعاريف المقدمة للإبداع الفردي عن التعاريف السابقة للإبداع الإداري، ولكن دراسة الإبداع لدى العاملين يهدف إلى التعرف على السلوك الإبداعي الفردي والعوامل التي تتداخل في إحداثه بالإضافة إلى التعرف على أهم مكونات الإبداع الفردي، والتي تعتبر معايير أساسية لقياس الإبداع على المستوى الفردي.

I - 4 - 1 - مفهوم الإبداع الفردي

يتفق أغلب الباحثين على أن الإبداع الفردي هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أحد الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وإن كانت تعاريف الإبداع الفردي في المؤسسة لا تختلف عن التعاريف المقدمة سابقا حول الإبداع، والتي تركز أغلبها على الفرد أو الشخص في تحديدها لمفهوم الإبداع، لذلك سنحاول ذكر بعض التعاريف التي تتضمن تقديم مفهوم لإبداع الفرد في المؤسسة .

يعرف الإبداع الفردي على أنه "استخدام الفرد لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية حديثة أو توصله إلى حلول جديدة لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الواعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم"⁽¹⁾.

تم التركيز في هذا التعريف على أن الإبداع الفردي يعبر عن استخدام الفرد لمهاراته الشخصية لمعالجة مشكلة ما تواجه المؤسسة من خلال التحليل المنطقي المبني على الاختيار والتجريب والتقييم من أجل الوصول إلى الحل الجديد والمناسب للمشكلة.

ويعرف الإبداع الفردي على أنه "مقدرة الفرد العامل على تقديم إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير"⁽²⁾.

ويركز هذا التعريف على خصائص الناتج الإبداعي الذي يتحصل عليه كاستجابة لحل مشكلة ما، وتتمثل هذه الخصائص في الطلاقة والمرونة والأصالة.

يعرف الإبداع الفردي على أنه "عملية ذهنية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف قد يكون سلعة أو خدمة أو عملية إدارية جديدة"⁽³⁾.

يركز هذا التعريف على طريقة استجابة الفرد للمشاكل الناتجة عن تفاعله مع البيئة التنظيمية، وكلما كانت هذه الاستجابة بعيدة عن الطرق المألوفة لدى الآخرين يمكن اعتبارها إبداعاً.

بناءً على التعاريف السابقة نخلص إلى أن الإبداع الفردي يمثل قدرة ورغبة الفرد العامل على استخدام مهاراته الفكرية وخبراته المكتسبة للوصول إلى إنتاج جديد ومفيد يتعلق بالمنتجات، الخدمات، أساليب العمل أو حلول لمشكلات إدارية تواجه المؤسسة.

(1) سالم سعيد القحطاني، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 14، العدد 2، 2002، ص 338.

(2) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 608.

(3) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 34.

I- 4-2- السلوك الإبداعي الفردي

يعبر السلوك الإنساني بشكل عام على الطريقة التي يتصرف بها الفرد خلال استجابته للمثيرات، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه سلع أو خدمات جديدة وهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

ويرى البعض أن السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها⁽¹⁾.

ويؤكد علماء السلوك أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل في إحداث السلوك الإبداعي لدى الفرد وتتمثل هذه العوامل في:⁽²⁾

أولاً- الإدراك: وبعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فالإدراك المختلف بين المدير والفرد حول قيمة المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.

ثانياً- التعلم: ويشكل النسق الديناميكي المؤثر على السلوك ويوضح كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله مع مرور الزمن لأن المعرفة أو القدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.

ثالثاً- القدرات والمهارات: حيث تساعد الفرد على اتقان العمل ورفع مستوى الأداء.

رابعاً- الدوافع والرغبات: تنشط السلوك وتثيره نحو الأداء.

خامساً- الشخصية: وهي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والنفسية والفكرية التي تميز فردا ما عن غيره من الأفراد، وغالبا ما تستخدم هذه الصفات كمتغيرات لتحديد نمط الشخصية بهدف معرفة السلوك الإنساني مثل السلوك الإبداعي أو الكشف عن قدرات الفرد في مواقف عملية محددة، لذلك تعد العوامل الشخصية من أهم مكونات المدخلات الإبداعية.

ومن بين خصائص الشخصية المبدعة نذكر:⁽³⁾

- ✓ الذكاء؛
- ✓ الثقة بالنفس على تحقيق الأهداف؛
- ✓ أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة؛
- ✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع؛

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 52.

(2) أنظر:- سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 11، جوان 2012، ص 147.

- سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 249.

(3) رامي محمد عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، المجلد 14، العدد 2، 2013، ص 473.

✓ القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر على حالتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر؛

✓ لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين ويستفيد من آرائهم؛

✓ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته، فهناك درجة من الأنانية؛

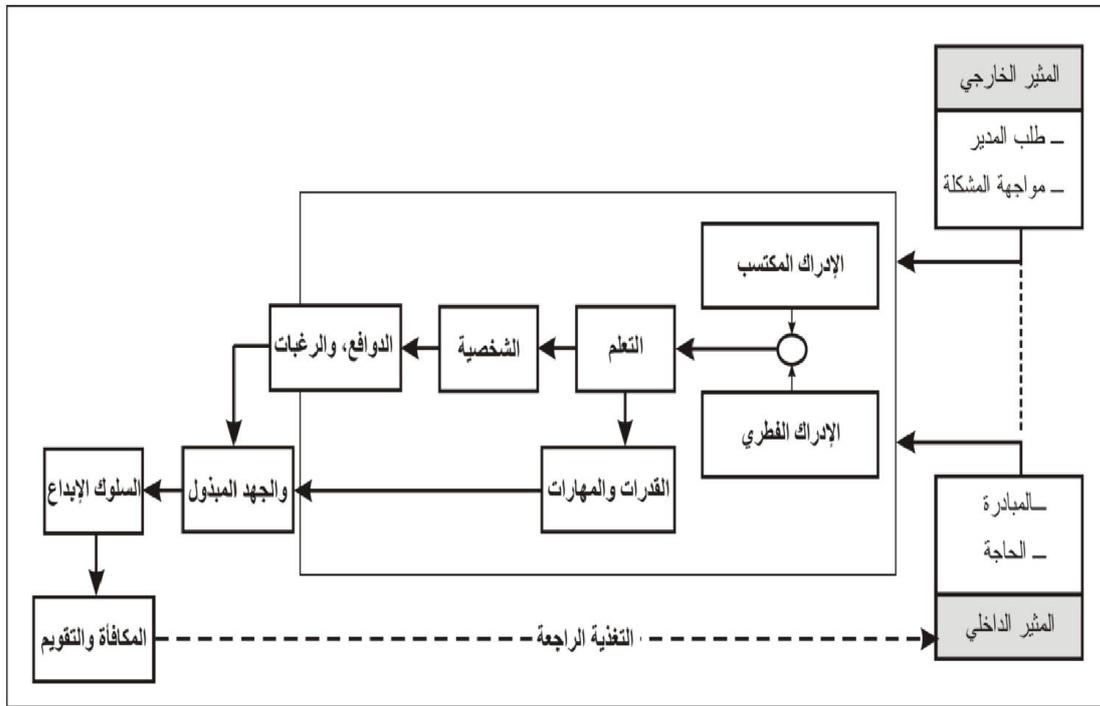
✓ الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل؛

✓ يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة؛

✓ يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

ويمكن توضيح العوامل السابق ذكرها وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الفردي في الشكل التالي:

الشكل (05): السلوك الإبداعي الفردي



المصدر: سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 25.

لذلك نجد أن أكثر الدراسات المتعلقة بالشخصية المبدعة تركز على الخصائص المعرفية التي تتمثل في الرغبة القوية نحو القراءة والإطلاع والميل إلى البحث والتحقيق واستخدام المعرفة الموجودة والجديدة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، لأن عملية تطور المعرفة تتسم بأنها ذات صفة مستمرة ومتراصة مع المعارف السابقة. لذلك فإن التفكير الإبداعي يجعل الفرد يسعى إلى ربط المعرفة الحالية أو المستجدة بالمعارف السابقة، وأنها تنصرف إلى إعادة تقييم المعارف والخصائص العلمية في ضوء المعارف المستجدة، والتي تأخذ صيغا

عديدة كأن تلغي معرفة سابقة أو نظرية قائمة بعد التأكد من بطلانها أو عدم جدواها أو استكمال معرفة بإضافة معرفة جديدة .

I-4-3- مكونات الإبداع الفردي

إن معظم الدراسات حول الإبداع ركزت على الجانب السيكلوجي المتعلق بالشخصية المبدعة وخصائصها وقدراتها، ولم يتم التعرض إلى المحيط الاجتماعي للشخص المبدع، وخلال العقد الماضي أجريت دراسات عديدة للتعرف على أثر العوامل البيئية والاجتماعية منها دراسة **Hilland and Ambile 1993** وتبين أن هذه العوامل تلعب دورا هاما في العمل الإبداعي، حيث أن العمل الإبداعي يمكن أن يعرقل بفعل عوامل البيئة الاجتماعية بالرغم من توافر القدرات المعرفية والمهارات اللازمة في مجال العمل الإبداعي لدى الكثير من الأفراد، وقد أظهرت بعض الدراسات أن الدافعية الخارجية كالمكافآت وضغوط التقييم والمنافسة يمكن أن تضعف من مستوى الدافعية للإبداع، وفي المقابل وجد أن الدافعية الداخلية بمعنى الانشغال بالعمل بذاته ضرورية للعمل الإبداعي.

وفي هذا الإطار قدمت الباحثة "تيريزا أمابيل" **T.Amabile** نموذجا بمنظور سيكلوجي اجتماعي للإبداع، يوضح مكونات الإبداع الفردي، وهي: المهارات المرتبطة بمجال العمل، المهارات المرتبطة بالإبداع والمهارات المرتبطة بالدافعية للعمل أو المهمة (1).

أولاً- المهارات المرتبطة بمجال العمل (الخبرة): وهي المعرفة المتراكمة والمهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه (2) ، فالمعرفة والخبرة تلعبان دورا هاما في خلق الإبداع، لأن الإبداع غالبا ما يكون جمعا أو ربطا لأفكار بطريقة جديدة وربطاً لأشياء لم نفكر فيها من قبل (3).

وتتألف المهارات المرتبطة بمجال العمل من مجموعة من المصادر أو المواد الخام المتوافرة للإنتاج الإبداعي وتضم مجموعة من العناصر نذكر منها: (4)

- ✓ معرفة تامة بمجال العمل أو الموضوع؛
- ✓ المهارات الفنية المطلوبة في مجال العمل؛
- ✓ موهبة خاصة مرتبطة بمجال العمل.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 58.

(2) سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 148.

(3) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 251.

(4) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 57.

ثانيا- المهارات المرتبطة بالإبداع (مهارات التفكير الإبداعي): وتشير مهارات التفكير الإبداعي إلى كيفية تعامل الفرد مع المشكلات والحلول، وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور، وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة ومحاولة إيجاد حلول إبداعية⁽¹⁾، ولهذا فإن مهارات التفكير الإبداعي تشير إلى الخصائص العقلية التي يتميز بها الفرد المبدع، وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، والمرونة في عملية التفكير، وكذا القدرة على تغيير الاتجاه بسهولة ودون تعقيد بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة، كما أن القدرة العقلية تساعد على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء التفكير الجديد من خلال التخيل والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج عن المألوف بتبني فكرة كسر الإطار والتفكير من خلال لماذا؟ كيف؟ والاعتماد على التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة أو الموقف⁽²⁾، لذلك فالمكون الثاني يحدد ما الذي يمكن أن يفعله الفرد بالمواد الخام المتوافرة لديه في مجال الإبداع⁽³⁾.

ومن خلال الدراسات التي تناولت الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب حول عناصر أو مكونات القدرة الإبداعية والتي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع على المستوى الفردي، وتتمثل هذه القدرات الإبداعية في:

1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة⁽⁴⁾، فالفرد المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها⁽⁵⁾، ويمكن تقسيم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع هي:⁽⁶⁾

1-1- طلاقة الأفكار: وهي تعبير عن قدرة الفرد على إعطاء أكبر كمية من الأفكار الجديدة أو القدرة على إيجاد علاقات ارتباطية لم تكن موجودة من قبل بين الأشياء المختلفة وتؤدي إلى إضافة ما هو جديد أو استخدام جديد لم يكن موجودا من قبل، وفي هذا النوع لا يؤخذ بعين الاعتبار نوع هذه الأفكار، لأن النوع أو الكيف في الأفكار يختص به عامل الأصالة.

(1) Karlyn Adams, « **The sources of innovation and creativity** », a paper commission by the National center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce, september 2005, p4.

(2) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 92.

(3) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 58.

(4) Mohammad Reza Karamipour, Mounireh Mehraban, Sodabeh Jahani, "the effect of organizational culture on the employee's creativity", **saussurea journal**, Genève, vol3, N°2,2015, p41.

(5) عبد المحسن نعساني، "إختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 30، العدد 1، 2008، ص 74.

(6) أنظر:- محمد نجيب صبري، "تأثير المحددات الفردية والتنظيمية للقدرة على الإبداع الإداري في قطاع التعليم بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 2، 2005، ص 224.

- السيد فهمي علي، علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص ص 42- 43.

1-2- الطلاقة اللفظية: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ بشرط أن تتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة.

1-3- طلاقة المعاني: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

1-4- الطلاقة التعبيرية: وتشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين، واختلاف عامل الطلاقة التعبيرية عن عامل الطلاقة الفكرية (طلاقة الأفكار) يكمن في أن طلاقة الأفكار تعني القدرة على إيجاد الأفكار، والطلاقة التعبيرية تعني صياغة هذه الأفكار في عبارة مفيدة.

2- المرونة: ويقصد بها إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات والأنظمة والمعارف وفقا لمتطلبات الحالات المستجدة، وتغيير شكل الصياغة عندما لا يبرهن الشكل السابق عن فعاليته، ويقابل المرونة على العكس صلابة أو جمود التفكير الذي يعني الإبقاء على الحالات الجديدة على وضعها السابق والبقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقا دون البحث عن جديد ويعني كذلك النمطية في التفكير⁽¹⁾.

ويمكن للمرونة أن تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الفرد عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات ويطلق عليها المرونة التفاضلية⁽²⁾.

3- الأصالة: ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالفرد المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الآخرين.

وتمثل الأصالة العامل المشترك بين معظم التعاريف التي تركز على النتائج الإبداعية للحكم على مستوى الإبداع⁽³⁾.

4- الحساسية للمشكلات: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها.

ويعتبر التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الفرد مساعدا على الإبداع، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة⁽⁴⁾.

5- القدرة على مواصلة الاتجاه: وتعبر عن القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين من خلال مشتتات أو معوقات سواء في المواقف الخارجية أو نتيجة لتعديلات حديثة في مضمون الهدف،

(1) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص 50.

(2) عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص 75.

(3) السعيد عواشيرة، "العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 9.

(4) عبد المحسن نعساني، مرجع سابق، ص 75.

وتظهر هذه القدرة في إمكانية المفحوص متابعة هدف معين، وتخطي أي معوقات والانتقال حولها بأسلوب يتسم بالمرونة، وهذا العامل يعني قدرة الفرد المبدع على تركيز انتباهه وتفكيره في مشكلة معينة زمنا طويلا⁽¹⁾.

ثالثا- الدافعية للإبداع: وهي التي تحدد ما سيفعله الفرد فعلا، ويتضمن هذا البعد الكثير من المحفزات كالأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معا، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات⁽²⁾.

ويوضح روجرز **Rogers** أن العملية الإبداعية تقوم على أساس وجود دوافع معينة هي الدافع إلى الاتساع والامتداد والنمو والنضوج، والميل إلى التعبير عن إمكانيات الفرد، ويعتبر عنصر التفتح على الخبرة الخارجية والحاجة إلى الاتصال والانتماء دافعا للإبداع، ويرى البعض الآخر أن التفتح على الخبرة الداخلية (الذاتية) والمتمثلة في الوعي الذاتي للفرد باقتناعه بعمله ورضاه عنه وإحساسه بقدرة هذا العمل على التعبير عما في نفسه، هي التي تحدد قيمة العمل الإبداعي المقدم من طرف الفرد.

وقد حدد "الأمشا" **Alamsha** بعض العوامل الأساسية التي تساعد على ظهور الإمكانيات الإبداعية في شكل ناتج إبداعي، ومن أهمها الدافعية التي ترتبط بمجموعتين من العناصر: العناصر الموروثة والعناصر المكتسبة، حيث تشير المجموعة الأولى إلى التوترات البيولوجية والتي يسميها بعناصر الدفع، وتشير المجموعة الثانية إلى بعض الاتجاهات التي يكتسبها الفرد من ظروف حياته كالمثابرة، المجازفة والاستقلال، ويطلق عليها عناصر الجذب التي توجه العناصر الموروثة في اتجاه معين نحو الإبداع⁽³⁾.

إن عنصر الدافعية يشير إلى السمة النفسية التي تجعل الأفراد العاملين يميلون إلى البحث عن الأعمال المثيرة، فالأفراد الذين يتمتعون بدوافع ذاتية للإبداع هم أكثر احتمالا لتجربة الأعمال الأكثر مخاطرة واتباع طرق جديدة للقيام بالأعمال، ويعتبر الدافع الداخلي أحد العوامل الأساسية للسلوك الإبداعي، فالأفراد ذوي الدافعية الداخلية القوية يجدون أنفسهم أكثر حماسا للقيام بالعمل الذي يساعد على زيادة إبداعهم⁽⁴⁾، حيث أن الفرد المبدع يتميز بتفاؤل وحماس ورؤية فرص جديدة للتحسين بناء على الثقة بالنفس، وقوة إرادة ومبادرة، وعدم الانهزام أو التخلي عن الرأي بسهولة، ويتميز بسرعة التكيف مع المتغيرات بسبب ميله للمغامرة والتجريب، وابتعد عن التقليد ولا يهتم بالقواعد الرسمية والتنظيم الصارم في العمل، ويكون ممن يتحمل المسؤولية بصبر ومثابرة رغم فشل المحاولات أحيانا⁽⁵⁾.

(1) السيد فهمي علي، مرجع سابق، ص ص 45-46.

(2) سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 148.

(3) بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص ص 198-200.

(4) Masood Hassan and all, "measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of Pakistan", **world applied sciences journal**, vol 24, N°7, 2013, p951.

(5) هناء العابد، "التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة St.Clements العالمية، سوريا، 2010، ص 43.

ويضم عنصر الدافعية للإبداع مجموعة من العناصر منها:

✓ الاتجاهات نحو العمل.

✓ إدراك الفرد لدافعيته للقيام بالعمل أو التصدي له.

✓ قدرة الفرد على مواجهة العراقيل الخارجية بذكاء.

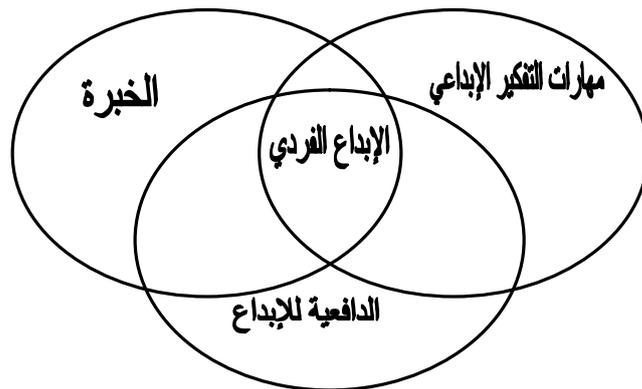
إن المكونات الثلاثة للإبداع الفردي ضرورية وكافية للحصول على الإبداع، وأي خلل في أي عنصر منها قد يكون عاملاً محدداً أو معطلاً كالعقلية الإبداعية، فالعنصران (الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي) يحددان ما الذي يستطيع الفرد أن يفعله (مدى قدرة الفرد على الإبداع)؛ بينما يحدد عنصر الدافعية ما الذي سيفعله الفرد وكيف يفعله. (1)

وتعتبر أمابيل **Amabile** أن هذا العنصر (الدافعية) أكثر العناصر أهمية، لأنه بدون أن يكون لدى الفرد رغبة وحب للإبداع فإنه لن يبدع بشكل جوهري، حتى لو توافرت لديه القدرة على الإبداع، فالكثير من الأفراد قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة وغير مستغلة، لعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك، والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الإبداعية الكامنة، لذلك لابد من توفر الرغبة مع القدرة على الإبداع لكي يكون الفرد مبدعاً (2).

وتقدم "أمابيل" شكلاً يوضح العلاقة بين المكونات الثلاثة السابقة للإبداع الفردي على شكل دوائر تتداخل لتشكل تقاطع يسمى تقاطع الإبداع "**Creativity Interscetion**"، وكلما زادت مساحة التقاطع بين هذه المكونات الثلاث زادت احتمالية الإبداع الفردي، وكذلك لابد من توافر حد أدنى من كل مكون من المكونات الثلاثة حتى يمكن الوصول إلى الإبداع (3).

ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل (06): مكونات الإبداع الفردي



المصدر: Teresa.M.Amabile, « How to kill creativity », **Harvard Business Review**, 76(5),1998,p78.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 59.

(2) يحي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، "القيادة والإبداع (دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن)"، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد 23، العدد 1، 2009، ص 10.

(3) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 60.

ويمكن تلخيص مكونات الإبداع الفردي في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مكونات الإبداع الفردي

مهارات مرتبطة بمجال العمل	مهارات مرتبطة بالإبداع	الدافعية للإبداع
<p>تضم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ معرفة بالمجال. ✓ مهارات فنية لازمة. ✓ موهبة خاصة بمجال العمل. <p>تعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات معرفية فطرية. ✓ مهارات إدراكية وحركية. 	<p>تضم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أسلوب معرفي ملائم. - معرفة ظاهرة أو غير ظاهرة. - أساليب مساعدة لتوليد الأفكار الجديدة. - أسلوب عمل يؤدي الغرض. <p>تعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التدريب. - خبرة في توليد الأفكار. - السمات الشخصية. 	<p>تضم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاتجاهات نحو المهمة. - ادراك الدافعية الذاتية للقيام بالعمل. <p>تعتمد على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستوى الدافعية الداخلية إتجاه المهمة. - وجود أو عدم وجود عراقيل خارجية في المحيط الاجتماعي. - قدرة الفرد على مواجهة العراقيل الخارجية.

المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر، عمان، 2002، ص 59.

I-4-4- نظريات الإبداع الفردي

اختلفت المدارس والاتجاهات في تفسير العملية الإبداعية تبعا لاختلاف منطلقاتها وأسسها ومفاهيمها، وقد قام العديد من الباحثين بطرح مجموعة من الأفكار حول موضوع الإبداع وأصبحت هذه الأفكار فيما بعد تعرف بأسماء أصحابها أو المجال الذي ركزت عليه، وسنحاول عرض أهم النظريات التي عالجت الإبداع على المستوى الفردي وأهم ما جاءت به.

أولا- النظريات النفسية والعقلية

1- نظرية التحليل النفسي: ترى هذه النظرية أن مصدر الإبداع هو اللاشعور الشخصي أو اللاشعور الجماعي، وتركز هذه النظرية على دراسة الدوافع النفسية التي تدفع الأفراد لأن يبدعوا في إنجاز بعض أعمالهم، وقد وجد فرويد أن في الإبداع تسابقا يعلو بالمبدع فوق مكبوتاته اللاشعورية عن طريق ما يقدمه من أعمال إبداعية تلقى الرضا والقبول من الآخرين.

ويرى فرويد أن المبدع يسير على حافة المرض النفسي منزويا داخل ذاته لكنه يتمكن من الخروج من ذاته ويتغلب على مكبوتاته بالإبداع.

والدراسات المعاصرة في مجال علم النفس أثبتت عدم صحة الفرضية التي ترى أن المريض النفسي يتسم بالإبداع، وأن دراسات خلفيات المبدعين بينت أن الإبداع قد تم من خلال تمتع هؤلاء المبدعين بحالات نفسية وعقلية جيدة، وأن الأمراض العقلية والنفسية والبدنية تقلل من فرص الإبداع⁽¹⁾.

2- النظرية السلوكية: ظهرت هذه النظرية في رحاب الاتجاه السلوكي ويقول كروپلي **Cropley** أن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع وفق الخطوط الأساسية لاتجاهاتهم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في الجوهر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، علما أن هذه العلاقة من حيث آليتها لا تزال غير واضحة وغير متفق عليها حتى من قبل ممثليها.

3- النظرية الإنسانية: ويمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء مثل فروم، ماسلو، روجرز وآخرون، ويعرف هذا الاتجاه أيضا في علم النفس تحت تسمية السيكولوجية الشخصية؛ إذ ركز ممثلوا هذا الإتجاه على الطبيعة الإنسانية التي تتطوي على حاجات في الاتصال المملوء بالثقة والاحترام المتبادل، ويرى تايلور أن أصول علم النفس الإنساني يرجع إلى ما تضمنته أطروحات علم النفس التحليلي من المظاهر الإيجابية وهذا الاتجاه يعتبر كرد فعل اتجاه النظرية السلوكية ونظرية التحليل النفسي، ولهذا السبب يدعى "القوة الثالثة" حيث يقف ضد السلوكية لكونها آلية لم تطرح الشخصية (الفرد) في نظرياتها و ضد نظرية التحليل النفسي التي بنيت على الشخص المريض.

ويؤكد ممثلوا هذا الاتجاه على احترام الإنسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه وإبداعه، وإن من المفاهيم الأساسية لعلم النفس الإنساني أن الإبداع هو تحقيق الذات، حيث يرى روجرز أن تحقيق الذات يعني التغيير المليء بالإنسانية وهو مرادف للوظيفة الكاملة للإنسان أما بالنسبة لـ فروم فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيدا عندما يبدع شيئا ما⁽²⁾.

أما بالنسبة لـ ماسلو فالإبداع يعني الصحة نفسها ويعتبر تحقيق الذات مصدرا للإبداع، من خلال نظريته المبنية على الحاجات "Needs"، ويتصور ماسلو الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان على شكل هرم تكون قاعدته هي الحاجات العضوية البيولوجية مثل: الأكل والشرب والملبس وغيرها، يليها مجموعة من الحاجات الاجتماعية ثم مجموعة أخرى من الحاجات مثل الحاجة للشعور بالأمن والشعور بالحب المتبادل ثم تأتي في النهاية وعلى قمة هذا الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات⁽³⁾.

4- النظرية العقلية (نظرية جيلفورد): قدم جيلفورد "Guilford 1986" نموذجا مبسطا لحل المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي وأطلق عليه "نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات" وبناءا على هذا النموذج يلعب مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية أو مدركاته دورا حيويا في مختلف مراحل عملية حل المشكلة.

(1) رافدة الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 30.

(2) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص ص 21-23.

(3) حسن أحمد عيسى، مرجع سابق، ص ص 77-78.

ويرى **جيفورد** أن نموذج حل المشكلات يستوعب التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل من أجل الوصول إلى فكرة أصلية أو حل جديد.

وتقوم نظرية **جيفورد** على مجموعة من الفرضيات والمبادئ، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ أن البناء العقلي أكبر بكثير من مجرد قدرة عقلية واحدة تقاس باختبار ذكاء يعطي مؤشرا كميا على شكل نسبة ذكاء؛

✓ هناك نوعين أساسيين من التفكير، التفكير المتقارب **convergent** والتفكير المتشعب **divergent**، وإن اختبارات الذكاء الحالية تقيس مهارات التفكير المتقارب التي تستدعي إعطاء إجابات محددة، أما مهارات التفكير المتشعب فلا يمكن قياسها باستخدام هذه الاختبارات لكونها تستدعي إجابات مفتوحة ولا بد من إيجاد اختبارات جديدة لقياسها؛

✓ الإبداع مثله مثل الذكاء مفهوم يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياس وهو موجود لدى الأفراد بشكل عام بدرجات متفاوتة وبالتالي فإنه قابل للقياس والتعلم؛

✓ من أهم القدرات أو المهارات التي يتكون منها التفكير الإبداعي الحساسية للمشكلات والمرونة والطلاقة والأصالة وإعطاء التفاصيل والتقييم وهي جميعا ليست موضع قياس في اختبارات الذكاء المعروفة⁽¹⁾.
غير أن هذه النظرية ما يأخذ عنها أنها تركز على العوامل العقلية للإبداع بصورة أساسية على حساب عوامل الشخصية التي لم يكن لها الأهمية الكافية⁽²⁾.

5- **نظرية الجشطلت**: يعد **فرتايمر Vertheime** أول من أشار إلى الإبداع وخاصة من خلال الإشارة إلى التفكير الإبداعي بأنه يبدأ عادة من مشكلة ما وعلى وجه التحديد تشمل جانبا غير مكتمل، وعند صياغة حل تلك المشكلة يجب أن يأخذ الكل في حسابه، أما الأجزاء فيجب فحصها ضمن إطار الكل، ويفرق **فرتايمر** بين تلك الحلول التي تأتي صدفة القائمة على أساس التعلم وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة، والحلول الإبداعية هي تلك الأخيرة، فالفكرة الإبداعية هي التي تظهر فجأة على أساس من الحدس وليس على أساس من السير المنطقي.

وقد اهتم "**كهلر**" كذلك بدراسة خصائص الصيغة الكلية فقد لاحظ أن الفرد حين يستمع إلى قطعة موسيقية فإنما يستمع إلى نغم، وهذا النغم مكون من أصوات مختلفة لآلات موسيقية متعددة، ورغم ذلك يتم إدراك القطعة الموسيقية ككل، ولهذا فإن النغم صيغة كلية نجعله مميذا عن لحن آخر تشارك فيه نفس الآلات الموسيقية. وتتطوي هذه النظرية على جملة من الصعوبات أهمها: أن الحدس لا يشكل أكثر من وجه من وجوه عملية الإبداع؛ فهو الإشارة التي تسبق الحل، حيث يكون مبهما محتفظا بطابع شبه غامض⁽³⁾.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص ص 85-88.

(2) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص 22.

(3) نادية عبد عوض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف ابراهيم، مرجع سابق، ص 22.

ثانياً- النظريات الإدارية: بالإضافة إلى النظريات السابقة والتي تهتم بدراسة الإبداع من الجانب النفسي والعقلي، إلا أنه هناك دراسات للإبداع في الجانب الإداري، ومن أهم هذه النظريات نذكر:

1- نظرية Maich et Simon: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء- عدم الرخاء- بحث ووعي وبدائل وإبداع. ويمكن أن ترجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية أو الداخلية⁽¹⁾.

2- نظرية harvey et Mill: وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المؤسسة للحلول الروتينية- أو الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي طبقتها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة واختيار الحل (إنقاذ البديل الأمثل).

إذ تعمل المؤسسة على وضع حلول روتينية لمعالجة مشكلات تم التصدي لها سابقاً بينما تعمل لإيجاد حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية⁽²⁾.

3- نظرية Burnes and Stalker 1961: ويؤكدان من خلال هذه النظرية على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه هي أن الهياكل الأكثر ملائمة التي تسهم في تحقيق الإبداع في المؤسسات هو النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئة سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ويسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها⁽³⁾.

⁽¹⁾فواز محمد الفواز التميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان، "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 10، العدد 1، 2011، ص 105.

⁽²⁾ شريف غياط، أسماء زدوري، "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص 6.

⁽³⁾ فواز فتح الله الراميني، جهاد فلاح كراسنة، مرجع سابق، ص 81.

I-5- مراحل العملية الإبداعية

إن الإبداع في جوهره عملية فكرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة والأصالة وتقبله مجموعة كبيرة من الناس، وبالرغم من الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل والدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءاً من الإحساس بالمشكلة وانتهاءً بالتوصل إلى الناتج الإبداعي، إلا أنه هناك تباين في وجهات النظر حول المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية والتي تختلف من باحث إلى آخر، وسوف نحاول عرض أبرز الاتجاهات الخاصة بمراحل العملية الإبداعية.

I-5-1- المراحل حسب تايلور

حدد تايلور **Taylor 1975** مراحل العملية الإبداعية في أربعة مراحل وهي: (1)

أولاً- مستوى العمل الذهني: ويتمثل في الاستغراق والاندماج العميق في المشكلة، وهي عملية تتحدد ملامحها بأنها:

- ✓ عملية ذهنية يتم فيها إشغال الذهن بالموضوع الذي يفكر به الفرد بهدف التعمق في المشكلة وإدراك أبعادها حتى يساعده ذلك على تحديد وإدراك عناصر يختلف فيها عن إدراك الفرد العادي؛
- ✓ تتحدد ملامح العملية بمستوى العمليات المتعمقة في البحث والمعالجة؛
- ✓ تتحدد درجة الإبداع بطبيعة العمليات الذهنية الموظفة في الموقف وتنوعها وترباطها؛
- ✓ تنظيم الخبرة المجتمعة في مسار يساعد على التعمق للوصول إلى صورة جديدة أو تركيب جديد؛
- ✓ تتم الاستعانة بالإمكانات الذهنية والخبرات السابقة للتعمق.

ثانياً- مستوى الاحتضان: ويتضمن هذا المستوى من التفكير الإبداعي تنظيم المعلومات والخبرات المتعلقة بالمشكلة واستيعابها وتمثيلها بشكل مناسب وذلك بعد استبعاد العناصر غير المرتبطة بالمشكلة أو الموقف تمهيدا لحالة الإبداع.

ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة. وقد يظهر الحل فجأة دون توقع وبشكل مفاجئ، ويبقى ذهن الفرد مشغولا بقضية ما على الرغم من أنه تركها جانبا لكن الذهن يستمر في معالجتها حتى يصل إلى مرحلة استشراف الحل.

ثالثاً- مستوى الإشراق والإلهام: يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الشرارة الإبداعية *creative flach* أو الإلاح أو الحث الإبداعي، وتظهر الأفكار والحلول في هذه المرحلة منتظمة تلقائيا وبالتالي تتوضح العمليات والأفكار الغامضة وتصبح أفكارا واضحة لدى المبدع، وتظهر له على شكل مسارات محددة وواضحة المعالم.

رابعاً- مرحلة الوصول إلى التفاصيل وتنقية الأفكار: بعد مرحلة الإشراق، تمتلك الفرد حالة توليد استثارة لحل آخر أو توليد مشكلة في جزء من الحل للوصول إلى حل أكثر تقدما وإبداعا لذلك فالمبدع لا يستقر في حالة

(1) نايفة قطامي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 26-27.

انفعالية ثابتة لسعيه المتواصل عن الحل، كما يتم في هذه المرحلة تنقية الأفكار والخطوات بهدف الوصول إلى صورة يرضى عنها المبدع.

I - 5 - 2- المراحل حسب أسبورن وجوردن

يرى هذين الباحثين أن عملية التفكير الإبداعي تتم من خلال أربع مراحل متتالية وهي: (1)

أولاً- **مرحلة التحضير والإعداد Preparation**: وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها جوردن بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه.

ثانياً- **مرحلة الكمون والإحتضان Incubation**: وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحل، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

ثالثاً- **مرحلة الإشراف Illumination**: وهي الحالة التي يحدث فيها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة.

رابعاً- **مرحلة التحقق**: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية وحصول الناتج الإبداعي على الرضا الإجتماعي.

I - 5 - 3- المراحل حسب نظرية شتاين

عرض الباحث موريس شتاين نظريته في العملية الإبداعية ووصف فيها مراحلها بصورة تفصيلية وقسمها إلى أربعة مراحل وهي: (2)

أولاً- **مرحلة الإعداد والتحضير**: اعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية وتشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال سنوات الطفولة والدراسة، والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع، بالإضافة إلى علاقاته مع الأسرة والمجتمع.

ثانياً- **مرحلة وضع الفرضيات**: والفرضية تعبير يستخدم للإشارة إلى أي إستنتاج مبدئي أو قول غير مثبت ويخضعها الباحثون للفحص والتجريب من أجل التوصل إلى إجابة أو نتيجة معقولة تفسر الغموض المتعلق بالموقف أو المشكلة، والفرضية مفيدة في مواقف عديدة فمثلاً يستخدمها خبراء الاقتصاد للتنبؤ بأوضاع السوق المستقبلية، ويعتمد عليها الباحثون في الدراسات المستقبلية، كما يعتمد عليها متخذو القرارات والخبراء في تطوير خطط التنمية المختلفة.

ويرى "شتاين" أن المبدع في هذه المرحلة لا يبدأ مشواره بالاعتماد على مسلمات جامدة، وأن الفكرة أو الفرضية التي قد تتحول إلى ناتج إبداعي أو نظرية لا تبرز وتتصدر اهتمامات المبدع بمجرد الرغبة والإرادة، بمعنى أن المبدع يمكن أن يهيئ أرضية مناسبة للأفكار الإبداعية عن طريق العزيمة والإرادة والتعلم لكل ما

(1) نادر فهمي الزبود، مرجع سابق، ص 202.

(2) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص ص 142-145.

يحتاجه في مجال اهتمامه، ولكنه لا يستطيع أن يحدد مسبقاً الفرضية أو الفكرة التي تقوده إلى غايته، والمبدع في هذه المرحلة يتسم باليقظة والحضور الذهني لالتقاط أي فكرة عارضة ذات قيمة.

ثالثاً- مرحلة فحص الفرضيات: تبدأ هذه المرحلة عندما تبرز فكرة قوية في مرحلة وضع الفرضيات وتستحوذ على اهتمام المبدع، وتثير التساؤل لديه ويحصل على إجابة لهذه التساؤلات عندما ينتقل لمرحلة فحص الفرضيات واختبارها من خلال ممارسته لعمليات النقد الذاتي وإصدار الأحكام خلال عمليات التجريب والاختبار.

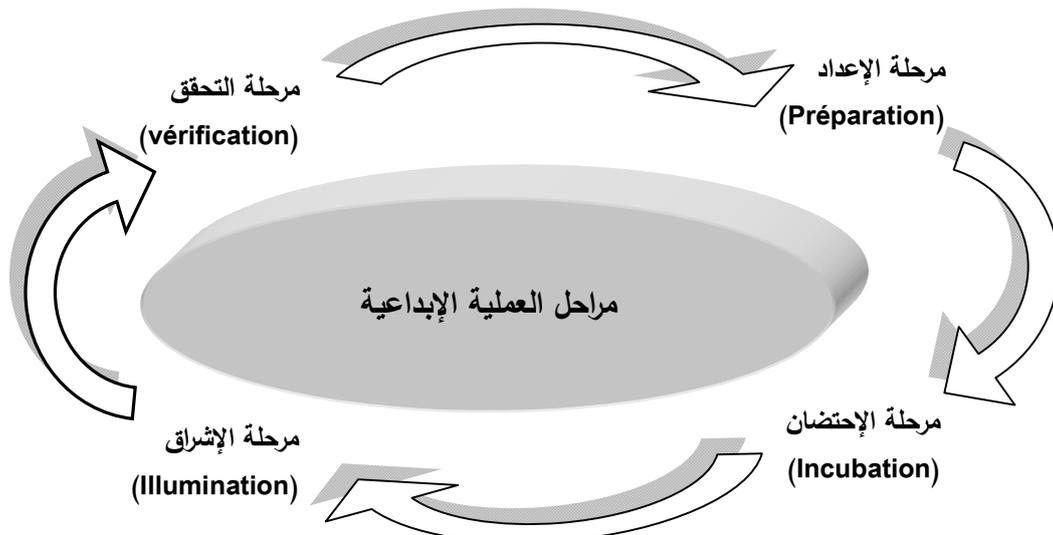
رابعاً- مرحلة عرض النتائج: تبدأ هذه المرحلة عندما يصل المبدع إلى قناعة تامة بأن ما توصل إليه أو أنجزه قد اكتمل بوضع اللمسات الأخيرة عليه وتقديم ما توصل إليه للمجتمع .

ويرى الكثير من الباحثين الذين يتركز اهتمامهم على العملية الإبداعية والخصائص المعرفية أن المبدع غير مطالب بإعادة شرح الخبرات التي مر بها والصعوبات التي واجهها، ولكنه مطالب بتقديم العمل بصورة مبسطة وواضحة تلخص أهميته وفائدته وعنصر الجودة والأصالة فيه.

ولا يشترط أغلب الباحثين أن تتم المراحل السابقة ذكرها الخاصة بالعملية الإبداعية بطريقة متسلسلة ومتتابعة، فمراحل العملية الإبداعية متداخلة وتختلف من شخص لآخر وتعتمد على القدرات الفردية والبيئية المحيطة بالعمل ولا يشترط حصول المشكلة لتتوالد الأفكار الإبداعية فأحياناً تكون الحاجة لتوليد أفكار جديدة لتحسين نوعية العمل دون ظهور المشكلات⁽¹⁾.

وبشكل عام فإن النماذج المختلفة السابقة ذكرها والمتعلقة بمراحل العملية الإبداعية تتفق بشكل كبير في تحديد هذه المراحل، والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: محمد خضر عبد المختار ، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والأبحاث، القاهرة، 2011، ص 16.

(1) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، الأردن، 2012، ص ص 263- 264.

I - 5 - 4 - المراحل حسب نموذج أمابيل

حسب النموذج المقدم من طرف الباحثة أمابيل 1988 في مقالها بعنوان "نموذج الإبداع والابتكار في المؤسسات" والذي قامت فيه بتحليل مكونات الإبداع الفردي والمتعلقة بمهارات الخاصة بمجال العمل، المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي ومهارات الخاصة بالدافعية، ومن خلال هذه المهارات الثلاثة المقدمة من طرف أمابيل تتحدد مراحل العملية الإبداعية وهي: (1)

أولاً- مرحلة عرض المشكلة أو المهمة: وهنا يتم التعرف على المهمة الإبداعية سواء من جانب الشخص المعني أو من طرف شخص آخر (مخفر داخلي/مخفر خارجي).

ثانياً- مرحلة الإعداد: حيث يقوم الشخص بجمع المعلومات المناسبة للمهمة أو المشكلة سواء من المعارف المكتسبة من قبل أو من خلال البحث عن معلومات جديدة، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على المهارات المتعلقة بمجال المهمة.

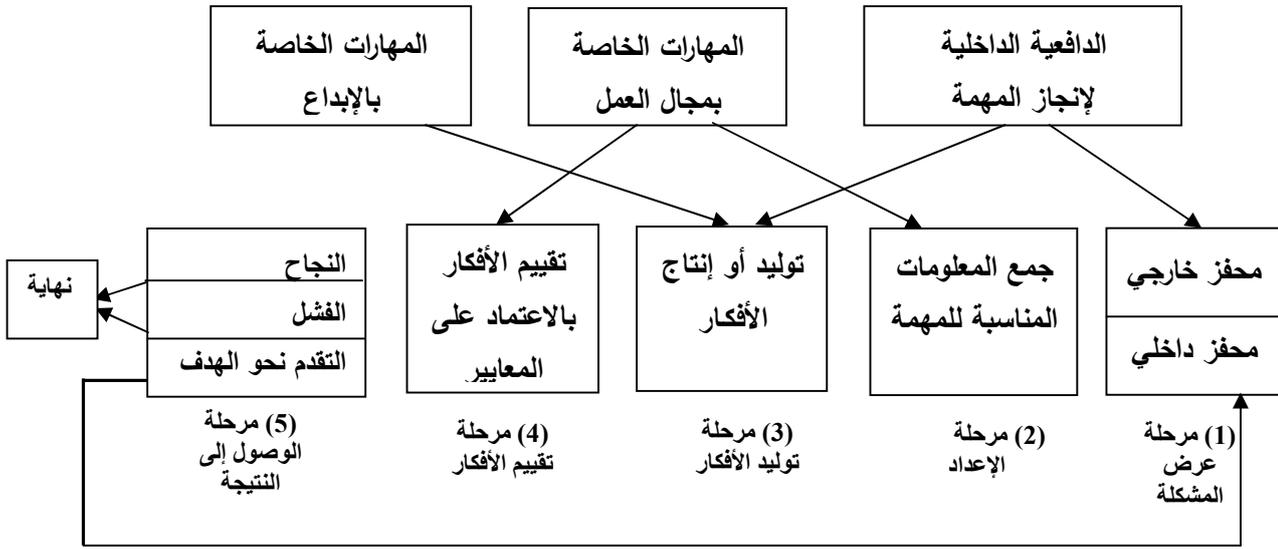
ثالثاً- مرحلة الاستجابات: حيث يقوم الفرد بعمل الاستجابات المحتملة والممكنة للبحث عن الحلول أو الأفكار الملائمة للمهمة التي بين يديه، وفي هذه المرحلة تكون مهارات التفكير الإبداعي عالية التأثير فيما يتعلق بنوعية الحلول الممكنة المقدمة.

رابعاً- مرحلة تقييم الفكرة (مدى صلاحيتها): حيث يقوم الفرد بتقييم مدى ملائمة الأفكار المتولدة في المرحلة الثالثة من المهمة موضوع البحث ويعتمد كذلك بشكل أساسي على المهارات المتعلقة بمجال المهمة.

خامساً- مرحلة الوصول إلى النتيجة: وفي هذه المرحلة يمكن قبول أو رفض الفكرة الجديدة وهنا تنتهي العملية الإبداعية، وفي بعض الأحيان نجد أن الفكرة الجديدة لا يتم الحكم عليها بأنها ملائمة كلياً، ولكن سوف يكون لها إسهام كبير في حل المشكلة، وفي هذه الحالة تعود العملية إلى نقطة البداية مرة ثانية، ونجد أن الخبرة التي تم اكتسابها من المحاولة الأولى تضيف للشخص مهارات خاصة بمجال البحث من أجل تحقيق إبداع في المستقبل.

(1) Véronique Bouchard, Céline Bos, " Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle", *revue française de gestion*, 2006/2, n°161, P97.

ويمكن توضيح مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج أمابيل في الشكل التالي
الشكل رقم(08): مراحل العملية الإبداعية حسب نموذج أمابيل



المصدر: Veronique Bouchard, céline Bos, « dispositifs interpreneuriaux et creativity organizationnelle-une conception tronquée- », revue française de gestion, 2006/2, N° 161, P 97.

I-6- العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين

الإبداع ظاهرة إنسانية يمكن التدريب عليها وتعليمها للآخرين ويمكن تنميتها أو إعاقتها وفقاً للعديد من العوامل التي قد تكون شخصية لها علاقة مباشرة بالفرد المبدع، أو قد تكون تنظيمية خاصة بالمؤسسة أو البيئة الداخلية الخاصة بالفرد العامل أو عوامل متعلقة بالبيئة العامة التي يعيش فيها الفرد، لذلك يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإبداع إلى ثلاثة مجموعات وهي:

I-6-1- العوامل الشخصية (الخاصة بالفرد)

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي إلى عوامل محفزة أو مساعدة على تنمية الإبداع وعوامل معرّقة له كما يلي:

أولاً- العوامل الشخصية المحفزة للإبداع: من أهم العوامل الشخصية التي تساعد على الإبداع نذكر: (1)

1- الميل إلى التعقيد: حيث الفرد المبدع عادة ما يجد دافعه الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة المعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، هذا إلى جانب أن الإبداع بحد ذاته يحمل تعقيداً في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من الفرد المبدع التعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

(1) أنظر:- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 132-133.

- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 37.

2- **حالة الشك:** فالفرد المبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج المألوف، وقد تطل هذه التساؤلات حتى البديهيات، إن حالة الشك التي يعيشها الفرد المبدع هي التي تدفعه إلى الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل لإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لا زال لم يظهر إلا في تساؤلاته لماذا يكون هذا؟ ولماذا لا يكون ذلك مثلاً.

3- **النفور من القيود والمحددات:** فالفرد المبدع ينفر من المحددات والقيود، أي ينفر من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه، وربما هذا يفسر أن الكثير من المبدعين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

4- **النضج والتعلم:** لا إبداع بدون تعلم أو نضج، إن العمل الإبداعي بحاجة إلى أن يكون الفرد يتسم بالنضج والنمو العقلي، لأن النضج العقلي والنفسي والانفعالي متطلبات أساسية للعملية الإبداعية وبدونها لن يكون هناك إبداع، كما يلعب التعليم دوراً كبيراً في تربية الإبداع وتطوره، كما أنه يساعد الفرد المبدع على القراءة عنه والتدريب عليه، وعلاوة على ذلك فالتعليم هو المصدر المعرفي الذي يساعد المبدع في إنتاج إبداعاته.

5- **الالتزام:** إن التزام الفرد المبدع وإصراره على الاستمرار في العملية الإبداعية ودفاعيته المتوقدة وميله للمثابرة كلها عوامل مطلوبة من أجل التقدم في العملية الإبداعية لإنتاج عملاً إبداعياً، فالفرد غير الملتزم بأي عمل لن يكون لديه القدرة على إنجاز ذلك العمل، حيث أن القدرة على الالتزام هي من صفات الأفراد المبدعين.

ثانياً- العوامل الشخصية المعرّقة للإبداع: من بين العوامل الشخصية التي تعرقل الإبداع الفردي نذكر:

1- **الخوف من الفشل:** بحيث يجعل الفرد يميل إلى عدم طرح الأفكار والآراء التي تبدو غريبة وذلك من أجل الحفاظ على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يكون موضوع سخريّة من قبل الآخرين، وذلك على الرغم من أنه قد يدرك أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة، ويعتبر أسلوب من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الفرد، غير أنه يخاف من ارتكاب هذه الأخطاء مما يجعله يبتعد عن التفكير بطريقة إبداعية لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها⁽¹⁾.

2- **سوء الإدراك:** ويمثل الإدراك تصورات الفرد للناس والأشياء من حوله وهو تحصيل للمعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة به، حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكاره واتجاهاته، لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً، ومنهم من يفسره تفسيراً سلبياً وذلك لعدم قدرته على إدراك المزايا المترتبة عليه، ومن بين المشكلات التي قد يتعرض لها الإدراك نذكر:

1-2- **خطأ الإدراك:** وهو أن يرى الفرد في الشخص أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلاً، ويرجع ذلك لعدم إدراكه للدوافع من وراء ذلك.

(1) السعيد عواشيرة، مرجع سابق، ص ص 12-13.

2-2- محدودية الإدراك: وهو إنحصار الإدراك في دائرة ضيقة فيحجب عن الفرد رؤية أبعاد وزوايا أو خصائص معينة، وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة، إلا إذا استطاع أن يخرج نفسه من هذه الدائرة وينظر إلى الشيء المراد دراسته من زوايا وأبعاد مختلفة⁽¹⁾.

3- معوقات دافعية: إن ممارسة الفرد للإبداع يتطلب رغبة داخلية حقيقية من جانبه، بحيث يكون على درجة عالية من الاستعداد ومدفوع إلى الدرجة التي تجعله يبذل جهد إيجابي محقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية الفرد عن ممارسة الإبداع ضعف الرغبة الداخلية للفرد في التجديد والإبداع وقلة تشجيع الفرد المبدع بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم ووضع الحواجز والمعوقات أمام الأفكار الجديدة⁽²⁾.

4- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول: حيث يميل الفرد إلى المحافظة على المألوف والمعروف لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا وسلامة، وهذه الرغبة في الأمان تجعل الفرد يفضل التعامل مع الأمور أو الحلول التي من الممكن التنبؤ بنتائجها بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة.

ف نجد الفرد في المؤسسة يشعر بأنه يتوجب عليه الالتزام بالقواعد والأنماط التي تم استخدامها في حل المشكلات ومن ثم تطبيقها على أية مشكلات تواجهه، حيث يعد في اعتقادهم الخروج عن هذه القواعد والأنماط شيئا غير مقبول، وفي هذا يقول "راولسون" "Rawlison" إن التمسك بالأنظمة السائدة التي تشير إلى الرغبة في البقاء على المألوف شيء مهم لكن إذا ما حرصنا على أن يسير كل شيء وفقا للماضي أو تبعاً للخطة المعدة سلفا فإننا يجب ألا نتوقع الإبداع.

وهذا يعني أنه على الفرد الاختيار بين الأمن والنمو، فالأمن يعني البقاء بجانب ما هو مألوف ومعروف وحينئذ تصبح المخاطرة أمرا لا قيمة له، والنمو يعني أن يفتح الفرد أفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة وأن يخاطر لمعرفة الجديد والمجهول⁽³⁾.

I- 2-6- العوامل التنظيمية (البيئة الداخلية)

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في إبداع الفرد في المؤسسة أهمها ما يلي:

أولاً- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع في حين أن الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق⁽⁴⁾، وكذلك التركيز على تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته يؤدي إلى تشجيع الإبداع لديه، في حين أن تعيين الفرد في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد⁽⁵⁾.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 65-66.

(2) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 88.

(3) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 64.

(4) السعيد عواشري، مرجع سابق، ص 16.

(5) زياد خليل قبلان، "الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، ص 55.

وقد كشفت دراسة **Heinzen** أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دورا واضحا في مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانات الفرد وقدراته، وأكدت بعض الدراسات الأخرى أن الأعمال الروتينية ذات الأهمية القليلة والتي لا تمنح للفرد العامل الإثارة والتحدي والاستقلالية تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والذي ينعكس بدوره في خفض الإنتاجية ورفع نسبي التغيب وترك العمل، وكذا سلوكيات تنظيمية واجتماعية تتمثل في الإضرابات والمطالبة برفع الأجور وتحسين نوعية الخدمات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

ثانيا- أنماط السلطة: فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، والمركزية تعني حصر الوظائف الإدارية في يد سلطة رئيسية واحدة تتفرد باتخاذ القرارات، وهي هيمنة وسيطرة القيادات العليا على تصرفات الوحدات الأدنى ويقتصر دورها في التنفيذ دون المشاركة في وضع الخطط والسياسات والأهداف⁽²⁾.

وهذا يحد من تبادل الآراء والأفكار والذي بدوره يقتل الإبداع، على العكس اللامركزية، حيث توزع السلطة مما يتيح للمؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في إتخاذ القرارات مما يشجع على تقديم الأفكار الإبداعية⁽³⁾.

فالمناخ الذي يساعد على الحرية في اتخاذ القرارات وصولا إلى تحقيق أهداف التنمية الشاملة دون الرجوع إلى السلطات المركزية العليا هو المناخ الذي تنمو فيه اللامركزية من خلال توزيع مراكز اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والإحساس بالديمقراطية في مناقشة المشكلات، ومن ثم يعتبر من أهم المبادئ التنظيمية لما يحققه من السرعة في تنفيذ القرارات وتقليل عدم الدقة فيها وتفاذي التعارض والتصادم مع المستويات العليا.

ثالثا- العدالة التنظيمية: تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية والاعتداء عليها من جانب المؤسسة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، ومن ثم فإن غياب العدالة يترتب عليها اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة بما يؤثر على التفكير الإبداعي لديهم وتتمثل العدالة التنظيمية فيما يلي:

1- **عدالة التوزيع:** وهي تشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها وتكون نتيجة مقارنة ما يبذله الفرد من جهد، وما يحصل عليه أجر.

2- **عدالة التعاملات:** يمكن النظر إليها بأنها تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات ويرى **Allen and rush** أن هذا البعد يشمل عدالة التعامل مع الأفراد أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بتفسير وشرح مبررات القرارات وردود الفعل، كما تعني عدالة التعاملات إدراك الفرد للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.

(1) السعيد عواشيرة، مرجع سابق، ص 16.

(2) محمد نجيب صبري، مرجع سابق، ص 230.

(3) السعيد عواشيرة، مرجع سابق، ص 18.

3- **عدالة الإجراءات:** وهي تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاستمرارية والاتساق وتحقيق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، وكذلك قيامها على المعلومات الصحيحة وتوفر فرص تصحيح القرار⁽¹⁾.

رابعاً- **تحديد أهداف المؤسسة وتقويمها:** إن التحديد الواضح للأهداف في أي مؤسسة يعتبر من العوامل المهمة التي تسهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وذلك في ضوء التقييم الشامل لإنجازات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في المهام الموكلة إليهم بما يمكنهم من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وفي هذا السياق يقول "أورويك" "Uruiick" ما لم يوجد غرض ليس هناك داع لأن يحاول الأفراد أن ينسقوا جهودهم على الإطلاق ولا أن يحاول أحد أن ينظمهم، ويمكن تفسير ذلك لعدة أسباب هي:

✓ أن الأهداف تركز انتباه العاملين والمديرين على العوامل المهمة؛
 ✓ أن الأهداف تنظم الجهد الذي يبذله الفرد فعلاً، فالطاقة تبذل بقدر ما يتناسب مع صعوبة الأهداف التي هي مقبولة لدى المديرين والعاملين؛

✓ أن الأهداف الصعبة تزيد من إصرار الفرد على تحقيقها، والإصرار هو جهد موجه يبذل عبر الزمن. ويقول "هاينز" "Haynez" أنه من الصعب أن تتوقع الإبداع من الأفراد أو الجماعات أو حتى المؤسسات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئاً كثيراً عن مدى تقدمهم في أداء المهام الموكلة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، وهذا في حد ذاته مبرر مهم لاهتمام المؤسسات بالتغذية العكسية المرندة كإستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع⁽²⁾.

خامساً- الحوافز (الدوافع الخارجية): تلعب الحوافز بأنواعها دوراً مهماً في تشجيع الإبداع، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف المؤسسة، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية، لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجديدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال أن يصاب الفرد بالإحباط، ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد المبدع بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه له⁽³⁾.

سادساً- القيادة: هناك شبه إجماع عند الكثير من الباحثين في مجال الإبداع الإداري على أن القدرات الإبداعية للأفراد تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن أن يشجعوا الأفراد على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يزيد من دافعية الأفراد على الإبداع.

(1) محمد نجيب صبري، مرجع سابق، ص 228-230.

(2) بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 75-76.

(3) السعيد عواشرية، مرجع سابق، ص 20.

ومن الأهمية أن يكون القادة قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر العاملون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان القائد يفكر بطريقة تقليدية⁽¹⁾.

وفي المقابل يشير الكاتب "كاتنر" "katner" إلى مجموعة من الممارسات القيادية التي قد تشل وتعرقل الإبداع لدى الأفراد، نذكر منها:⁽²⁾

✓ النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة وصادرة من المستوى الأدنى؛

✓ الطلب من الأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛

✓ النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت؛

✓ النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعهم بالمشكلات التي تواجههم في العمل.

سابعاً- التدريب: يمثل التدريب أحد اللبانات الهامة في عملية الإبداع، فهو يزيد من كفاءة العاملين، ويرى روبينز **Robbins 2003** أن المؤسسات المبدعة هي التي تركز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم ويعود هذا بالفائدة على الفرد والمؤسسة، وقد بينت بعض الدراسات علاقة تربط بين التدريب والإبداع، ففي دراسة أجراها **كلفر وآخرون Claver and al 1998** وجدوا أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب وخصوصاً لدى الأفراد من ذوي الاستعداد للتعليم والتدريب المستمر⁽³⁾.

في حين عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير من شأنه أن يؤثر سلباً في قدرات الفرد الإبداعية، فقد أشارت **حبيب 2002** في دراسة لها في هذا المجال إلى أن نقص خبرة الموظفين وعدم توافر البرامج التدريبية يعتبر من معوقات الإبداع في المؤسسة⁽⁴⁾.

I- 6-3- عوامل البيئة العامة

من أهم عوامل البيئة العامة والتي يمكن أن تؤثر على الإبداع الفردي نذكر:

أولاً- الأسرة: الأسرة هي المؤسسة الاجتماعية والتربوية الأولى التي تحتضن الكائن البشري منذ ولادته، فهي الوعاء الذي يشكل داخله شخصية الفرد تشكيلاً فردياً واجتماعياً، كما أنه المكان المناسب الذي تطرح فيه أفكار الآباء والكبار ليطبقها الصغار على مر الأيام في حياتهم.

يتفق معظم الباحثين على أن الأطفال يمتلكون قدراً لا بأس من الإبداع ويمكن زيادة الإبداع لديهم بتوفير الفرصة لهم والتشجيع والتدريب لصفق هذه الموهبة التي من الممكن أن تتلاشى إذا لم تجد الرعاية الكافية.

(1) عبد المحسن نعلاني، مرجع سابق، ص 75.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 388-389.

(3) يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، مرجع سابق، ص 16.

(4) السعيد عواشريّة، مرجع سابق، ص 19.

وتقوم الأسرة بتربية الإبداع لدى أبنائها وتنميته من خلال ملاحظتها لحب الاستطلاع لدى الطفل وكثرة السؤال وعدم الاقتناع بالجواب العابر، وتقوم الأسرة بتعويد الطفل على اتخاذ قراراته بنفسه وتشجيعه على التجريب والبحث وتهيئ له المواد التي تساعده على التفكير الإبداعي.

ثانيا- نظام التعليم: تلعب المدرسة دورا أساسيا في تنمية مختلف استعدادات وميول الطلبة بفلسفتها ومناخها المدرسي العام والمناخ الصفّي بشكل خاص وبما لديها من مصادر للتعلم وبأساليب تقديمها وبما تقدمه من إرشاد لطلبتها بشكل يساعد في تكوين الإبداع لدى الطلبة ونموهم وتطورهم، فالمناخ الصفّي بما فيه من موجبات وطلاب ومعلمين وطرق إيجابية أو سلبية في تعامل الطلبة مع بعضهم البعض من ناحية ومع معلمهم من ناحية أخرى يلعب دورا هاما في تنمية الإبداع أو القضاء عليه، حيث أن المناخ الديمقراطي والتعاوني والمتسامح الذي يسمح بوجود الأخطاء والأفكار والنشاطات الجديدة وعدم مقاومتها أو التقليل من قيمتها فإنه يشجع على الإبداع لدى الطلبة⁽¹⁾.

ثالثا- العوامل الثقافية والاجتماعية: إن للمجتمع الذي يعيش وينشأ فيه الفرد أثر على الإبداع، فإذا كان المجتمع يقف ضد التغيير والتطوير الإيجابي ويضع حاجزا في طريق المبدعين سيكون أداة معيقة للإبداع على مختلف المستويات، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضا أي تغيير أو تحديث في حين العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع⁽²⁾.

وبشكل عام يمكن حصر معوقات الإبداع في المجتمع في النقاط التالية:⁽³⁾

✓ التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى؛

✓ إنتشار الأمية والجهل والبطالة والجريمة؛

✓ ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته؛

✓ مقاومة التجديد والحرص على كل قديم؛

✓ القيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي؛

✓ وضع القيود على الحرية الفكرية؛

✓ الجمود والخمول الفكري؛

✓ التمييز بين الإناث والذكور؛

✓ عدم الاستقرار الأمني والاجتماعي.

رابعا- العوامل الاقتصادية: لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للإبداع، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على

(1) رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص 126-128.

(2) سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 117، 118.

(3) السعيد عواشرية، مرجع سابق، ص 23.

مستوى التنظيمات الإدارية ، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل يمكن من خلالها تلبية حاجاته الأساسية ، ولما يكون الإبداع هو الوسيلة⁽¹⁾.

I - 7- أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين

تسعى أساليب تنمية الإبداع الإداري إلى تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين وتدريبهم على توليد الأفكار غير المألوفة، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية والعقلية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع والتي تشمل الإدراك، التخيل، التذكر والتفكير وغيرها.

فالإبداع لدى العاملين مثله مثل أي قدرة عقلية ومهارات قابلة للنمو والتطور وتحتاج المؤسسات أن تبذل جهدا من أجل تنميته وتطويره ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب العاملين على الإبداع، ومن أهم الأساليب التي تمكن من تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين نذكر ما يلي:

I - 7-1- طريقة العصف الذهني

أولاً- مفهوم طريقة العصف الذهني: إن طريقة العصف الذهني قد أسسها بصيغة علمية أوزبورن A.f.osborn عام 1938 وطورها في كتابه **Applied Imagination** بصفته رئيسا لوكالة نشر أمريكية هامة عن الاجتماعات التي كانت تعقد من أجل شؤون النشر والطباعة فيها، لذا فقد اتجه لتحضير طريقته **brainstroming** من أجل توليد الأفكار والتي تعرف كما يسمى وفقا لتسمية بيرون **bieron** "تجاذب الأفكار"، وهذه الطريقة تقوم على الفصل بين إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاكمتها من جهة أخرى⁽²⁾.

والعصف الذهني هو برنامج جماعي تطرح فيه على المشاركين فكرة أو مشكلة تتطلب حلا، حيث يقوم المدرب بكتابة المشكلة في مكان بارز في غرفة التدريب ومن ثم يطلب من المتدربين التفكير بحلول لها، حيث يقوم بجمعها وكتابتها تحت عنوان المشكلة ولا يرفض ولا يستثني أي فكرة يقدمها أي مشارك له، وتعتبر طريقة العصف الذهني من الاستراتيجيات الفاعلة في تطوير الإبداع عند المتدربين، وهي مرحلة مهمة من مراحل الحل الإبداعي للمشكلة خاصة عند طرح الحلول والبدائل وتتطلب هذه الطريقة من المدرب أن يؤجل النقد عند البدء في تقييم أفكار المتدربين، كما يشجع المدرب الأفكار الغريبة والفريدة وغير المألوفة لدى المتدربين لتطويرها لتصبح أفكار عملية وأصلية وإبداعية⁽³⁾.

(1) توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-"، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 60.

(2) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص 156.

(3) سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 136.

ثانيا- قواعد طريقة العصف الذهني: تركز طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد تمثل مجموعة من الإجراءات الواجب اتباعها في جلسات العصف الذهني وهي: (1)

1- ضرورة تجنب النقد: خلال جلسات العصف الذهني يتطلب تجنب كل صور النقد أو التقييم، وتقع مسؤولية تطبيق هذه القاعدة على رئيس الجلسة الذي ينبه أي عضو في الجماعة في مخالفته لهذه القاعدة.

2- إطلاق حرية التفكير: وتعني هذه القاعدة قبول كل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها مادامت متصلة بالمشكلة موضوع الاهتمام، والغرض من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد على أن يكون أكثر استرخاءا وأقل تحفظا، وبالتالي أعلى كفاءة في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار.

3- الكم المطلوب: وهذه القاعدة تأكيد للمبدأ الثاني في أسلوب العصف الذهني، وتتطوي على معنى أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصيلة المساعدة على الحل الإبداعي للمشكلة.

4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: والمقصود بهذه القاعدة أن يدفع المشاركين في جلسة العصف الذهني لأن يضيفوا لأفكار الآخرين ويقدموا ما يمثل تحسينا أو تطورا لها، أو تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة تكوينات جديدة.

ثالثا- مراحل طريقة العصف الذهني: تقوم طريقة العصف الذهني على ثلاثة مراحل وهي: (2)

1- المرحلة الأولى: يتم فيها توضيح المشكلة، وتحلل إلى عناصرها الأولية التي تتطوي عليها ثم تبوب من أجل عرضها في جلسة العصف الذهني.

2- المرحلة الثانية: وتعتبر هذه المرحلة جلسة عرض الأفكار من خلال الانطلاق من المشكلة وتصور الحلول لها.

3- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تقييم الأفكار واختبارها وحسابها عمليا، وقد تستغرق هذه المرحلة يوما أو أكثر بحيث يمكن للأفراد أن تظهر لديهم أفكار جديدة يستفاد منها أيضا، ووفقا لبعض الآراء فإن مساهمة أعضاء الجماعة تكون كبيرة في هذه المرحلة الخاصة بتقييم الأفكار أكثر من المرحلة الثانية الخاصة بطرح الأفكار.

وينبغي أن تضم جلسة العصف الذهني من 10 إلى 12 شخصا، وتستغرق عادة من 15-60 دقيقة، وهي تقنية معدة من أجل توليد الأفكار المتعاقبة المتنوعة وهي لا تستخدم كطريقة لحل المشكلات ويجب أن توجه هذه الطريقة إلى الحصول على الأفكار التي تقرب من المشكلات ولكن ليس من أجل حلها وغالبا ما تعالج هذه الطريقة المشكلات التي تتطلب حولا متعلقة بالاعلانات أو المشكلات التجارية أو بعض المشكلات التقنية التي يمكن أن تتطوي على عدد من الحلول.

(1) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010، ص ص 190-191.

(2) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص ص 157-159.

رابعاً- العوامل المساعدة على نجاح طريقة العصف الذهني: لنجاح طريقة العصف الذهني يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها: (1)

- 1- أن يسود الجلسة جو من المرح والمتعة؛
- 2- يجب قبول الأفكار غير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها؛
- 3- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني(تجنب النقد، الترحيب بالكم والنوع)؛
- 4- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة؛
- 5- إيمان المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية؛
- 6- أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها؛
- 7- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية؛
- 8- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.

I- 7-2- طريقة القبعات الست

حيث أبدع هذه الطريقة الطبيب البريطاني إدوارد دي بونو **Edwarad de bono** ، إنتقل في تخصصه من جراحة المخ إلى الفلسفة، واستعمل معلوماته الطبية عن المخ وأقسامه وعمله في تحليل أنماط الناس، وأصبح **دي بونو** أشهر إسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه، وابتدع عدة نظريات في هذا المجال منها نظرية القبعات الست.

أولاً- مفهوم طريقة القبعات الست: وتقوم هذه الطريقة على تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، وقد أعطى **دي بونو** لونا مميزا لكل قبعة حتى يستطيع تمييزه وحفظه بسهولة.

ويعتقد **دي بونو** أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا وناجحا في المواقف العملية والشخصية.

وهي ليست قبعات حقيقية وإنما قبعات نفسية، تعطي كل نوع من التفكير إسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلا إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع(2).

ثانياً- خصائص القبعات الست: يذكر "دي بونو" في كتابه **Serious Creativity 1992** أن للتفكير أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ست، وكل قبعة لها لون يميز هذا النمط، وعندما نتحدث أو نتناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمطا من هذه الأنماط، أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمط تفكيره فهو يبدل قبعته(3).

(1) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العللوني، مرجع سابق، ص 100.

(2) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العللوني، مرجع سابق، ص ص 101-103.

(3) المرجع السابق، ص 103.

ويمكن توضيح لون القبعة ونمط التفكير الخاص بها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): القبعات الست وأنماط التفكير

لون القبعة	نمط التفكير
القبعة البيضاء	ترمز إلى التفكير الحيادي
القبعة الحمراء	ترمز إلى التفكير العاطفي
القبعة السوداء	ترمز إلى التفكير السلبي
القبعة الصفراء	ترمز إلى التفكير الإيجابي
القبعة الخضراء	ترمز إلى التفكير الإبداعي
القبعة الزرقاء	ترمز إلى التفكير الموجه

المصدر: طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، السعودية، ط3، 2004، ص103.

ثالثاً - آليات عمل القبعات الست: إن تقنية القبعات الست طريقة لممارسة نوع واحد فقط من التفكير، وقد اختار "دي بونو" القبعات للتمييز بين أنواع التفكير ولكل قبعة لونا مميزا حتى يمكن تمييزها وحفظها بسهولة، وهذه القبعات الست هي:

1- **القبعة البيضاء:** وترتبط بالحقائق والأرقام ويشبهها بلعب دور الكمبيوتر، فجهاز الكمبيوتر لا يتعامل بالعاطفة، فهو يعرض لنا الحقائق والأرقام عند طلبها ولا نتوقع منه أن يقوم بعملية جدال أو مناظرة أو أن يستخدم المعلومات المخزنة بداخله والأرقام لتدعيم وجهة نظره.

لذلك فإن نمط التفكير باستخدام القبعة البيضاء يناسب طلب عرض الحقائق والأرقام بطريقة محايدة وموضوعية، فهذا يعني أنه عندما يرتدي المفكر القبعة البيضاء فعليه تقليد الكمبيوتر. ويتوجب على طالب المعلومات أن يستخدم أسئلة محددة ومركزة للحصول على معلومات أو لتعبئة فجوات المعلومات.

2- **القبعة الحمراء:** يركز تفكير القبعة الحمراء على العواطف والمشاعر والعناصر غير العقلانية في التفكير وغير المنطقية، وتتيح القبعة الحمراء طريقا لعرض هذه الأمور على الطبيعة، وهو تفكير غير موضوعي وغير حيادي يعتمد على العواطف وتجعل القبعة الحمراء الأحاسيس مرئية بحيث تصبح جزءا من خريطة التفكير ونظام القيم الذي يحدد الطريق على الخريطة وعندما يستخدم المفكر القبعة الحمراء، فلا داعي إلى محاولة وضع تبريرات للمشاعر أو أسس منطقية لها.

وتتضمن القبعة الحمراء نوعين من الشعور الأول العواطف التي نعرفها مثل الخوف والكره والشك، والثاني الأحكام المعقدة التي تتدخل في المشاعر والأحاسيس مثل الحدس والحس الداخلي، التدوق، يندرج ضمن قبعة

التفكير الحمراء أي إحساس يمكن قياسه، ويكون التفكير بالقبعة الحمراء استجابة للأسئلة مثل: ما مشاعري نحو هذه القضية الآن⁽¹⁾، ومن أنماط التفكير بالقبعة الحمراء ما يأتي: (2)

✓ أنا لا أحبه ولا أريد أن أتعامل معه، وهذا كل ما في الأمر؛

✓ هذا التصميم بشع ولن يحقق لنا أي ربح؛

✓ أشعر بأن هذه الطريقة لتقديم الخدمة لن تكسبنا سمعة طيبة.

3- القبعة السوداء: إن تفكير القبعة السوداء منطقي، وهو سلبي لكنه غير عاطفي، ولا ينظر تفكير القبعة السوداء إلى الجانب المظلم أو الأسود بل إلى السواد المنطقي، أي يجب أن تكون هناك أسباب منطقية ذات علاقة، لذلك فإن تفكير القبعة السوداء يركز بشكل أساسي على تقييم الأمور سلبيا.

ويقوم المفكر الذي يرتدي القبعة السوداء بلفت الانتباه إلى الأخطاء، وإلى عدم موافقة خبرة أو معرفة أو فكرة معينة، كما يشير مفكر القبعة السوداء إلى أسباب عدم صلاحية فكرة ما من الناحية العملية، كما يبين مخاطر الفكرة وكذلك يشير إلى الأخطاء في تصميم ما، ولا يعتبر تفكير القبعة السوداء نزاعا أو خلافا بل هو محاولة موضوعية لوضع العناصر السلبية على الخريطة⁽³⁾.

ويكون التفكير وفق القبعة السوداء استجابة للأسئلة من مثل: (4)

✓ هل هذه الحقائق والأدلة مناسبة؟

✓ هل تعمل بشكل صحيح؟

✓ هل تثبت فعاليتها؟

✓ هل يمكن تطبيقها؟

✓ ما المخاطر والمشكلات المترتبة عليها؟

4- القبعة الصفراء: تعتبر القبعة الصفراء نقيض القبعة السوداء من حيث الإتجاه واتخاذ الموقف، فالقبعة السوداء تهتم بالتقييم السلبي، بينما الصفراء تركز على الإيجابي، يبحث تفكير القبعة الصفراء على القيمة والفائدة ويشجعها، كما يطرح مبدأ التفاؤل ولكنه لا يتقيد به، وهو تفكير تأملي تدبيري وينتهاز الفرص ويبحث عنها.

إن العنصر الإيجابي لقبعة التفكير الصفراء مطلوب من أجل الإبداع لأن عنصر التقييم الإيجابي وعنصر البناء اللذين تختص بهما القبعة الصفراء ضروريان للإبداع، ولكن على الرغم من ذلك فإن قبعة التفكير الصفراء تختلف اختلافا كليا عن قبعة التفكير الخضراء، فقد يكون الشخص ممتازا كمفكر قبعة صفراء ولكنه غير مبدع.

(1) إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، مراجعة عبد الله البيلي، المجمع الثقافي، أبو ظبي، 2001، ص ص 53-116.

(2) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 106.

(3) إدوارد دي بونو، مرجع سابق، ص ص 119-153.

(4) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 108.

إن الإبداع يختص بالتغيير والتجديد والأفكار الجديدة وإيجاد البدائل بينما تفكير القبة الصفراء يتناسب مع التطبيق الفعال للأفكار القديمة فلا داعي أن تكون الأفكار جديدة أو حتى أن تكون هناك نية لإيجاد أفكار جديدة، فتفكير القبة الخضراء يهتم بالاتجاه الإيجابي لإيجاد أفكار جديدة بينما تفكير القبة الصفراء يركز على الفعالية لا على الحداثة والجد⁽¹⁾.

ويكون التفكير وفق القبة الصفراء إستجابة للأسئلة من مثل: (2)

✓ لماذا يمكن فعل هذا؟

✓ لماذا توجد فوائد؟

✓ لماذا يعتبر هذا جيدا؟

5- القبة الخضراء: وترمز هذه القبة إلى التفكير الإبداعي، فقد اختار **دي بونو** اللون الأخضر ليكون رمزا للإبداع، إنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة، فهو يمثل التغيير والخروج عن الأفكار القديمة، فعندما نستخدم تفكير القبة الخضراء فإننا ندخل في التفكير الإبداعي، وقد تكون أهمية التفكير الإبداعي أكثر من غيره من التفكير، فعندما نشعر في هذا التفكير فإننا نستخرج أفكارا تتجاوز الأفكار الموجودة عادة⁽³⁾.

ويكون التفكير وفق القبة الخضراء استجابة للأسئلة من مثل: (4)

✓ ماذا يمكننا القيام به؛

✓ هل هناك أفكار جديدة مختلفة.

ومرتديها يتميز بالتالي: (5)

✓ الحرص على الجديد من الأفكار، الآراء، المفاهيم، التجارب والوسائل؛

✓ البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها؛

✓ لا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة؛

✓ استعمال طرق الإبداع ووسائله (ماذا لو...) للبحث عن الأفكار الجديدة؛

✓ محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة؛

✓ الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد؛

✓ عندما تستعمل هذه القبة إتبعها بالسوداء والصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.

(1) إدوارد دي بونو، مرجع سابق، ص ص 155 - 180.

(2) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 109.

(3) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص ص 109-111.

(4) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 110.

(5) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 112.

6- **القبعة الزرقاء:** يرتكز عمل القبعة الزرقاء في تنظيم التفكير وضبط القبعات الأخرى، فالشخص مرتدي القبعة الزرقاء يشبه مشغل لوحة تحكم، فاللون الأزرق يرمز إلى التحكم الشامل كما هو الحال في السماء التي تغطي كل شيء وكذلك يمثل اللون الأزرق الإستقلال في الرأي والتجرد وعدم الانحياز، فعندما نرتدي القبعة الزرقاء نقول لأنفسنا والآخريين أي قبعة يرتدون وكذلك تخبرنا القبعة الزرقاء متى نستبدل قبعة بأخرى ويمكننا كذلك من وضع خطة للتفكير بالتفاصيل في ماهية ما يحدث على وفق تسلسل محدد، ونستطيع كذلك استخدام القبعة الزرقاء لتقديم تعليمات من وقت لآخر.

ويعتبر عنصر التركيز من الأدوار الأساسية في تفكير القبعة الزرقاء، أي توجيه التفكير نحو المسألة المطروحة للبحث والوصول إلى أحسن الأجوبة، بالإضافة إلى تحديد أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله التفكير⁽¹⁾.

ويكون هذا التفكير استجابة للأسئلة من مثل: (2)

✓ أين أنت؟

✓ ماهو موقعك؟

✓ ما الخطوات التالية؟

ويتميز صاحب هذه القبعة بما يأتي: (3)

✓ البرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ والإنجاز؛

✓ توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية؛

✓ التركيز على محور الموضوع وتجنب الخروج عنه؛

✓ تنظيم عملية التفكير وتوجيهها؛

✓ توجيه أصحاب القبعات الأخرى (وغالبا بواسطة الأسئلة) ومنع الجدل بينهم؛

✓ التلخيص للآراء وتجميعها وبلورتها؛

✓ يميل صاحبها لإدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة؛

✓ يميل للتلخيص النهائي للموضوع أو تقديم الاقتراح الفعال المقبول والمناسب.

(1) إدوارد دي بونو، مرجع سابق، ص ص 230-238.

(2) صالح محمد علي الكليبي، مرجع سابق، ص 110.

(3) طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 114.

I-7-3- برنامج تأليف الأشتات Symectus

أولاً: مفهوم برنامج تأليف الأشتات: لقد كانت بداية الاهتمام بهذه الطريقة على يد غوردن عام 1944 واكتملت خصائصها بكثير من التفصيل في كتابه المترابطات Symectus .

لقد استعمل غوردن هذا المصطلح اليوناني للإشارة إلى الجمع بين العناصر المختلفة، وقد أضيفت فيما بعد نشاطات برنس G.M.Prince في تطوير هذه الطريقة (1).

وتقوم هذه الطريقة على جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، ففي البداية التعرف على الجديد أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً.

وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة ومألوفة وعند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية ومن ثم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي (2).

وهناك ثلاثة طرق يمكن أن تستعمل في تسيير هذا الأسلوب وهي: (3)

1- تقنية التماثل الشخصي: فعلى الفرد أو عنصر الجماعة أن يحاول أن يكون جزءاً من المشكلة أو موضوع منها.

2- تقنية التماثل المباشر: يتم تبديل موضوع المشكلة بموضوع مماثل آخر، فالمسألة هي البحث عن مقارنات أو تماثلات لموضوع في مجال معين يماثله في مجال آخر كالتماثل بين جهاز السمع (الأذن) وجهاز مصنع الهاتف.

3- تقنية التماثل الرمزي: حيث يتم التعبير عن الموضوع بكلمة أو جملة أو بصورة شعرية رمزية.

ثانياً- آلية عمل طريقة تأليف الأشتات: يعتبر غوردن أن نقطة الضعف في طريقة العصف الذهني هي التوجه السريع نحو وضع الحلول، حتى أنه يتم طرح الأفكار منذ اللحظات الأولى للجلسة وأن مثل هذه الحالة - كما يرى ذلك غوردن - يمكن أن تحد من فعالية الأفراد للبحث عن حلول أكثر أصالة، وبالتالي تكون الحلول عادية.

لهذا فإن غوردن قد أعد نوعاً مختلفاً من التحضير، بحيث أن رئيس الجلسة هو وحده الذي يكون على علم بالمشكلة التي تطرح للمناقشة في البداية، فعلى سبيل المثال إذا كانت المشكلة متعلقة بإيجاد طرق جديدة لمواقف السيارات ضمن مدينة مزدحمة يكون محرك الجلسة على علم بالمشكلة ويختار موضوعاً مماثلاً للمشكلة المطروحة مثلاً كيفية إيداع أو حفظ أو تخزين الأشياء.

(1) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص 161

(2) مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 158.

(3) الكسندر روشكا، مرجع سابق، ص 162.

وتبدأ الجلسة بمناقشة أفضل الخصائص لنظام التخزين ثم يتحول النقاش تدريجيا نحو طرق الحفظ المستخدمة في الطبيعة، وعندما يحس محرك الجلسة بأن الأعضاء اقتربوا من الموضوع الأساسي يعلن عن المشكلة المعروفة لديه، وتستمر الجلسة في جو خال من النقد والتقييم.

وتتكون جماعة **السينكتكس Synectics** ضمن مؤسسة ما بين 5 إلى 7 أشخاص مع مدير يسمى العميل الخبير أي ممثل المؤسسة أو الذي يعمل لصالحها وهو خبير ومشارك في الوقت نفسه، ولا تستغرق الجلسة أكثر من ساعة وينبغي أن يتوفر لدى الأعضاء الدافعية والإهتمام والقدرة الإيحائية، وأن يكون لديهم طاقة على المواظبة والمثابرة، وأن يكونوا مؤهلين تأهيلا واسعا بما يتعلق بأمور المؤسسة.

ثالثا- **مراحل طريقة تأليف الأشتات(المتربطات):** إن توليد الأفكار والحلول وفق هذه الطريقة يمر بالمراحل التالية:

- ✓ تعيين المشكلة المطروحة؛
- ✓ جعل الغريب مألوفا؛
- ✓ فهم المشكلة؛
- ✓ الآليات الإجرائية(أنواع التماثلات)؛
- ✓ جعل المألوف غريبا؛
- ✓ تقويم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا⁽¹⁾.

I- 4-7- أسلوب عظم السمكة Fich Bone

يعرف أسلوب عظم السمكة بأنه تقنية لتحليل العمليات وفاعليتها، ويسمى أيضا بتخطيط أشكاوا **Ishikawa Diagram** لأنه اخترع من قبل أشكاوا وهو خبير ياباني في مراقبة الجودة، ويهدف هذا الأسلوب إلى التوصل إلى أساس المشكلة وليس فقط تأثيراتها، حيث يساعد فريق العمل في التركيز على المشكلة للتوصل إلى إجماع بشأنها، فهي : (2)

- 1- تشبه الهيكل العظمي للسمكة؛
 - 2- تركز على أسباب المشكلة؛
 - 3- تؤكد على اتصال المجموعة والتفكير الإبداعي.
- يستخدم هذا الأسلوب في إيجاد الحلول والمقترحات بالنسبة للمشكلات، وذلك وفقا للخطوات التالية:

✓ تحديد المشكلة؛

✓ الحصول على موافقة الجماعة حول المشكلة وتسجيلها على الخط الأفقي الرئيسي للسمكة؛

(1) المرجع السابق، صص 162-164.

(2) رشا علي ناصر، "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة) ، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص39.

- ✓ إضافة عظام رئيسية لكي تمثل الأسباب العامة للمشكلة، وكتابة أسمائها في ملاحظات قابلة للصق، ولصقها على العظام الرئيسية؛
- ✓ تصنيف واكتشاف الأسباب التي تؤكد وجود المشكلة، وتحريك العظام الملصقة الجديدة نحو الفئة المناسبة؛
- ✓ كتابة الأسباب مباشرة على العظام ضمن الفئات المناسبة.

خلاصة الفصل

- من خلال التطرق في هذا الفصل للإطار النظري لموضوع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، يمكن تلخيص العناصر التي تناولها هذا الفصل في النقاط التالية:
- لقد برز الاهتمام بالإبداع في الجانب الإداري نظرا لأهميته في إدارة المؤسسة بكونه نشاطا منظما ومميزا للوصول إلى كل ما هو جديد كليا أو جزئيا لمنتج أو خدمة أو عملية إدارية.
 - يعتبر الإبداع لدى العاملين كأحد مستويات الإبداع الإداري ويقصد به الإبداع الذي يتم التوصل إليه من طرف أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويتلخص في محاولة الفرد العامل بالمؤسسة استخدام مهاراته الشخصية وما اكتسبه من خبرات ومعارف من أجل الوصول إلى شي غير مألوف قد يكون سلعة أو خدمة أو عملية إدارية جديدة.
 - يرتكز الإبداع لدى العاملين على ثلاثة مكونات أساسية وهي المهارات المرتبطة بمجال العمل، المهارات المرتبطة بالتفكير الإبداعي والمهارات المرتبطة بالدافعية للإبداع، وهذه المكونات الثلاثة للإبداع الفردي ضرورية للحصول على الإبداع لدى الفرد وأي خلل في أي عنصر منها قد يكون عاملا معرقلا للعملية الإبداعية.
 - توجد هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الإبداع لدى العاملين، فقد تكون هذه العوامل شخصية لها علاقة مباشرة بالفرد المبدع أو قد تكون تنظيمية خاصة بالمؤسسة (البيئة الداخلية التي يعمل فيها الفرد) أو عوامل متعلقة بالبيئة العامة التي يعيش فيها الفرد.
 - حاول العديد من الباحثين المهتمين بالإبداع وضع مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تنمية مهارات الإبداع لدى العاملين وتدريبهم على توليد الأفكار غير المألوفة، وترتكز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية والعقلية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع مثل الإدراك، التخيل، التفكير وغيرها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية إحدى خصائص المؤسسة وعناصرها، فهي تعتبر محددًا أساسيًا لسلوك العاملين بها وبمناخها المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المؤسسة الظاهرة وغير الظاهرة، كما أنها تكسب المؤسسة هويتها، فلسفتها، قيمها، توجهاتها، عملياتها ونتائجها الملموسة وغير الملموسة.

ويحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الوقت الراهن باهتمام كبير من طرف الباحثين في المجال الإداري على اعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات أو فشلها على افتراض وجود علاقة بين نجاح المؤسسة ودرجة تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع العاملين إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من القيم.

فالثقافة التنظيمية تعتبر ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة، فهي تعبر عن القيم، التوقعات، الممارسات والاتجاهات المشتركة إضافة إلى نسق الرقابة والبنية الهيكلية في تفاعلها لإنتاج المعايير والضوابط التي تحكم سلوك العاملين في المؤسسة وتوجهه.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما هي مكوناتها؟
- ما هي الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين؟

II-1-1- ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد لمفهوم الثقافة المستمدة من علم الاجتماع والإنثروبولوجيا والتي تعني أسلوب حياة الأفراد والجماعات وما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وعادات وغيرها، وبذلك فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والعادات والمعتقدات وأنماط السلوك السائدة في مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وقد حظي موضوع دراسة الثقافة التنظيمية والتعرف على خصائصها أهمية كبيرة لدى علماء الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المؤسسات وسلوك العاملين بها، كما تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات.

II-1-1- مدخل لمفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً في مجالات المعرفة الإنسانية عموماً وفي مجالي علم الاجتماع والإنثروبولوجيا خصوصاً في السنوات الأخيرة، حيث أصبح مفهوماً ملازماً للعلوم الاجتماعية، ذلك أنه ارتبط بالإنسان باعتباره كائن ثقافي، وقبل التطرق إلى مفهوم الثقافة اصطلاحاً، سوف نحاول تحديد مفهوم الثقافة لغة.

أولاً- مفهوم الثقافة لغة: فقد جاء في لسان العرب ثقّف الشيء ثقفاً، حذقه، ورجل ثقّف يعني حاذق فهم، ويقال ثقّف الشيء وهو سرعة التعلم (1).

وثقّف في القاموس المحيط: ثقّفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى "فإما تتقنهم في الحرب فشرّد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون" (سورة الأنفال الآية 57) (2).

أما أصل كلمة ثقافة في اللاتينية "cultura" وهي ذات علاقة بكلمة "cultus" وتعني العبادة، وتشير الكلمة cultivate أيضاً إلى عملية التهذيب refinement والتربية "breeding" (3).

وترتبط الثقافة بالدين أو الحكمة أو الفلسفة، فالمثقف هو الحكيم أو الفيلسوف أو الأديب، فقد كان السلاطين والملوك يختارون لأبنائهم مؤدبين يعلمونهم مختلف الآداب والفنون والعلوم وكل ما يحتاجونه ليصبحوا مثقفين ومؤهلين لإدارة دفة الحكم (4).

ثانياً- مفهوم الثقافة اصطلاحاً: يعتبر مصطلح الثقافة من المفاهيم الأكثر تعقيداً في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، رغم أنها الأكثر تداولاً كموضوع للبحث والدراسة من طرف تخصصات عدة، فالعالمان

(1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص 19.

(2) سمير أحمد مجادلة، مرجع سابق، ص 8.

(3) دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة- دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، 2011، ص 257.

(4) مشاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 12.

الأنثروبولوجيان الأمريكيان **كلوكهون وكروبر Kluchon & Kroeber** قد قاما بإحصاء وفحص في منتصف القرن الماضي بما يزيد عن 160 تعريفا صاغها علماء الأنثروبولوجيا للثقافة لم يجدا من بينها تعريف شاملا لهذا المفهوم.

أما إدغار موران **E.Morin** يعلق بإستغراب عن هذا المفهوم بقوله أن الثقافة بداهة خاطئة كلمة تبدو وكأنها ثابتة وحازمة، والحقيقة أنها كلمة فخ، خاوية، ملغمة،... والواقع أن المفهوم ليس أقل غموضا وتشبكا وتعددا في علوم الإنسان منه في التعبير اليومي (1).

ويعتبر العالم الأنثروبولوجي البريطاني إدوارد بارنات تايلور **Edward burnett Taylor** أول من قدم تعريف للثقافة في كتابه **الثقافة البدائية** الذي صدر سنة 1871 وسرعان ما ترجم إلى الفرنسية سنة 1876، والذي يعرف فيه الثقافة على أنها "الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع" (2).

ويتفق كثير من الباحثين المهتمين بالثقافة أن التعريف الذي قدمه تايلور للثقافة هو تعريف شامل لجوانب عديدة مما أكسبه الإستمرارية، وتتمثل هذه العناصر أو الجوانب في: (3)

- **ربط الثقافة بالمجتمع:** بحيث لا يمكن اكتسابها والحصول عليها إلا إذا كان الفرد عضوا في المجتمع أو جماعة معينة كما أنه في نفس الوقت ميز بين الثقافة من جهة والمجتمع من جهة ثانية، لكن لهما وجود متلازم.
- **الثقافة والعقيدة:** نلاحظ كذلك من التعريف السابق أنه أضاف مكونات جديدة للثقافة وهي المعتقد (الدين) وبهذه الميزة فرق بين المجتمعات الإنسانية وغير الإنسانية التي لا تتضمن ثقافتها عقائد كالمجتمع الحيواني.
- **الكل المركب:** إن تعريف تايلور ينظر كذلك للثقافة على أنها بناء مركب من مكونات جزئية أو فرعية لكن في نطاق الكل المنسجم.
- **الثقافة تكتسب:** وهذا يعني أن الثقافة محصلة حدث، وهي محصلة عمل ونشاط فكري، ولا يمكن الحصول عليها بالوراثة، فهي تحتاج إلى جهد لاكتسابها.
- **الثقافة تتضمن الأخلاق:** أن الثقافة تهتم بالقيم بمعنى أن النسق الثقافي يتمتع بنوع من التقدير والإحترام والتقدير حسب الحالات والظروف والمواضيع.

ومن بين أكثر التعاريف شيوعا وأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف **كوفايرون F.kovairon** الذي يرى أن الثقافة " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي" (4).

(1) بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز Pipe Gaz"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص 73.

(2) دينس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007، ص 31.

(3) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 74.

(4) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2007، ص 107.

وقد انعكست اتجاهات الغربيين لتعريف الثقافة على المفكرين العرب أيضا الذي وضعوا تعريفات كثيرة للثقافة، ويعتبر مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم، إذ يعرف الثقافة في كتابه **مشكلة الثقافة** على أنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتشكل الإطار المرجعي للعلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (1).

ونظرا لتعدد التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة، فإنه تم تصنيف هذه التعاريف في سبعة مجموعات وهي: (2)

- **التعاريف الوصفية:** والتي ركزت على محتوى الثقافة.
 - **التعاريف التاريخية:** والتي ركزت اهتمامها في تعريفاتها للثقافة على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية، وصورت الثقافة بالجمود.
 - **التعاريف المعيارية:** والتي تهتم بالمثل والقيم التي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة.
 - **التعاريف النفسية:** والتي تركز على التكيف والتوافق مع البيئة، وعلى أهمية التعليم الإنساني للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.
 - **التعاريف البنوية:** والتي تهتم بالتركيز على إبراز صفة التجريد للثقافة والتأكيد على العلاقات التنظيمية المتبادلة بين مظاهر الثقافة المتعددة.
 - **التعاريف التطويرية:** والتي تستند على ثلاثة اتجاهات أولها ينظر للثقافة على أنها نتائج، الثاني ينظر إليها على أنها أفكار، والثالث ينظر إليها بوصفها رموز.
 - **التعاريف الشمولية:** وتتميز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة وسعيها إلى تحليل مكوناتها، وإبراز نشأة الثقافة، وتوضيح الصلة الوثيقة بين الثقافة والشخصية، وتأكيدا على أهمية القيم في الثقافة.
- ثالثا- خصائص الثقافة:** من خلال التعاريف المختلفة المقدمة لمفهوم الثقافة يتضح مجموعة من السمات أو الخصائص التي تتصف بها الثقافة وهي:

1- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، فالإنسان يقوم باكتساب الثقافة بعد ولادته، إذا لا تولد معه مثل خصائصه الفيزيولوجية وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الفرد من نفس مجتمعه الأصلي، أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها (3).

(1) عزاوي أعمار، لعمى أحمد، "الثقافة التنظيمية بعد استراتيجي لحماية البيئة"، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص 41.

(2) جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص 14-15.

(3) عزاوي أعمار، لعمى أحمد، مرجع سابق، ص 42.

2- الثقافة إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق (الفكر واللغة) أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكار ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها بفضل إختراعاته واستغلاله إياها⁽¹⁾.

3- الثقافة متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة تطورها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة: نظام الأكل والملبس، نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها، وفي كل الحالات فإن هناك ثلاثة قطاعات للثقافة: المادي، الاجتماعي، والفكري أو الرمزي⁽²⁾.

4- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين معينة وأنظمة معينة⁽³⁾.

II-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية

مع تعدد وتنوع مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد لوحظ من خلال مراجعة التعاريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية عدم وجود إتفاق بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، إذ أشار المراسي 2006 إلى وجود أكثر من 162 تعريفا للثقافة التنظيمية، مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضا.

ونظرا لهذا التنوع والتعقيد في التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن تصنيف هذه التعاريف وفقا لعدة مداخل تتمثل فيما يلي:

هناك من ينظر للثقافة التنظيمية على أنها امتداد لثقافة المجتمع، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات نتيجة لتعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل فيه"⁽⁴⁾.

- وفي نفس الإطار يعرفها جيبسون وزملائه بأنها " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة"⁽⁵⁾.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع ثقافة المجتمع بإعتبارها جزء من المجتمع الذي تعمل بداخله، والأفراد يتعلمون الكثير من العادات واللغات والطقوس والأمثال من المجتمع

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 107.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة -مدخل تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 310.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 107.

(4) عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 76.

(5) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص 327.

وينقلونها معهم داخل المؤسسة ويستخدمونها للتعبير عن أفكارهم والمعاني الثقافية في عملية الاتصال مع الآخرين.

وهناك من التعاريف من ركزت على مكونات الثقافة التنظيمية، من بينها نذكر:

- يقول **Kilman et Al 1986** "عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة"⁽¹⁾.

- وتعرف الثقافة التنظيمية في نفس الإطار على أنها "مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المؤسسات وفق أسس الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد"⁽²⁾.

- ويعرفها **Berney** على أنها "مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريقة التي تمارس بها الأعمال"⁽³⁾.

من خلال عرض تعاريف الثقافة التنظيمية وفقا لمكوناتها، نلاحظ أنه لا يوجد تفاوتاً كبيراً بين الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، بينما نجد معظم التعاريف ركزت على مفهوم القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات.

ومن التعاريف من ركز على مفهوم الثقافة التنظيمية كموجه ومؤثر في سلوك العاملين ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها "الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد بين بعضهم البعض والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المؤسسات"⁽⁴⁾.

- وتعرف كذلك في نفس الإطار على أنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, "organizational culture and its impacts on employee retention: evidence from the private tertiary education sector of Ghana, **European Journal of Business and Management**, vol8,N°34, 2016,p158.

⁽²⁾ إيمان عبد الرحيم الخاليلة، عمر أحمد همشري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة دراسات(العلوم التربوية)، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد42، العدد1، 2015، ص246.

⁽³⁾ Lejeune Christophe,Vas Alain, « **performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales(une étude exploratoire)** »,XVIème conférence internationale de management stratégique, Montréal,6-9 Juin2007,p6.

⁽⁴⁾ أسامة الفراج، "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 27، العدد1، 2011، ص 157.

⁽⁵⁾ إياد علي الدجني، "دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم"، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 2، 2011، ص310.

- تعرف على أنها " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد العاملين على فهم طريقة أداء الأعمال وبالتالي تزويدهم بمعايير السلوك في المؤسسة" (1).

وهناك من التعاريف من ركزت على اعتبار الثقافة التنظيمية كل ما يشكل هوية المؤسسة ويميزها عن غيرها، ويحقق التماثل في السلوك بين أعضائها، ومن بين هذه التعريف نذكر:

- تشير الثقافة التنظيمية إلى " ذلك النظام من المعاني المشتركة التي يؤمن به الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات" (2).

- وتعرف في نفس الإطار على أنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي تمثل مبادئ أساسية يشترك به جميع أعضاء المؤسسة، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها أو استراتيجية خاصة لبناء ثقافة معينة لدى الأفراد العاملين" (3).

ويرجع الكثير من الباحثين هذا التباين في الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات إلى مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: (4)

✓ بيئة العمل أو القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛

✓ القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وافتراضات؛

✓ تجربة الأفراد العاملين في المؤسسة وخبرتهم في كيفية حل المشكلات التي تواجههم.

وهناك من التعاريف للثقافة التنظيمية من تعتبرها مفهوماً استراتيجياً يساعد على تحقيق التكامل الداخلي والتكيف مع المحيط الخارجي، وفي هذا الإطار يعرفها Edgar H. Schein على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة أكتشفته أو تعلمته مجموعة من الأفراد أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً ليتم تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (5).

(1) Abbas Ali Rastegar, Somaye Aghayan, "impact of organizational culture on organizational commitment", **Journal of Human Resource Management**, vol 2, Issue 2, 2012,p3.

(2) Mohamed Salih Memon, Syed Munir Shah, Muhammad Masihullah Jatoi, " the impact of organizational culture on the employees'job satisfaction and organizational commitment: a study of faculty members of public sector universities of Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, vol3, N° 08, 2011,p848.

(3) حسين بن مريزق السرحاني، "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2011، ص13.

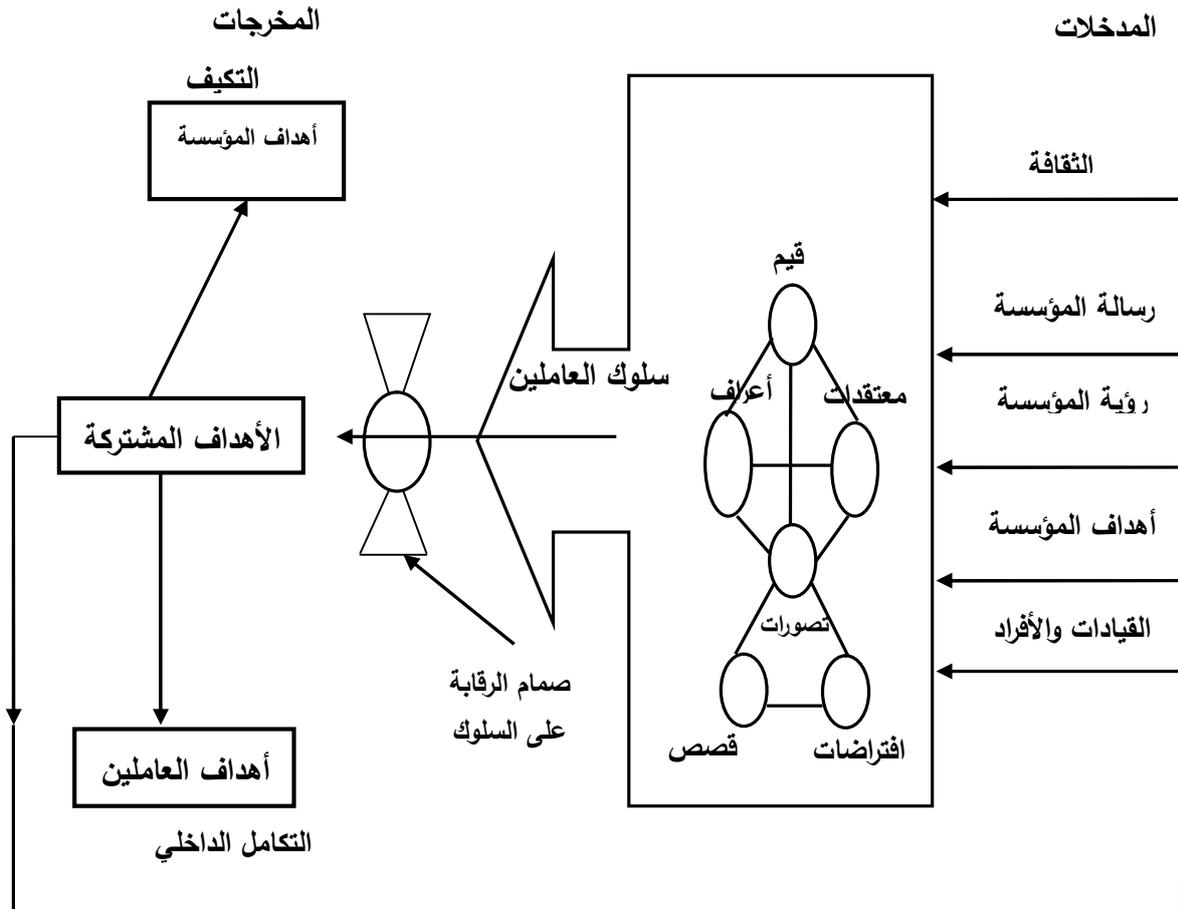
(4) المرجع السابق، ص 14.

(5) Edgar H. Schein, **organizational culture and leadership**, jossey bass edition, San Francisco, London, 3ed edition, 2004, p17.

من خلال عرض المداخل السابقة لتعريف الثقافة التنظيمية يمكن استخلاص تعريف للثقافة التنظيمية يخدم دراستنا ويوضح مفهوم شامل للثقافة التنظيمية، حيث يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المؤسسة وتحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب.

وبشكل عام يمكن تلخيص كل التعاريف السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): عملية الثقافة التنظيمية



المصدر: جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 21.

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد الأركان الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي على النحو التالي: (1)

- ✓ شبكة المعاني الممثلة للطابع الخاص بالمؤسسة، والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات؛
- ✓ كائن إجتماعي له شخصيته المستقلة، يتنفس من خلال ثقافته التنظيمية المستمدة من الكثير من المدخلات؛
- ✓ مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تكون نظاما مقبولا من قبل أعضاء المؤسسة؛

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص ص 21-22.

✓ يعد هذا النظام كطاقة تنظيمية تحكم أسلوب عمل الأفراد وتوجه وتحدد طرق تفاعلهم داخل المؤسسة؛
 ✓ تمكن هذه الطاقة من تحقيق التكيف الخارجي للمؤسسة وتحقيق التكامل الداخلي للأفراد؛
 ✓ يوضح الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تشكل نظاما رقابيا ذاتيا على سلوك الأفراد بالداخل وسلوك المؤسسة بشكل عام؛

✓ يساهم هذا النظام الرقابي في فهم التغيرات والمتغيرات البيئية وكيفية التعامل معها؛
 ✓ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تعمل خلف النشاطات الإدارية أي بصورة غير رسمية؛
 ✓ تؤثر جميع العوامل السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية على فعالية وكفاءة المؤسسة.

II-1-3- نشأة مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها

نشأ وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية تبعا لتطور النظريات الإدارية المختلفة ومرت بمراحل عديدة من التطور نتيجة التغيرات التي تنشأ في البيئة المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية.

أولا- نشأة مفهوم الثقافة التنظيمية: إن البدايات الأولى لنشوء الثقافة التنظيمية كانت في الثلاثينيات من القرن الماضي، إذ يستدل عليها من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري بشقيه التنظيمي النظري والفكري والاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية⁽¹⁾، إذ بدأت دراسة الثقافة التنظيمية مع دراسات الهورثون(مايو 1933) وهي التي تصف ثقافة مجموعة العمل.

ونشرت العديد من الدراسات والكتب عن الثقافة التنظيمية منها كتاب **ثقافة المؤسسة (corporate culture 1984)** لـ تورانس وكينيدي، (نظرية Z) 1981 ويليام أوشي و توم بيترو روبرت وترمان (البحث عن التميز 1982 In Search of Excellence).

وتشير النظريات التنظيمية إلى أن الثقافة موجودة واعتبروا أن المؤسسات لها شخصيات مثل البشر، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسات أن تكون جامدة أو مرنة، محافظة أو مبدعة، وأكدت الدراسات كذلك على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة أفراد المؤسسة.

إن الوصف الذي يعطيه أعضاء المؤسسة للثقافة التنظيمية هو الذي يوضح طبيعتها كوصف طبيعة بيئة العمل، المرافق في مكان العمل، كيف يعامل الأفراد، ما الذي يحدد النجاح، هذه الاستجابات تعطي مؤشرات تساعد على فهم الثقافة التنظيمية⁽²⁾.

إن الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي لم يظهر إلا حديثا، بينما المناخ التنظيمي **organizational climate** كأحد الظواهر البارزة للثقافة التنظيمية حاز على الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة الظواهر التنظيمية.

فالمناخ التنظيمي ماهو إلا مظهر خارجي للثقافة التنظيمية، ودراسة أبعاده قد لا تمكننا من الفهم الحقيقي للكيفية التي تعمل بها المؤسسة، فهو يقيس هل توقعات أفراد المؤسسة ثم تحقيقها، بينما الثقافة التنظيمية تقيس

⁽¹⁾ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص 47.

⁽²⁾ Fred.C. Lunenburg, "Understanding organizational culture : Akey leadership Asset", **national forum of educational administration and supervision journal**, vol 29, N°4, 2011, PP1-2.

طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل المؤسسة⁽¹⁾، وفي هذا الصدد يفرق هوفستد بين مفهومي الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي، على اعتبار أن المفهوم الأول يرتبط بالمؤسسة بينما يرتبط الثاني بالأفراد وأنه يمكن النظر إلى الثاني على أساس أنه جزء من الأول، وأن الثاني يستخدم لوصف الواقع التنظيمي على المدى القصير، بينما يستخدم الأول لوصف هذا الواقع على المدى البعيد⁽²⁾.

ومع بداية العقد الخامس من هذا القرن بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل كجماعات العمل والمؤسسة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية والتي هي في حالة تفاعل مستمر مع بعضها البعض إضافة إلى تفاعلها مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وبدأ التفكير حينئذ في تحديد الاتجاهات وأنماط السلوك التنظيمي التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى إنطلاقاً من مبدأ النظام المفتوح Open System وكان هذا الاتجاه التحليلي بمثابة القاعدة النظرية التي بنيت عليها لاحقاً دراسات الثقافة التنظيمية.

كما أن إختلاف أداء المؤسسات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (الثقافة التنظيمية)، علماً أن إختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المؤسسات، لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المؤسسات داخل المجتمع الواحد خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء، ويرى الكثير من الباحثين والكتاب أن تناول الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل يخدم هذا الهدف⁽³⁾.

كما شهدت فترة الثمانينيات زروتها إذ أخذت حيزاً كبيراً في الكتابات حول الثقافة التنظيمية، إذ ورد في هذه الفترة من 1978-1985 في أكبر مجالات الإدارة أكثر من 120 مقالة وبحثاً ودراسة عن الثقافة التنظيمية⁽⁴⁾.

(1) طلق عوض الله السواط، سعود محمود العتيبي، "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد 12، العدد 1، ص 54-55.

(2) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 23.

(3) طلق عوض الله السواط، سعود محمود العتيبي، مرجع سابق، ص 55.

(4) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 48.

ثانياً- مراحل تطور الثقافة التنظيمية: مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عدة نتيجة التغير والتطور، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل الآتية:(1)

1- المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم رسخت هذه النظرية.

ولهذا وصف ماكس ويبر **Max weber** المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأدوارها والإجراءات الرسمية كوسائل تنظيمية يمكن من خلالها تنظيم الآلات البشرية أو البيروقراطية لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة.

2- مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير، ظهرت هذه المرحلة مع بداية مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري) التي افترضت أن الحوافز المادية هي وسيلة لتحريك العاملين وزيادة الإنتاجية، وقامت على أساس أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يصل إلى تحقيق أفضل إنتاجية.

3- مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز **دوجلاس ماكريجار Mc Gregor Douglas** مفهوم القيم الإدارية وأهميتها، وتطورت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات **y** و **x** لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4- المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة إمتداد لتجارب هوثورن، حيث شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط، وتنسيق وإشراف...إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

(1) أنظر:- منال يزبك أبو احمد، "واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها وتبني نموذج لتحسينه"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية(غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص ص 32-34 - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة أحمد الهندي، عامر الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 12.

- صالح بن سعد المربع، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الامنية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 64.

6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **مرحلة الواقعية:** يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

II-1-4- مداخل دراسة الثقافة التنظيمية وخصائصها

على الرغم من تعدد وتنوع تعاريف الثقافة التنظيمية لدى الباحثين إلا أن هناك اتفاق على أن الثقافة التنظيمية شبكة من المعاني المشتركة التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتبعاً لتعدد هذه التعاريف تتعدد مداخل دراسة الثقافة التنظيمية وتتحدد من خلالها خصائص وسمات الثقافة التنظيمية التي تستمد منها خصائص وسمات الثقافة العامة.

أولاً- **مداخل دراسة الثقافة التنظيمية:** أورد **Smith 2004** سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية، وقد تبلورت هذه المداخل من خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة التنظيمية وتلك المداخل هي: (1)

1- **المدخل التاريخي:** ينظر هذا المدخل إلى الثقافة التنظيمية بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية.

2- **المدخل السلوكي:** يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن سلوكيات مشتركة ومتعلمة.

3- **المدخل المعياري:** يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن المثاليات والقيم والقوانين الخاصة بحياة الأفراد.

4- **المدخل الوظيفي:** يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.

5- **المدخل الفكري:** يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات متعلمة.

6- **المدخل الهيكلي:** يوضح هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز وسلوكيات مترابطة.

7- **المدخل الرمزي:** وتحدد الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة يشترك فيها أعضاء المؤسسة.

(1) سندس رضوي خوين، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 75، 2009، ص ص 7-8.

ثانياً- **خصائص الثقافة التنظيمية:** ذهب العديد من الباحثين إلى وصف الثقافة التنظيمية بناءً على مجموعة من الخصائص تساعد في توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاثة التالية: الجانب العضوي المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك)، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاثة بنسب متفاوتة.

2- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر⁽¹⁾.

ويلاحظ هذا التغير في الثقافة التنظيمية بشكل كبير في المؤسسة الناجحة، حيث تغير ممارستها وحتى رسالتها وأهدافها وتتحو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة وبعضها الآخر يركز على الإنجازية والمهنية⁽²⁾.

3- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) نتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

4- الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور: وهذا يدل على أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي، بل إنها في تغير مستمر⁽³⁾، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة، ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي⁽⁴⁾.

5- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها أو نقلها من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر والخصائص وطرق تفاعلها وانتظامها⁽⁵⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 78.

(2) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، مرجع سابق، ص 17.

(3) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 11-12.

(4) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 34.

(5) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، ص 11.

ومن بين الخصائص الأخرى للثقافة التنظيمية، والتي أضافها بعض الباحثين أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المؤسسات: عمر المؤسسة، أنماط الاتصالات، نظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا أرادت مؤسسة ما حماية ثقافتها التنظيمية وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفتها، والسمة الأخرى للثقافة التنظيمية هي أنه باعتبار أن المجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن الثقافة الرئيسية، فإن هذا المبدأ ينطبق على المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، فالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الرئيسية (مجموعة القيم التي يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة) توجد ثقافات تنظيمية فرعية (الخاصة بقسم أو إدارة مثل ثقافة المهندسين، ثقافة المحاسبين).

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المؤسسة (1).

II-2- وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية لها تأثير على فعالية المؤسسة ومستوى أدائها، وتبعا لهذه الوظائف تتضح أهمية الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها.

II-2-1- أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات لما لها من أثر بالغ الأهمية على أداء الأفراد والمؤسسة ككل، وهناك العديد من الأسباب التي مهدت الطريق لظهور مدرسة الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه الأسباب نذكر: (2)

- ✓ أثر الثقافات القومية (ثقافة المجتمع) في الأداء، من خلال دراسة التجربة اليابانية في التسيير؛
- ✓ فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في المؤسسات المندمجة، الأمر الذي لفت النظر لضرورة دراسة الثقافة التنظيمية؛
- ✓ البحوث السابقة في مجال المناخ التنظيمي من خلال دراسة بعض القيم التنظيمية والحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً يساعد في تفسير جوانب التنظيم المختلفة؛
- ✓ تفسير الأداء، فنظرا لفشل المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات في الهياكل والعلاقات البيئية، مما لفت النظر إلى دراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها أساس يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المؤسسات.

(1) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 159.

(2) عادل عبد المنعم المسدي، "أثر الثقافة التنظيمية في سلوكيات الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية)"، دورية الإدارة العامة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 51، العدد 2، ص 191.

II-2-2- وظائف الثقافة التنظيمية

تمارس الثقافة التنظيمية في المؤسسة أدواراً هامة قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وتتمثل هذه الأدوار في: (1)

أولاً- تشكيل السلوك: وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الفرد موقفاً معيناً أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته.

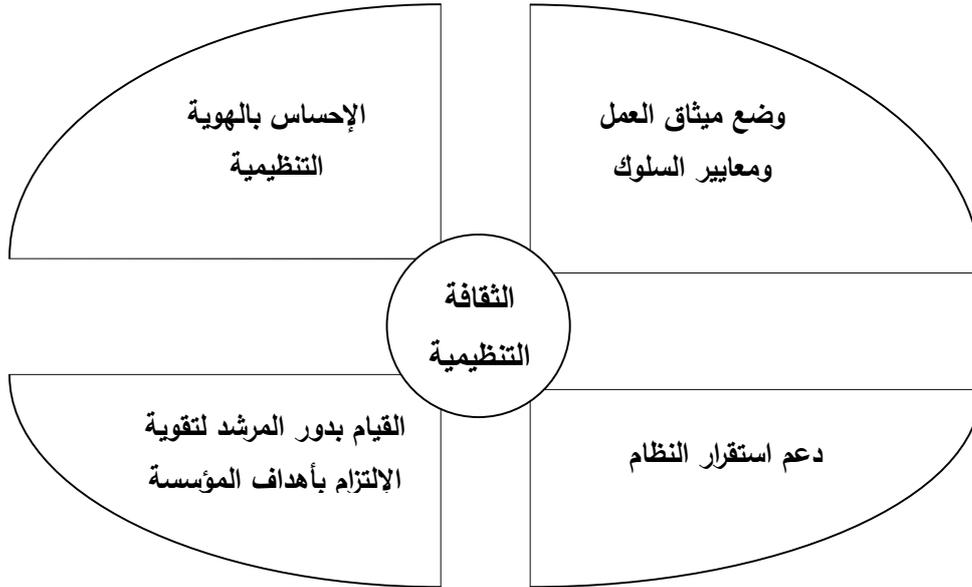
ثانياً- الإحساس بالهوية التنظيمية: فإشراك العاملين في نفس الثقافة التنظيمية يساهم في إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضها البعض، وانتمائهم لها.

ثالثاً- تسهيل الالتزام الجماعي: الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة التنظيمية.

رابعاً- تدعيم استقرار النظام: وتعزيز التنسيق بين أعضاء المؤسسة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أفراد المؤسسة ويوحد المفاهيم بينهم ويقرب من وجهات النظر والآراء، وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.

ويمكن تلخيص أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية السابقة ذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): وظائف الثقافة التنظيمية



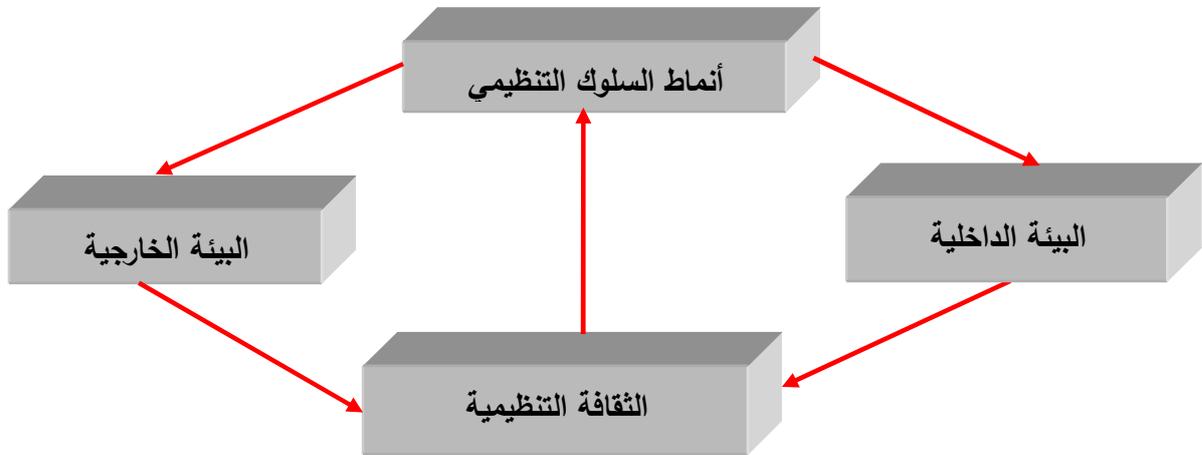
المصدر: خميسي ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 1400)", مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 216.

(1) خميسي ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة البيئية ISO1400"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 215.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد، فالثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة ككل، فضلا عن تأثيرها على العمليات التي ستم في المستقبل، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمنطقة عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد منظمة عملها، وهذا يعني أن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك المؤسسة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، وتتعرض محاولات تغييرها مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة والعمومية بصفة خاصة والتي تعمل وفق قواعد وأسس راسخة للاختيار والتعيين والتدريب في مناخ مستقر جدا (1).

ويمكن توضيح هذه الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل(11): الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية



المصدر: صالح بن سعد المربع، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 53.

II-2-3- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها في المؤسسة سواء ما يتعلق بالأفراد داخل المؤسسة وما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تخلقه الثقافة داخل المؤسسة أو الأمور التنظيمية الداخلية وكذلك علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وامكانية التكيف معها بما يجعلها قادرة على البقاء والنمو، لذلك فقد تعددت أهمية الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: (2)

أولاً- ما يتعلق بالأفراد والتماسك الاجتماعي: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطار ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أنها تؤثر في العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك الفردي لأعضاء المؤسسة

(1) صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 52.

(2) سندس رضوي خوين، "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 77، 2009، ص 100-101.

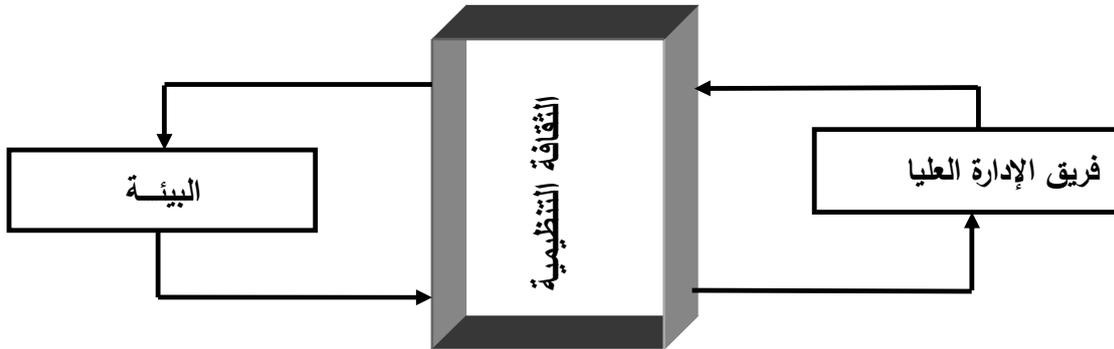
والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك، وذلك من خلال القيم التي تؤشرها الثقافة والتي يجب أن يتبناها العاملون ليكون سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة متوافقة مع احتياجات المؤسسة والأفراد فيها، وبذلك سيكون العاملون أكثر التزاماً وأكثر رضا عندما تكون قيمهم أكثر توافقاً مع قيم المؤسسة.

ثانياً- ما يتعلق بالتنظيم الداخلي: تمثل الثقافة التنظيمية جانباً هاماً من البيئة الداخلية لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة المؤسسة وتكاملها والتي تتمثل في النقاء العاملين حول عناصرها مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي وأكد Jones 1995 أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرارات وطريقة التعامل وإدارة المؤسسة لذلك فإنها تؤثر على أداء المؤسسة.

وتساعد الثقافة التنظيمية أيضاً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر ممكن من التكاليف والمعوقات، كونها توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات ناتج عن الدور الإيجابي المؤثر في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليدها مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار.

ثالثاً- ما يتعلق بالبيئة الخارجية والتكيف معها: وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة المؤسسة من قبل فريق الإدارة العليا كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (12): العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة من خلال الثقافة التنظيمية



المصدر: سندس رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 77، 2009، ص 101.

فضلاً على أنها تزيد من فاعلية المؤسسة إذا تم تحقيق توافق صحيح ما بين الثقافة التنظيمية من جهة والإستراتيجيات والبيئة والتكنولوجيا من جهة أخرى، فالثقافة التنظيمية موضوع التغيير والتطور الذي يهدف إلى حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وذكر Bank 1996 أن بقاء المؤسسة يعتمد على كيفية تكيف ثقافتها مع بيئة العمل سريعة التغيير ومع متطلبات زبائنهم الجديدة.

وتشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد، يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ تحديد أبعاد الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بما يمنح أفراد المؤسسة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد؛
- ✓ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء؛
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك العاملين؛
- ✓ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والإستغناء؛
- ✓ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المؤسسة مع بعضها البعض أو كما يسميها البعض بغراء التماسك **Cultur as cohesive glue**؛

- ✓ إن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المتكيفة التي تركز على إشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، وكذلك المؤسسات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها تحسين أدائها من خلال زيادة جودة منتجاتها أو خدماتها، وعلى ذلك فالمؤسسة تحتاج أكثر من مجرد إستراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت الثقافة التنظيمية تميل إلى الحصر والتحفظ قلت قدرة المؤسسة على التغيير والقابلية للتطوير؛

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة وهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح للثقافة التنظيمية، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويساعد على فهم الأحداث التي تمر

(1) أنظر: - سامي المدان، صباح محمد موسى، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، 2010، ص 111.

- بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، " دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير-دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص ص 10-11.

- ابتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، 8.

- شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في إتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة"، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009، ص 218.

بها المؤسسة واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المؤسسة من التفاعل معها، حيث تبرز كل جوانب الأهمية هذه عندما تقوم الثقافة التنظيمية على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة، لذا فإن الثقافة التنظيمية ذات النوعية الجيدة المتميزة للمؤسسة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لذلك نجد الكثير من الباحثين يؤكدون على التركيز على الثقافة التنظيمية بدلاً من التركيز على الجوانب الملموسة.

II-3-3- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطاراً مرجعياً لسلوك واتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

II-3-1- العناصر غير المادية

وتتمثل العناصر غير المادية في:

أولاً- القيم التنظيمية (Organizational Values): القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فتختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها قيم احترام الآخرين، قيم الانتماء للعمل، قيم عدم قبول الرشوة والرقابة الداخلية⁽¹⁾.

ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة من القيم التي تختص بها المؤسسات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء الاجتماعي، وهي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك⁽²⁾.

فالقيم كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية لا بد أن تشكل قناعة ليس لفرد فقط بل لابد أن تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر أو لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم، أو فيما يعتبرونه واجباً، وهنا تظهر قدرة المؤسسة على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها نحو تحقيق الهدف المشترك.

القيم التنظيمية في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في خطابات المؤسسة وفي مواثيقها ومنها ما هو غير معبر عنه، ويتجلى بشكل أو بآخر في آلياتها التنظيمية والتسييرية على اعتبار أن كل ما يتم داخل المؤسسة نابع من اختيارات بين موضوعات عديدة تتحكم فيها الأطر القيمية التي تحدد الجيد وغير الجيد، فحتى الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطاً لسلوك العاملين

(1) محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص34.

(2) مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص 11.

وواجهة لاستقطاب الزبون، فقيم الجودة في المنتج أو الخدمة والوفاء للعاملين المتقنين في خدمة المؤسسة كلها أهداف وغايات تعمل المؤسسة يوميا على تكريسها ميدانيا من خلال أنظمتها التسييرية (1).

ويعتبر تقسيم فرانسيس ووردكوك 1995 للقيم التنظيمية من أشهر التقسيمات في هذا المجال حيث يقسمها إلى 12 قيمة تنظيمية صنفت تحت 4 قضايا رئيسية هي: (2)

1- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المؤسسة أن تتعامل بها من خلال النفوذ(القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة المكافأة.

2- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المؤسسة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع إدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاءة والاقتصاد.

3- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المؤسسة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء العاملين، القيم التي تتبع إدارة العلاقات هي: العدل فرق العمل، القانون والنظام.

4- قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير عليها، والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

وتؤكد الدراسات أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من إرتباطها بعموم العاملين في المؤسسة، فالقيم التنظيمية للقيادة هي التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي.

كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام وتتسم بسماته، حيث أن القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن القابل للتوجيه والمشاورة وتحقيق الولاء لها، على عكس القيم التنظيمية في الهيكل الآلي البيروقراطي- الذي يميز المؤسسات العمومية بشكل عام- فهي في زاوية النظام واللوائح والأوامر غير قابلة للتعديل، فهي مسار رأسي فقط.

ثانيا- **المعتقدات التنظيمية (Organizational beliefs)**: المعتقدات عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية (3).

والمعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصلا، وعادة ما تتبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة إرتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك وبصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة

(1) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 149.

(2) مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص ص 12-13.

(3) بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء-"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2003، ص 71.

المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة⁽¹⁾.

وتكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات التنظيمية الإيجابية للأفراد والسعي من أجل إزالة المعتقدات التنظيمية السيئة، فإذا كانت فكرة الفرد عن وظيفته إيجابية وكان لديه توجه مساند لوظيفته فإن ذلك يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا إنتقدتها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشكل جيد ويمكنه أن يبدع فيها أيضا والعكس صحيح⁽²⁾.

ثالثا- **الأعراف التنظيمية (Organizational norms)**: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع⁽³⁾.

رابعا- **التوقعات التنظيمية (Organizational expectations)**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من العناصر أو الأشياء يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمله فيها مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والاجتماعية⁽⁴⁾.

II-3-2- العناصر المادية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:

أولاً- **الطقوس والعادات التنظيمية**: ويقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات، حيث نجد مثلا أن فترات الإستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرصة كبيرة لتقوية الروابط بين العاملين⁽⁵⁾.

ثانيا- **الرموز**: تشكل الرموز أحد المكونات للنسق الثقافي لكن في نفس الوقت تقوم بدور المعزز والمدعم للقيم، فالرمز هو علامة Signe مشبعة بمعلومات ذات طابع ثقافي، فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأفراد حسب

(1) إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص 311.

(2) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة" ENAMC العلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1، جوان 2007، ص ص 57-58.

(3) خضير كاظم جود العريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 266.

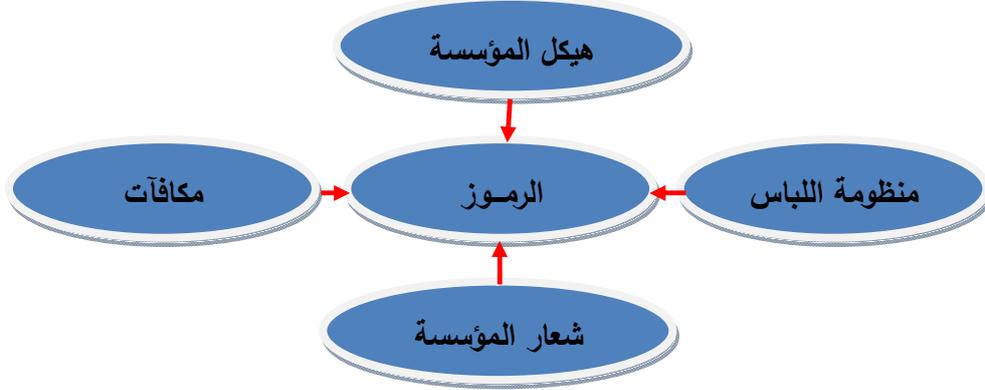
(4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 313.

(5) زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 58.

انتماءاتهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملا في توجيه وتحديد سلوكياتهم، لكونها تصبح من ضمن غاياتهم ومساعدتهم أو قيمة لديهم بما توفره لهم من تمايز⁽¹⁾.

وبشكل عام هناك من الباحثين من يرى أن الرموز التنظيمية تتكون من أربعة عناصر هي: هيكل المؤسسة، منظومة اللباس، شعار المؤسسة ونظام المكافآت، ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل (13): أهم العناصر المكونة للرموز



المصدر: Michel Darbelet, *l'essentiel sur le management*, Berti édition, Algérie, 5ed, 2007, p266.

II-3-3- الموروث الثقافي

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والذي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل⁽²⁾.

ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:⁽³⁾

أولاً - القصص والأساطير التنظيمية Les mythes: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز وحالات النجاح والفشل والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يتعلق بالأساطير فهي قصص من نوع آخر، تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المؤسسة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعم القيم الثقافية داخل هذه المؤسسة.

ثانياً - الأبطال Les heros: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للنشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، كما أنهم يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الإنجاز لباقي أعضاء المؤسسة مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

(1) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 151.

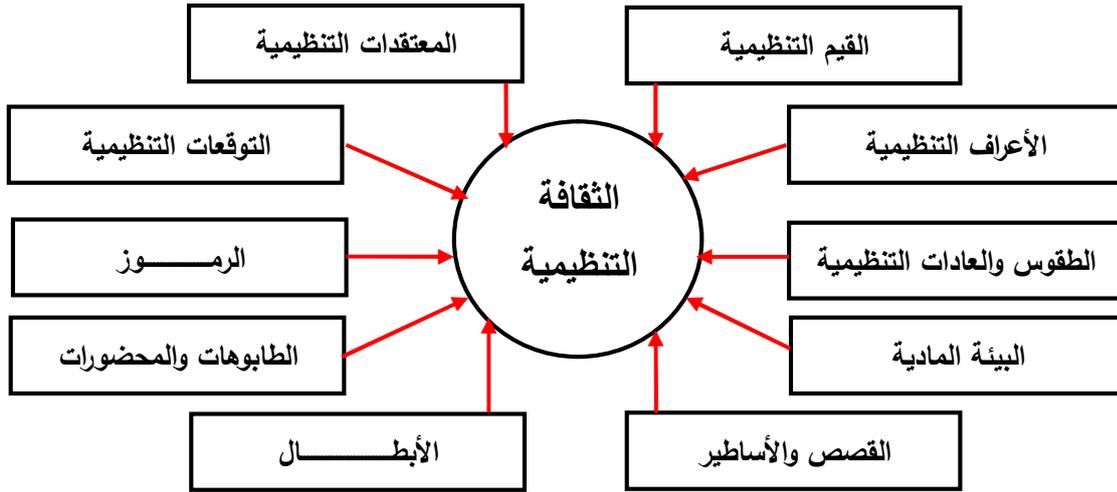
(2) بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 12.

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

ثالثاً- الطابوهات (المحظورات) **Les tabous**: ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المأسوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب القيام بها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

وبشكل عام يمكن تلخيص المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(14): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكونات الثقافة التنظيمية السابق ذكرها.

II-4- مستويات الثقافة التنظيمية

لا تنشأ الثقافة التنظيمية من فراغ، فالمؤسسة توجد في مجتمع يحكمه مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية **Validity** من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية وحيث أن المؤسسة ككيان إجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليدته وتتكون بالتالي ثقافته الفردية أو الشخصية، والمؤسسة بإعتبارها كيان إجتماعي يتكون من العديد من الأقسام والوظائف ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته فتنشأ الثقافة التنظيمية الرئيسية والثقافات الفرعية الخاصة بأقسامها ووظائفها، وبما أن العالم اليوم أصبح يجتمع على مفاهيم وقيم معلومة على نحو ما، فإن مؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية وبالتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية⁽¹⁾.

وبهذا تظهر مستويات عدة للثقافة التنظيمية وهو ما يطلق عليه التقسيم الخارجي، إضافة إلى ذلك هناك من يقسم الثقافة التنظيمية تبعا لمكوناتها ومستوى ظهورها، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية.

(1) سمير أحمد مجادلة، مرجع سابق، ص 39.

II-4-1- التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

أولاً- الثقافة الفردية (الشخصية): لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية عن الوالدين أو التاريخ العائلي وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أو قد تكون خليطا مما سبق وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من فرد لآخر⁽¹⁾.

ثانيا- الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة)*: عادة ما يكون للمؤسسات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تنشأ الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجههم في المؤسسة⁽²⁾.

وبالرغم من أن ثقافة المؤسسة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات العاملين نحو التصرف في المواقف المختلفة بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المؤسسة الواحدة، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المؤسسة خاصة الكبيرة منها التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستوى المؤسسة ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية التي تضع أسسها الثقافة العامة إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة.

لذا تظل الثقافة التنظيمية الرئيسية هي الثقافة الأهم لأنها تعبر عن ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، أي أنها ثقافة المؤسسة ككل⁽³⁾.

ثالثا- ثقافة الصناعة والنشاط: يوجد تشابه في الثقافة التنظيمية داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما نجدها في الوقت نفسه تعنتها معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل الصناعة نفسها والنشاط نفسه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في الصناعة نفسها ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو مؤسسات الطيران وغيرها⁽⁴⁾.

رابعا- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المؤسسة التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 42.

(2) بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي، دبي، 2009، ص 70.

(3) إبتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، ص 12.

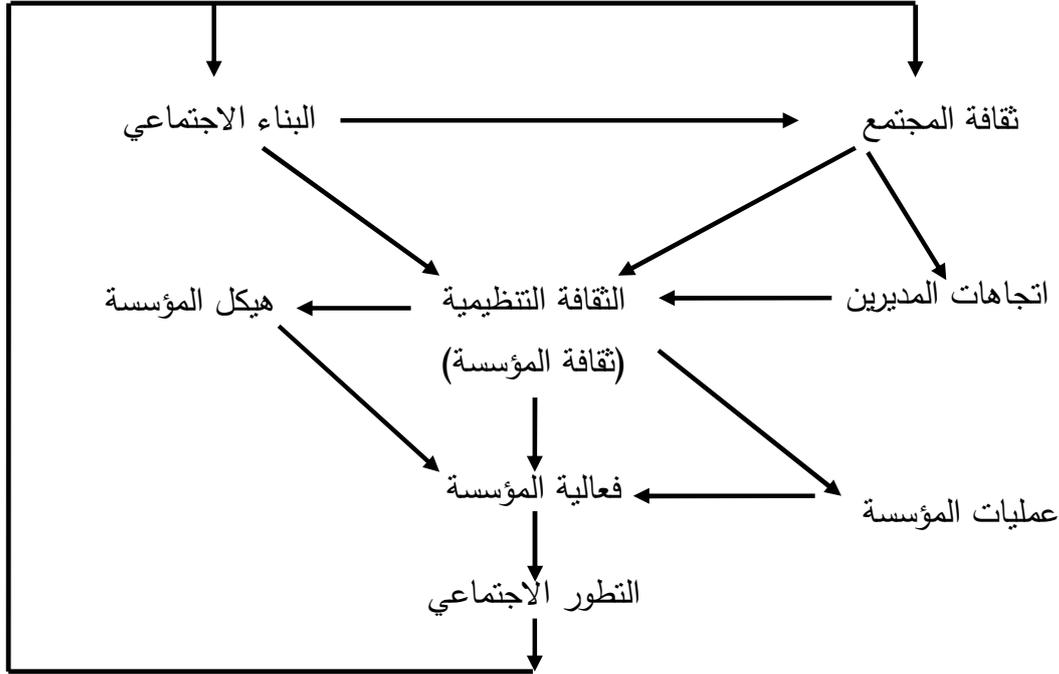
(4) بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2013، ص 125.

* تم استخدام مصطلح ثقافة المؤسسة للتعبير عن نفس مفهوم الثقافة التنظيمية.

الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حيث تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها (1).

ويمكن توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): العلاقة بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية



المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، ط2، 2010، ص260.

خامسا- الثقافة الجهوية: إن المتغيرات الثقافية التي تطبع منطقة جهوية معينة بما تتضمنه من تكوينات ثقافية تميز الجهة التي تنشأ فيها المؤسسة وتشكل بالنسبة إليها محيط خارجي يمكن أن تترك بصمتها على ثقافة المؤسسة، فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له آثار على ثقافة المؤسسة وعلى نمطها التسييري (2).

سادسا- الثقافة الدولية: أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تنطوي تحت مظلة الأعراف الدولية، وفي دراسة قام بها ماك ليرن يؤكد أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الدولية الكبرى تغطي على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الأفراد إلى هذه المؤسسات الدولية (3).

(1) سمير أحمد مجادلة، مرجع سابق، ص 41.

(2) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص 146.

(3) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 44.

II-4-2- التقسيم الداخلي للثقافة التنظيمية

وهو تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية، يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين بالثقافة التنظيمية، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي، حيث يقسم مكونات الثقافة إلى العناصر الأقل رؤية (غير المرئية) والعناصر المرئية، ومن بين هذه التقسيمات نذكر:

أولاً- تقسيم Hellriegel & Al لمستويات الثقافة التنظيمية: ووفقاً لـ Hellriegel & Al فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تقع في أربعة مستويات وهي كالاتي:

- ✓ السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعض، ولغة الحوار المشتركة.
 - ✓ الأعراف التي يشترك بها فرق العمل في المؤسسة، مثل يوم عمل منصف مقابل الأجر المنصف.
 - ✓ القيم المهيمنة التي تحملها المؤسسة مثل جودة المنتج.
 - ✓ المناخ السائد في المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المدراء مع الزبائن ومع بعضهم البعض.
- وينبغي أن يلاحظ هنا بأن هذه المكونات وبشكل فردي تمثل ثقافة المؤسسة، إذ أن ثقافة المؤسسة توجد في عدة مستويات والتي تختلف بصيغة ظهورها ومقاومتها للتغيير، وأن المستوى الأقل ظهوراً أو الأكثر عمقا هو الافتراضات المشتركة، والتي تمثل المعتقدات بشأن الواقع والطبيعة البشرية التي تأخذ كمسلمات، والمستوى التالي هو القيم الثقافية مجموعة من المعتقدات الافتراضات، الأعراف... إلخ، والمستوى الثالث يمثل السلوكيات المشتركة ويتضمن الأعراف التي تكون أكثر وضوحاً وظهوراً، والتي يمكن تغييرها والمستوى الأخير هو الرموز الثقافية والتي تكون على شكل عبارات، صور، إيماءات والأشياء المادية الأخيرة التي تحمل معنى محدد ضمن الثقافة (1).

ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مستويات الثقافة التنظيمية حسب Hellriegel et al 2001



المصدر: زكريا مطلق الدوري، سعد علي العنزي، "تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية-الجماعية"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2009، ص 6.

(1) زكريا مطلق الدوري، سعد علي العنزي، "تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية-الجماعية"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2009، ص 5-6.

بالنظر إلى الشكل السابق فإنه يتضح أن الثقافة التنظيمية تشبه كما يرى البعض شريحة بصل، نلاحظ لها طبقات مختلفة يمكن للفرد التغلغل تحت الطقوس والماراسيم والأعمال الروتينية الرمزية ليكتشف ما تحتها من أساطير تقود في نهاية الأمر إلى أعماق القيم والافتراضات التي تعطي معنى للجوانب الخارجية للثقافة لذلك من أجل تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب الأمر معالجة القيم الكامنة في العمق وربما تغييرها (1).

ثانياً - تقسيم "شاين" لمستويات الثقافة التنظيمية: لقد قام شاين بتحليل الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات مختلفة حسب الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها الفرد ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي يرى أنها جوهر الثقافة التنظيمية، وما بين هذين المستويين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أفراد المؤسسة في تصوير تلك الثقافة التنظيمية لأنفسهم وللآخرين. وتتمثل مستويات الثقافة التنظيمية حسب تقسيم شاين في التالي: (2)

1- الناتج الصناعي: يأتي الناتج الصناعي على السطح وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها الفرد ويسمعاها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، وهذا الناتج الصناعي يشمل المنتجات الظاهرة مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية ولغتها وتقنياتها ومنتجاتها وإبداعاتها الفنية وأسلوبها، كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطير والقصص التي تروى عن المؤسسة، وقوائم قيمها المعلنة وطقوسها ومراسيمها المتبعة وما إلى ذلك، ويشمل أيضا العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينيا والعناصر البنوية مثل الموثيق والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المؤسسة والخرائط التنظيمية.

وأهم نقطة ينبغي ذكرها في هذا المستوى من الثقافة هي أن ملاحظته سهلة ولكن فك رموزه في غاية الصعوبة، حيث يمكن للملاحظ أن يصف ما يراه ويشعر به ولكنه لا يستطيع وحده إعادة بناء ما تعنيه هذه الأشياء بالنسبة لمجموعة معينة أو حتى إذا كانت تعكس افتراضات ضمنية مهمة.

2- المعتقدات والقيم المعتقدة: وهي كل ما تتعلمه مجموعة من الأفراد يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والتميز عما هو كائن، فعند بداية تكون المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مشكلة جديدة فإن أول حل يقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صائب وما هو خطأ وما يصلح أو لا يصلح، والأفراد الذين يسود رأيهم والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهاجها معينا للتعامل مع مشكلة يعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون.

(1) جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مراجعة عبد العزيز بن شافي العتيبي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 230.

(2) إدجار هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاته وهبي، مراجعة علي عبد الهادي مسلم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص ص 37-43.

والى أن يقوم أفراد المجموعة (أفراد المؤسسة)، بعمل مشترك ويلاحظون نتيجة الفعل ويدركون النجاح في حل المشكلة، تتعرض تدريجياً للتحويل أولاً إلى قيمة مشتركة واعتقاد مشترك ثم في نهاية المطاف إلى افتراض مشترك (إذا استمرت التصرفات المبنية عليها في تحقيق النجاح).

وتبقى المعتقدات والقواعد المعنوية والأخلاقية المستنفاة في دائرة الوعي والإدراك وتظهر صريحة واضحة لأنها تخدم الوظائف المعيارية أو الأخلاقية في توجيه أفراد المؤسسة نحو كيفية التعامل مع مواقف أساسية معينة وتدريب الأعضاء الجدد على كيفية التصرف.

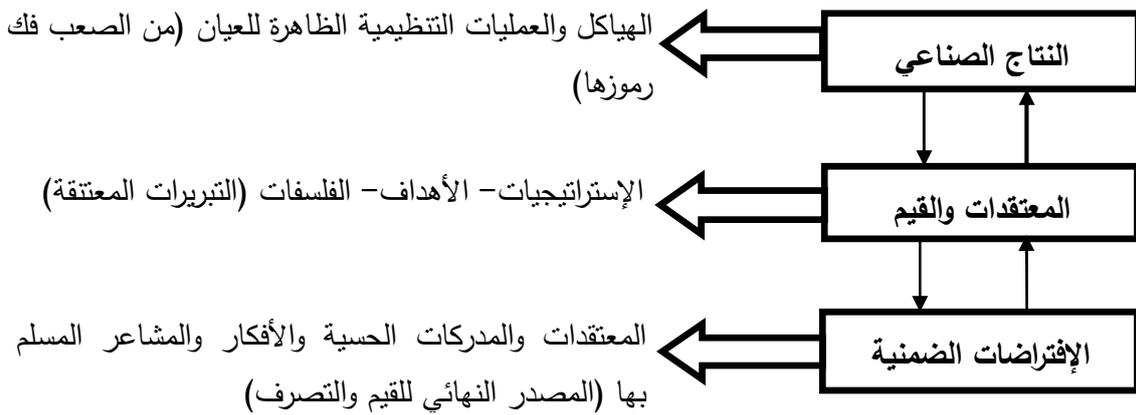
وهكذا يمكن لمجموعة المعتقدات والقيم التي تصبح متأصلة في إيدولوجية ما أو في فلسفة تنظيمية أن تقوم بدور الدليل وأن تتخذ طريقة للتعامل مع حالة التأكد التي تتصف بها الأحداث التي بطبيعتها صعبة ولا يمكن السيطرة عليها.

3- الافتراضات الضمنية الأساسية: عندما ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به ويعامل على أنه حقيقة، فالافتراضات الأساسية هي عناصر مسلماً بها إلى حد أن الفرد لا يجد تنوعاً كبيراً داخل المؤسسة حولها، وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي ينتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة.

وفي الواقع إذا تبنى مجموعة أفراد المؤسسة افتراضاً أساسياً بصورة قوية فإن أفراد المؤسسة سيجدون أنه من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر، فلا يمكن على سبيل المثال تصور أن نجاح منتج أو عدم نجاحه هو أمر ليس له أهمية.

ويمكن تلخيص المستويات الثلاث للثقافة التنظيمية حسب نموذج شاين في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج شاين



المصدر: إدغار. ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، مراجعة علي عبد الهادي

مسلم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011، ص38.

ثالثاً - تقسيم **Shane & Glinow** لمستويات الثقافة التنظيمية: ومن منظور تصوري آخر لمستويات الثقافة التنظيمية تشبه هذه المستويات بجبل من جليد الذي معظمه تحت سطح الماء (غير مرئي) والجزء الظاهر منه هو قليل جدا (مرئي)، ويقسم **Shane and Glinow 1999** الثقافة التنظيمية إلى مستويين وهو نفس التقسيم الذي اعتمده **Daft 2004**، ويتمثل هذين المستويين في: (1)

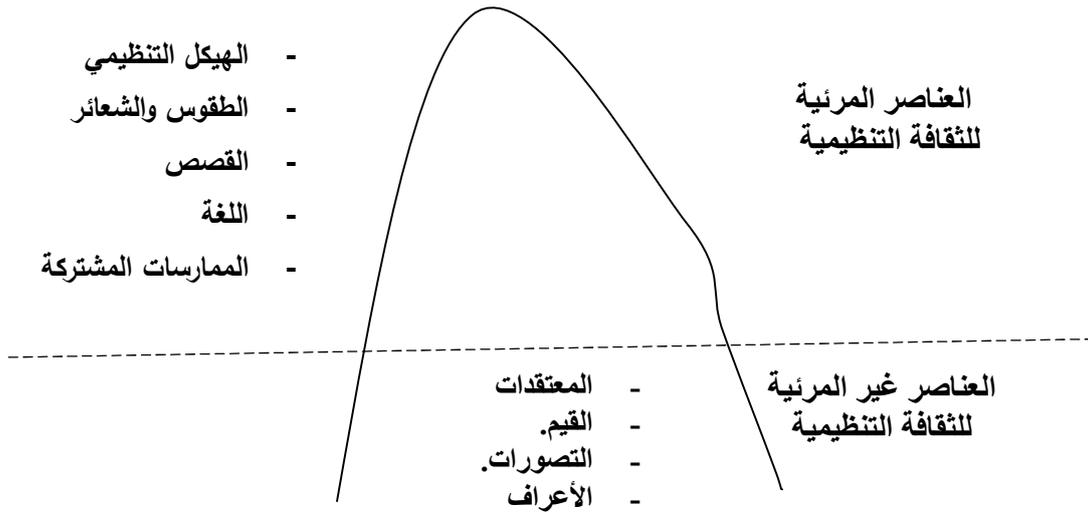
1- الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية وتتمثل في اللباس والتصرفات والقصص والرموز الخاصة بأفراد المؤسسة.

2- الأبعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية: وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أفراد المؤسسة وتمثل قيمهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم، فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية لأفراد المؤسسة.

إن الجزء الظاهر من السلوك هو نتيجة لقاء هذا الجبل الجليدي والمتمثل بالأعراف والقيم والمعتقدات التي تهيمن على سلوك الفرد وتقوم بتوجيهه، لذلك يمكن أن نعتبر الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية في توليد الفعل والتصرف بالإضافة إلى حاجات الفرد وإدراكه ووعيه وقدراته على التعلم (2).

ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية حسب **Shane and Glinow 1999** في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مستويات الثقافة التنظيمية حسب **Shane and Glinow 1999**



المصدر: خميسي ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 1400)", مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 218.

(1) خميسي ناصر محمد، مرجع سابق، ص 218.

(2) زكريا مطلق الدوري، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 7.

II-5- إدارة الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز بإعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، وبعد أن تتشكل الثقافة التنظيمية فلا بد أن تعمل المؤسسة على ترسيخها والمحافظة عليها، وقد تعمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية بهدف تطويرها وجعلها أكثر ملائمة وفعالية.

II-5-1- تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر يشبه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين وكلما كانت هذه القيم مغروسة مبكرا كانت أقوى وأمسك.

وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات فإن المؤسسين (منشؤو المؤسسة) يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

ولا شك في أن بناء ثقافة المؤسسة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهيكل ونظم لتنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة بإستراتيجيات تكوين الثقافة تساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم تحقيق النجاح والتفوق⁽¹⁾.

أولاً- مصادر تكوين الثقافة التنظيمية: تنشأ الثقافة التنظيمية من مصادر ثلاثة تتمثل في: (2)

✓ معتقدات المؤسس وقيمة وافتراضاته؛

✓ الخبرات التي يكتسبها أفراد المؤسسة خلال مراحل تطور المؤسسة؛

✓ المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

وعلى الرغم من أن هذه المصادر تؤدي دورا حاسما، إلا أن تأثير المؤسسين يعد أكثر الأمور أهمية كبدائية لتشكيل الثقافة التنظيمية، فالمؤسسين لا يرجع إليهم اختيار المهمة الأساسية والسياسات البيئية الذي يعمل فيه أفراد المؤسسة الجدد فحسب، بل يرجع إليهم أيضا اختيار أفراد المؤسسة المناسبين.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 327.

(2) إدجار. ه. شاين، مرجع سابق، ص 229.

ثانياً- مراحل تكوين الثقافة التنظيمية: إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية في كل الحالات هي في المقام الأول عملية تكوين مجموعة صغيرة، وتشمل هذه العملية عادة على بعض الخطوات هي: (1)

- فرد أو أكثر من المؤسسين لديه فكرة حول مشروع جديد.
- يستقدم المؤسس شخصاً أو أكثر ويكون منهم مجموعة أساسية تتقاسم مع المؤسس هدفاً ورؤية مشتركة،
- يبدأ أعضاء المجموعة في العمل بشكل منسق لبناء مؤسسة عن طريق دعم رؤوس الأموال والحصول على التراخيص وتحديد موقع العمل وما إلى ذلك من أمور.
- يأتي آخرون للمؤسسة وعندها تبدأ مرحلة بناء تاريخ مشترك، فإذا بقيت المجموعة مستقرة إلى حد ما وظهر لها خبرات معرفية مشتركة لها أهميتها فإنها سوف تطور تدريجياً افتراضات حول نفسها وبيئتها وكيفية القيام بأمور من شأنها أن تضمن لها البقاء والنمو.

ويكون للمؤسسين عادة تأثير كبير في كيفية تحديد أفراد المؤسسة لمشاكل التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي وحلها من البداية، ولأنهم هم أصحاب الفكرة الأساسية فسيكون لديهم الفكر الشخصي الذي يستند إلى تاريخهم وشخصيتهم الثقافية حول كيفية تحقيق هذه الفكرة، فالمؤسسين لا يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة بالذات والإصرار فحسب، بل لديهم افتراضات قوية حول طبيعة العالم وحول الدور الذي تلعبه المؤسسات.

ثالثاً- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر والاعتبارات نذكر منها: (2)

- الصفات الشخصية للأفراد: وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية: ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة: حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة: في صورة حقوق مادية ومعنوية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة: وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة ما تكون أخلاقيات المؤسسة مما يلي:
 - ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة أو الأصدقاء والزملاء والمجتمع؛
 - ✓ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة؛

(1) المرجع السابق، ص 230.

(2) عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الإقتصادية- رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2006، ص 62.

✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

II-5-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن تتشكل الثقافة التنظيمية لابد على المؤسسة أن تعمل على ترسيخها والمحافظة عليها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العوامل إتفق أغلب الباحثين على تحديدها في ثلاثة عناصر وهي:

أولاً- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملاً مؤثراً على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة (1).

إن الإدارة العليا لها دور كبير في الانطباع الذي يتشكل لدى الفرد العامل في أي مؤسسة، فهو قد يخرج بانطباع مليء بالرضا أو بالسخط، حيث أن هناك مؤسسات تشجع على الإبداع والأداء المتميز من خلال مبادئ توجه العاملين وتحسن تقييمهم فنياً وسلوكياً، بينما هناك مؤسسات تفتقد للتنسيق والثقافة الجيدة المشتركة مما يوجد الشلل والصراعات ويعكس الفوضى على سلوك الأفراد.

إن ممارسات الإدارة العليا من أقوال وأفعال تؤثر على الثقافة التنظيمية، فالإدارة العليا تضع المعايير التي تنتشر داخل المؤسسة في المستويات المختلفة كحجم المخاطر التي يمكن تبنيها ومقدار الحرية التي يمكن منحها للعاملين والذي يمكن ارتدائه والأفعال التي تكافأ مادياً، مما يبين أهمية الدور الذي تشكل ممارسات الإدارة العليا في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها (2).

ثانياً- إدارة الموارد البشرية: يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال حرص المؤسسات على جلب وتعيين العاملين الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملاءمة المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المؤسسة من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية، لأنه قد يتأثر الأداء في المؤسسة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين (3).

بالإضافة إلى ذلك فإن أفراد المؤسسة يقفون على حقيقة ما توليه المؤسسة من تقدير وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس، فطبيعة السلوك

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 219.

(2) ابتسام عبد الرحمن الطواني، مرجع سابق، ص 18.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 319، 320.

سواء المستحق للمكافآت أو الجزء تحمل الرسائل المرجوة منه، وكذلك فإن طبيعة المكافآت نفسها تحمل الرسائل المرجوة منها، ويستطيع القادة توصيل قيمهم وافترضااتهم إلى مرؤوسيه من خلال ربط المكافآت بالسلوك المرغوب⁽¹⁾.

ثالثاً- التطبيع الاجتماعي: وهو تعليم وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملين الجدد ليس لديهم دراية بقيم ومعتقدات المؤسسة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز القيم والمعايير والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها⁽²⁾، وتتم عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي بمجموعة من المراحل وهي: ⁽³⁾

1- اختيار العاملين: تبدأ عملية التطبيع الاجتماعي مع الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريب المختارين باستخدام إجراءات محددة والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة التنظيمية، ويتم إعطاء الأفراد الذين لا تناسب قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة فرصة الانسحاب.

2- التوجيه: بعد اختيار العاملين، تأتي عملية تدريبهم لتلائم ثقافتهم الشخصية مع ثقافة المؤسسة، وإعطائهم الفرصة للسؤال عن معتقدات وقيم المؤسسة مما يجعلهم أكثر تقبلاً لفهم الثقافة التنظيمية.

3- إتقان العمل (الوظيفة): بعد تعزيز التعلم الثقافي في الخطوة الثانية تهدف الخطوة الثالثة إلى تطوير المعرفة التقنية للعامل، كما أن العاملين ينقلون على طول المسار الوظيفي، ويتم تقييم أدائهم ونقلهم إلى مستويات أعلى على أساس التقدم الذي يحققونه.

4- المكافآت وأنظمة الرقابة: تعطي المؤسسة في هذه المرحلة الاهتمام الدقيق بقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، ويجب أن تكون المكافآت شاملة ومتناسقة، وتركز على الجوانب المتعلقة بالنجاح وقيم المؤسسة، ويرتبط تقييم أداء العاملين وتحديد الترقيات والعلاوات المرتبطة بالأداء الجيد وفق الأهداف المحددة مسبقاً.

5- التمسك بالقيم: مع استمرار العمل بالمؤسسة، يصبح سلوك الأفراد العاملين مرتبط بقيمها الأساسية، ويساعد التمسك بالقيم الأساسية للمؤسسة الأفراد العاملين على التوفيق بين مصالحهم الشخصية الناتجة عن عضويتهم للمؤسسة، ويتعلم الأفراد قبول قيم المؤسسة ووضع ثقتهم فيها وعدم إلحاق الضرر بها، فالفرد يضحى بكثير من مصالحه الشخصية لخدمة قيم المؤسسة.

6- تعزيز الموروث الثقافي: في جميع مراحل التطبيع الاجتماعي، تكشف المؤسسة للأفراد العاملين على الشعائر والطقوس والقصص أو الأساطير وقصص الأبطال بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية، ويكون السلوك الإداري متناسق مع قيم وفلسفة المؤسسة لإنشاء علاقات شخصية جيدة ومستويات عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين جميع العاملين.

(1) إدجار هـ. شايين، مرجع سابق، ص ص 262، 263.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 328.

(3) Fred.C.Lunenburg, Op cit, PP 7- 8.

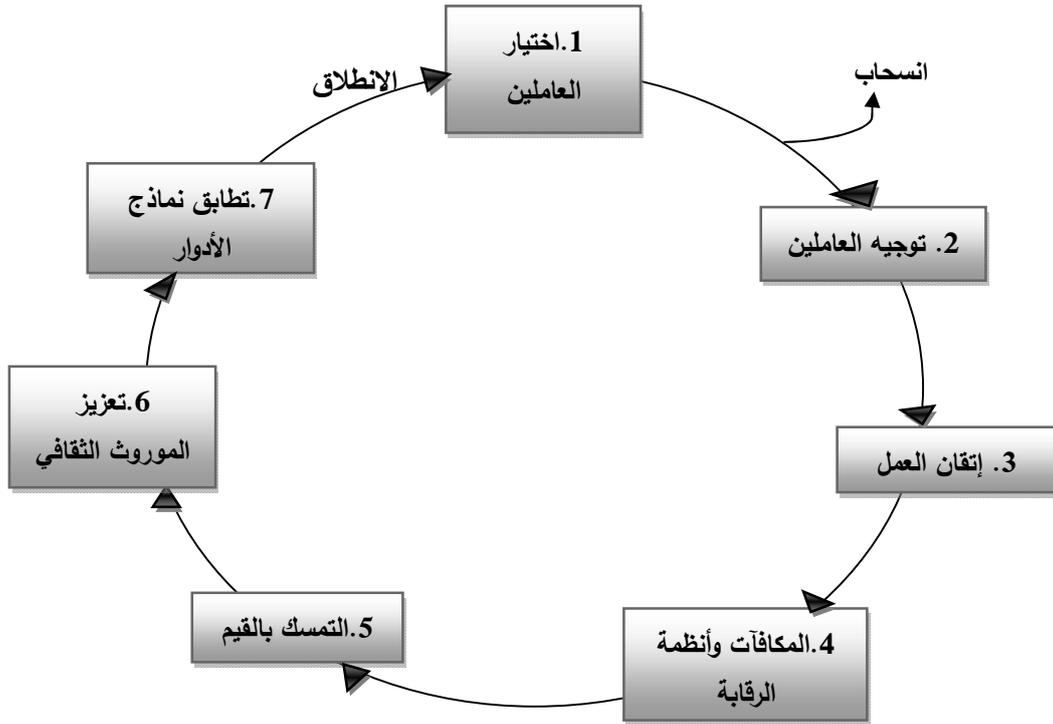
ويتم تعزيز الموروث الثقافي للمؤسسة من خلال: (1)

- ✓ خلق حالة الاعتزاز والالتزام والولاء لقيم العمل ومبادئه؛
- ✓ تطوير الجوانب الروحية والمشاعر الإيجابية عن المؤسسة والعمل؛
- ✓ إبراز جوانب القصص الناجحة بالمؤسسة؛
- ✓ تعريف الرموز والأبطال الذين صنعوا النجاح المميز للمؤسسة؛
- ✓ المكافأة والاعتراف بالأفراد ذوي الإنجاز النموذجي لمهامهم؛
- ✓ بناء صورة مثالية ورمزية عن العمل في المؤسسة.

7- تطابق نماذج الأدوار: يعتبر الأفراد الحاليين العاملين في المؤسسة بمثابة قدوة للأفراد الجدد القادمين إلى المؤسسة، من خلال تحديد نماذج النجاح وتشجيعهم على القيام بنفس التصرفات، وتعتبر نماذج الأدوار في الثقافة التنظيمية القوية عنصراً مهماً في تطوير وتنمية قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة.

وبشكل عام يمكن تلخيص المراحل السابقة للتطبيق الاجتماعي في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): مراحل عملية التطبيق الاجتماعي

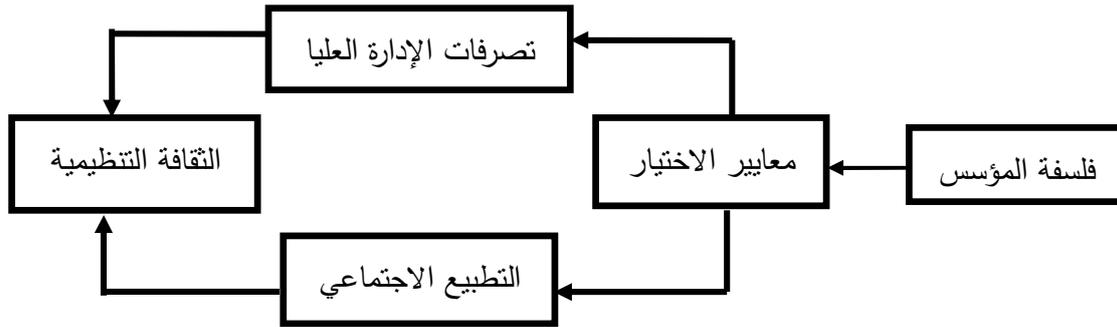


المصدر: Fred.C. Lunenburg, "Understanding organizational culture : Akey leadership Asset", national forum of educational administration and supervision journal, volume 29, N°4, 2011, p6.

(1) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البيازوري، عمان، 2009، ص ص 135 - 136.

وقد بين **Robbins and Judy 2007** من جهة أخرى مصادر تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها مركزين على أن أصل الثقافة التنظيمية مشتق من فلسفة المؤسس، وتمتلك تأثير قوي كموجه لسلوك الإدارة العليا ولعملية التطبيع والاندماج الاجتماعي في المؤسسة (1). ويمكن توضيح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها حسب النموذج المقدم من طرف الباحثين **Robbins and Judy** في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

II-5-3- تغيير الثقافة التنظيمية

التغيير الثقافي هو "عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية، فنقطة البداية في التغيير الثقافي هي تحديد جوانب السلوك المرغوب ودفعها وتعزيزها داخل المؤسسة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي" (2).

فالتغيير الثقافي يعني تطوير أو تدعيم الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة الثقافة التنظيمية على التكيف بنجاح مع التغيير من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلائم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها (3).

أولاً- العوامل المساعدة على إحداث التغيير الثقافي: من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية نذكر:

1- التغيير في القيادة: تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على أن تتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، معززين الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ، وعليه يرى الكثير من الباحثين بأن القائد

(1) نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 76.

(2) عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33، 2012، ص 314.

(3) بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 185، 186.

المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية هو القائد التحويلي الذي يركز على تحفيز العاملين من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح والفاعلية للمؤسسة (1).

2- مراحل دورة حياة المؤسسة: إن مرحلة انتقال المؤسسة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المؤسسة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة التنظيمية.

3- حجم المؤسسة: من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات صغيرة الحجم، في حين يصعب ذلك في المؤسسات كبيرة الحجم لأنها تضم عادة ثقافات فرعية عديدة تعمل على مقاومة التغيير الثقافي (2).

4- قوة الثقافة التنظيمية الحالية: تلعب درجة تماسك الثقافة التنظيمية وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما تطلب تغييرها وقتا أطول وزادت صعوبة تغييرها (3).

5- وجود أزمة معينة: من الأسباب الداعمة للتغيير الثقافي وجود أزمة معينة تهدد المؤسسة، كما أن انخفاض مستوى الأداء في المؤسسة يعتبر من الأسباب الداعمة للتغيير والتي تشجع العاملين على قبوله (4).

ثانيا- خطوات إحداث التغيير الثقافي: تبدأ عملية تغيير الثقافة التنظيمية بتحليل الثقافة الحالية بأبعادها المختلفة ومن ثم مقارنة الثقافة الحالية بالوضع المرغوب فيه، وليس من الضروري أن يتم تغيير جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وإنما بعضها (5).

ومن بين الإجراءات الواجب اتخاذها عند عملية تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:

1- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المؤسسة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين مدير جديد للمؤسسة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المؤسسة وبإمكان هذا المدير الجديد أن يقدم دورا أو نموذجا أو معايير سلوكية جديدة وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المؤسسة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية (6).

2- نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين: إن مهمة التغيير الثقافي تقع على عاتق الإدارة العليا، فالتغيير بمعنى المساس بسياسات المؤسسة وقواعدها، كما أن ترسيخ الثقافة الجديدة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، أما إذا لم تكن الإدارة العليا على اقتناع تام بأهمية التغيير الثقافي وضرورته فإن التغيير سينتهي بالفشل، لذلك فإن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين (7).

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص ص 58، 59.

(2) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 188، 189.

(3) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 59.

(4) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، ص 21.

(5) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 199.

(6) حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، ط2، 2010، ص 267.

(7) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، ص 19.

وهذا يتضمن ثلاثة عناصر وهي: (1)

- ✓ الوضع الحالي للمؤسسة ومجال النشاط الذي تعمل فيه؛
- ✓ الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية الوصول إلى ذلك؛
- ✓ تقدم المؤسسة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.

3- تعديل وتغيير القيم الثقافية: يمكن للإدارة العليا تعديل أو تغيير القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل أو تغيير العناصر الظاهرية للثقافة التنظيمية التي يستخدمها أفراد المؤسسة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة (2).

4- التطوير التنظيمي: حيث تقترح عمليات التطوير لتغيير وإدارة الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على القيم والمعايير الحالية ورسم توجهات جديدة وتحديد القيم والمعايير الجديدة وتحديد الفجوات الثقافية والعمل على تقليصها أو القضاء عليها (3).

وقد أكد الكاتبان **Shichman and Gross** على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير الثقافة التنظيمية وحدد أربعة أساليب لذلك، وهي: (4)

- أ- **بناء إحساس بالتاريخ History:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة وحكايات الأبطال والقصص.
- ب- **إيجاد شعور بالتوحد One ness:** من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير للأفراد العاملين.
- ت- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership:** من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- ث- **تفعيل التبادلية بين الأعضاء Exchange:** عن طريق عقد العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين جماعات العمل.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة **Home** على اعتبار أن الثقافة القوية للمؤسسة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل أو بيت.

5- إعادة تنظيم المؤسسة: من خلال دمج وحدات معينة أو إستحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، ويحدث مثل ذلك عندما تكون المؤسسة مصممة على التغيير.

6- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة (5).

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 337.

(2) حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 267.

(3) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 199-200.

(4) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 335.

(5) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 200.

ثالثاً- عوامل نجاح التغيير الثقافي: يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة على مجموعة من العوامل نذكر منها: (1)

- ✓ مؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير؛
 - ✓ القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة والعاملين تقوم على الصراحة والتعاون والثقة والمصلحة المتبادلة، مما يساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها؛
 - ✓ يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضا باتجاهات العاملين، وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير، ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمؤسسة وخصوصا الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث، وغالبا يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب استغلال الاتجاهات الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، أما السلبية فعلى المؤسسة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي؛
 - ✓ التعرف على دوافع وحاجات الأفراد وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من خلال كسب ولاء الأفراد وإقناعهم بالتغيير ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.
- رابعاً- عقبات التغيير الثقافي: يواجه التغيير التنظيمي بشكل عام مقاومة من جهات مختلفة، لذلك تواجه عملية التغيير الثقافي كنوع من التغيير التنظيمي عدة عقبات مردها إلى الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة من هذه العقبات نذكر: (2)

- ✓ إجراء تغييرات حول ما تريده المؤسسة ولكن بدون تغيير نظم الحوافز؛
- ✓ إعتقاد العاملين بأن التغيير هو مجرد مشروع قيد التطبيق وقد لا يصمد للتنفيذ؛
- ✓ ظهور مقاومة يبديها مؤيدو الثقافة الحالية التي نشأت وتطورت أثناء الاستقرار.

II-6- نظريات الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نجد أنها اشتقت وتطورت من الثقافة العامة وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا التي أثرت في هذا الموضوع، واستعان باحثوا الإدارة بهذه العلوم وأفكار علمائها وطروحاتهم لبلورة مفاهيم أخرى تتناسب والمؤسسات لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية. وعليه يمكن القول أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعود إلى العديد من جهات نظر باحثي الإدارة حول تكوين ونشوء الثقافة التنظيمية، والتي يعبر من خلالها كل باحث عن آرائه وطروحاته بطريقة معينة أصبحت فيما بعد نظريات متعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيصها في النظريات التالية:

(1) مسعودة شريفي، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 12.

(2) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 201.

II-6-1- نظرية المؤسس والرمز (Pettigrew 1979)

مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المؤسسة فيما بعد) ، إذ يسهم المؤسس الأول في خلق الولاء للمؤسسة من خلال الرؤية التي يؤمن بها التي لا تعني الأهداف وصياغتها فحسب؛ ولكن أيضا تنشئ نظاما للمعتقدات واللغة وتحقق للمؤسسة بناءا متماسكا، كما تحدد هذه الرؤية المعتقدات التي يؤمن بها الأعضاء كإستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات والتحديات والغايات، مما يساعد ذلك على خلق أشكال من المعاني والوعي الذي يعرف بالثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

ويتفرع ضمن هذه النظرية نقطتين أساسيتين هما: (2)

أولاً- الإدارة الرمزية Symbolism Mangement : وهنا يلعب المديرون دورا في صياغة وإدارة النظام القيمي من خلال تحقيق ما يريدون إنجازه من قبل العاملين عبر سلسلة من الممارسات اليومية، إذ يقوم المديرون والرموز بالتأثير في القيم المشتركة، إذ أشار باس Bass 1985 إلى أن اعتماد القائد نمط القيادة التحويلية يساعد في التأثير على تلك القيم والمعتقدات عبر ما يملكه من خصائص ملهمة ومواهب تساعده على التحفيز الفكري للعاملين ودفعهم إلى بذل جهود أكثر مما هو متوقع منهم، ويتطلب ذلك مهارات رمزية وإستخدام الخطابات والتلميحات.

ثانياً- القيادة الثقافية Cultural leadership: يقع هذا النوع من القادة ضمن فريق الإدارة العليا، لذا تقوم القيادات بتشكيل وصياغة الثقافة، ويؤكد ذلك ترايس وبيير Trice & Beyer من خلال وجود أربعة أنواع للقيادة الثقافية هي:

- 1- **مؤسسو الثقافة**: هم الذين يبتكرونها ولهم رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المؤسسة عبر تحقق ثقافة الرسالة بما يعزز أهمية النظرة المشتركة لرسالة المؤسسة.
- 2- **مجسودو الثقافة**: هم الذين يحافظون على القيم الثقافية والأخلاقية السائدة ويظهر أنهم قادة شعبيون لهم نجاحات في تغلب مؤسساتهم على الأزمات والمخاطر، وهم يميلون نحو ثقافة الاتساق.
- 3- **مغيرو الثقافة**: فقادة التغيير لهم القدرة على تغيير قيم المؤسسة ويطلق عليهم القادة التحويليون من الثقافة القديمة(الحالية) إلى أخرى جديدة تتلائم مع التغييرات والمستجدات.
- 4- **مدمجو الثقافة**: وهم القادة التكاملين الذين لديهم القدرة على اندماج(تكامل) الثقافة بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية السائدة ويسهمون في اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

II-6-2- النظرية التعددية (Louis 1980)

يزداد عدد العاملين وتزداد المستويات الوظيفية والأقسام والوحدات والوظائف في المؤسسات الكبيرة، وغالبا ما تطور مثل هذه المؤسسات أنواعا من الثقافات هذا من جهة، وتفرض الظروف الخارجية كالتنقبات

(1) سمير أحمد مجادلة، مرجع سابق، ص 25.

(2) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 90- 91 .

والمؤسسات الأخرى شروطاً على الثقافات الفرعية من جهة أخرى، ولم توضح هذه النظرية كيفية وأهمية تشكيل الثقافة الفرعية بدقة.

إن زيادة حجم المؤسسة وتوسع أعمالها يؤدي إلى توليد اختلاف واضح في البناء التنظيمي والأهداف ويكون للقائد الإداري دوراً مؤثراً في تجسيد قيم محددة ينفرد بها قسم أو مستوى وظيفي معين، كما تتباين الثقافة الفرعية بتباين دورة حياة المؤسسة، وتتمثل الثقافة في المرحلة الأولى من دورة حياة المؤسسة بثقافة المؤسس ثم تتطور وتنمو وتصبح أكثر نضجاً، كما أشار لويس **Louis** ضمناً إلى أن نشوء الثقافة التنظيمية يحدث من خلال ولادة الثقافات الفرعية على المستوى الوظيفي، ويكون للإدارة العليا دور في ضمها في الثقافة الأم (الرئيسية).

ويفسر لويس **Louis** أن نشوء الثقافة التنظيمية ضمن منظور النظام عبر الأنظمة الفرعية تتمثل في الثقافات الثانوية الفرعية، ولأن الثقافة التنظيمية تكون محكومة بفعل آليات الرسمية لتدعيمها فإن أثر الثقافات الفرعية لن يتيح لها فرصة الانتشار بسهولة بفعل وجود الحاجز الوظيفي، وهو سبب نشوئها وتأثير الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراسات الجماعة (1).

II-3-6- نظرية المراحل لشاين 1983 Schein

تتجسد فكرة نشوء الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم الجماعة وحجم التغيير في أهدافها وافتراساتها وما تركز عليه من أجل رسم أدوارها بوضوح وقوة، إذ تعمل فيها مسارات متسلسلة من المراحل في تقدمها وتطورها تحاول البقاء والاستمرار من خلال المحافظة على القيم والمعايير المشتركة التي تمثل الغراء الاجتماعي "Social glue" لتماسكها.

إذ تمر المجموعة بعدة مراحل تعزز ولادتها، وهي: (2)

أولاً- تشكيل المجموعة (مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية): في هذه المرحلة يكون هناك مجموعة من الأفراد يركز كل واحد منهم على معرفة الكيفية التي يكون بها الوضع آمناً له شخصياً، في حين يصارع من أجل أمور شخصية تتعلق بالانضمام إلى المجموعة والهوية والسلطة، ففي هذه المرحلة يركز الأعضاء الجدد على مشاعرهم الفردية إلى حد كبير من انشغالهم بمشاكل المجموعة ككل، وهم يعملون على أساس افتراض الاعتمادية وهو أن القائد (عضو الهيئة المشرفة) يعرف ما يفترض أن يفعله أعضاء المجموعة، لذلك فإن أفضل طريقة للوصول إلى الاستقرار هي معرفة ما يفترض على المجموعة أن تفعله ثم القيام به.

ولا تستطيع الجماعة في بداية تكوينها التوصل إلى إجماع حول ما ينبغي القيام به، ومع تواصل عملها تظهر بوادر تمكن الأعضاء من تفحص وتقييم بعضهم لبعض وكذلك تفحص القائد للوضع بأكمله وتنشأ لغة مشتركة بصورة تدريجية ثم مع تراكم التجارب المشتركة يظهر على المستوى العاطفي قدر أكبر من الاحساس بالروح الجماعية.

(1) المرجع سابق، ص 92.

(2) إيجار. ه. شاين، مرجع سابق، ص ص 78-91.

ثانياً- بناء المجموعة: وما يسميها البعض مرحلة مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء، وفي هذه المرحلة يكون افتراض الانصهار هو أول الافتراضات الفاعلة، وجوهر هذا الافتراض هو "أنا مجموعة عظيمة"، والانصهار يعكس حاجة عاطفية قوية للاندماج في المجموعة وعدم السماح بأي خلافات داخلية.

ففي هذه المرحلة ما يلاحظ على مستوى السلوك الظاهر هو غياب ملحوظ لأي صراع بين الأفراد والنزعة لدى كل شخص إلى بذل جهد واضح للتأقلم مع الآخرين، وتلقي أشكال الصراع وعدم الانسجام التجاهل والإنكار الشديد، وسيقوم بعض الأعضاء على وجه الخصوص بحل الصراعات الناشئة بالبحث عنها ومحاولة الحفاظ على الانسجام مهما كلف الأمر.

ولن يتم التخلي عن افتراض الانصهار إلا بعد أن يظهر حدث يوضح زيف هذا الافتراض إلى الشعور، وهناك أربعة من الحوادث التي تتعرض لها المجموعة بإمكانها كشف ذلك الافتراض وهي:

- ✓ الخلافات والصراعات الخفية التي تقع نتيجة لمحاولات القيام بعمل مشترك؛
- ✓ الإنكار العلني لما هو ثابت حقيقة من أن بعض الأعضاء لا يحب بعضهم بعضاً؛
- ✓ حالات ثوران المشاعر السلبية التي تحدث بين الحين والآخر إتجاه أعضاء آخرين.

ثالثاً- عمل المجموعة والألفة الوظيفية: إذا نجحت المجموعة في التعامل مع افتراض الانصهار، فهي تتوصل عادة إلى حالة عاطفية أفضل يمكن إطلاق وصف عليها هو **التقبل المتبادل** فستكون المجموعة قد خاضت تجارب كثيرة تكفي لأن يعرف أعضاؤها ما يجب أن يتوقعه أحدهم من الآخر، وهو ما يمكن أن نسميه **الألفة الوظيفية**.

وفي هذه المرحلة يظهر افتراض ضمني جديد هو افتراض العمل، أي أن أعضاء المجموعة يعرف بعضهم بعضاً معرفة كافية بصورتها الإيجابية والسلبية بحيث يستطيعوا العمل معا وإنجاز أهدافهم الخارجية على نحو جيد.

وتشكل المجموعة في هذه المرحلة نماذج تشجع درجة من الفردية والنمو الشخصي وذلك على افتراض أن المجموعة ستستفيد في نهاية المطاف إذا نما الأعضاء وزادت قوتهم.

وأثناء عمل المجموعة لإنجاز مهامها تظهر الحاجة للسعي إلى إيجاد أفضل الحلول الممكنة وتوفير مناخا يشجع الإبداع الدائم بغية القدرة على التأقلم الخارجي (التغيير والنمو)، لأنه كلما إزدادت معرفتنا بكيفية القيام بالأعمال وإعطاء ما تعلمناه صبغة الاستقرار، زاد رفضنا للتأقلم والتغيير والنمو بتطوير أنماط جديدة.

رابعاً- **نضج المجموعة**: إذا عملت المجموعة بنجاح فمن المحتم أن تعزز افتراضاتها حول نفسها وبيئتها مما يقوي الثقافة التي طورتها، ولأن الثقافة هي مجموعة من الاستجابات مكتسبة بالتعلم فإنها ستكون بالقوة التي أضفاها عليها تاريخ تعلم المجموعة، فقوة الثقافة تزداد كلما إزداد ما اشترك أعضاؤها فيه من تجارب عاطفية مكثفة.

وتبدأ المجموعة أو المؤسسة في تطوير افتراض أنها تعرف من هي وما هو دورها وكيفية إنجاز رسالتها وطريقة إدارتها، وإذا نجحت الثقافة التي تطورت، ففي النهاية تصبح من المسلمات أي أنها الطريقة الوحيدة الصحيحة لرؤية العالم من قبل أعضاء المؤسسة.

II-6-4- نظرية الأبعاد Scholz 1987

حسب هذه النظرية، فالثقافة التنظيمية هي محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، إذ يتضح ذلك من خلال أبعاد ثلاثة هي: (1)

أولاً- البعد التطوري (الثوري): افترض **Scholz** أن الثقافة الوليدة تمر بمراحل وتتطور نتيجة لاستجابة المؤسسة للتحديات التي تواجه الثقافة، إذ تمر بمراحل أربع هي: الاستقرار والاستجابة والتحدي والابتكار، تتطلب المرحلة الأولى الاستقرار وعدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير، أما مرحلة الاستجابة فتلقى التغيير بحدود قليلة وتراقب ما ينعكس من آثار مثل ذلك على تغيير افتراضاتها بشأن الأفراد والبيئة وثقافتها في حين تحاول المؤسسة تجاوز مرحلة التحدي بالبحث عن الطرق والأساليب التي تستجيب فيها سريعا لتلك التغييرات، وأخيرا تتضمن مرحلة الابتكار حصول المؤسسة على قدر كبير من التغييرات المستمرة، وهذه المراحل جميعا تتعلق بالنواحي الداخلية (الذاتية) للثقافة فيما يتعلق بأبعادها من قيم وافتراضات وهي تتطور من مرحلة إلى أخرى.

ثانياً- البعد الداخلي: نعني بهذا البعد الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المؤسسة المؤثرة في الثقافة التنظيمية، إذ تقوم المؤسسة بأنشطتها الإنتاجية من خلال تبني نوع من الثقافة التي تدعم التوجه نحو الإنجاز (العملية)، أما إذا كانت ثقافة مهنية فهي تسعى إلى تعزيز مهارات متنوعة وخبرات مهنية تشجع تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد على الفردية والمهنية.

ثالثاً- البعد الخارجي: يتمثل في القوى التي تشكل البعد الخارجي للثقافة التنظيمية وكيفية إدراك أعضاء المؤسسة لها ومدى التجاوب معها، ومن الطبيعي أن يكون تطور الثقافة مرهونا بالبعد الخارجي، إذ تواجه المؤسسة بيئة متغيرة ومعقدة، فقد تكون ذات مسعى للتأكيد على ثقافة مرنة أو ثقافة إبداعية أو ثقافة تتحمل المخاطر وعلى العكس من ذلك عندما تواجه المؤسسات بيئة مستقرة وبسيطة فهي تسعى للتأكيد على تطور ثقافة محافظة متجنبنة للمخاطر وتتسم بالبيروقراطية.

II-6-5- نظرية التفاعل Gibson & Ivancevich 1988

وصف كل من **Gibson & Ivancevich** نشوء الثقافة التنظيمية بكونها ناتجا عن التفاعل بين الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) والخصائص التنظيمية (سلوك المؤسسة، الهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة) (2).

(1) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 89.

(2) جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص 31.

تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة والدافعية)، وتمثل هذه العمليات الإدارية أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، وهي تتضمن ترجمة للرسالة والأهداف، إذ يسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد التي تكون الثقافة (1).

II-7- أنماط الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد أنماط الثقافة التنظيمية، إذ يعود هذا التباين إلى المعيار المعتمد في تحديد هذه الأنماط من جهة وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات من جهة أخرى، وعليه يمكن تقسيم أنماط الثقافة التنظيمية وفق مجموعة من المعايير المعتمدة عند الباحثين والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

II-7-1- حسب عنصر الشدة والإجماع

يعتمد تقسيم الثقافة التنظيمية وفق هذا المعيار إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، حيث يرمز عنصر الشدة إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المؤسسة بالقيم والمعتقدات، أما عنصر الإجماع والمشاركة فيشير إلى إجماع ومشاركة أفراد المؤسسة لنفس القيم والمعتقدات، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين (2).

أولاً- الثقافة القوية: وهي التي تنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول بين جميع أفراد المؤسسة (3)، ويشتركوا في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، وعندما تنجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية مما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها (4).

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المؤسسة ببعضها ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والأداء للمؤسسة، وقد أكد مارتول ومارثن أن

(1) سامي العزاوي فياض، مرجع سابق، ص ص 90-91.

(2) بسام بن مناو العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري- دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض-"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص 27.

(3) Stephen robins, Timothy judge, Philippe gabilliet, *comportements organisationnels*, pearson education ,France, 12^e édition, 2004, p590.

(4) أسامة زين العابدين سيد أحمد، "دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 3، 2013، ص 217.

الثقافة التنظيمية لها تأثيرا إيجابيا على المؤسسة عندما تكون مشتركة بين العاملين، حيث يؤمنون بها إيمانا عميقا (1).

ثانيا- الثقافة التنظيمية الضعيفة: تشير الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، ومن مؤشرات الثقافة التنظيمية الضعيفة أن المؤسسة تفتقر للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات الأمر الذي يجعل العاملين يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة ومع أهدافها وقيمها (2).

ويمكن توضيح مؤشرات كل من الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة وتأثيرهما على المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيراتها

نوع الثقافة التنظيمية	مؤشرات الثقافة التنظيمية	التأثير
الثقافة التنظيمية القوية	<ul style="list-style-type: none"> - تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة. - يشترك أفراد المؤسسة في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض. - تساعد المؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها.
الثقافة التنظيمية الضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة. - لا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم. - افتقار المؤسسة للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمثل رابطة ضعيفة لا تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض. - لا تساعد المؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها. - صعوبة توافق وتوحد العاملين مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

المصدر: أسامة زين العابدين سيد أحمد، "دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، العدد3، 2013، ص 218.

(1) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 13.

(2) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، مرجع سابق، ص 13.

ولابد من الإشارة إلى أن ضعف وقوة الثقافة التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل هي: (1)

1- **حجم المؤسسة:** فكلما صغر حجم الجماعات واشترك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة والعكس صحيح.

2- **عمر المؤسسة:** عادة ما يكون لدى المؤسسات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المؤسسات حديثة العهد التي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3- **البيئة الخارجية:** غالبا استقرار البيئة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخل المؤسسة وبسبب ظهور ثقافة تنظيمية قوية.

4- **الاجماع الأكبر على القيم:** إن مدى توفر مجموعة من القيم المحورية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة اشتراكا كبيرا يساعد على ظهور ثقافة قوية ويتوقف مشاركة العاملين على القيم المحورية على عاملين هما:

أ- **المكافأة على الالتزام بتلك القيم:** فإذا كان الالتزام بالقيم المحورية يتم مكافأته ماديا ومعنويا فإن تمسك الأفراد العاملين به سيكون أقوى ومن ثم يكون ذلك دليلا على قوة الثقافة التنظيمية.

ب- **درجة التزام الأعضاء بتلك القيم المحورية:** تتأثر درجة الالتزام بهيكل المكافأة على السلوك والتصرف، وتتزايد تلك الدرجة كلما زادت المكافأة واستمرت، وتنعكس تلك الدرجة على تعبير الأعضاء على رغبتهم وتمسكهم باستمرار بانتمائهم وعضويتهم في المؤسسة، وهكذا توجد ثقافة تنظيمية قوية وفق درجة معرفة أعضاء المؤسسة بتلك القيم المحورية ووفق درجة الالتزام بتلك القيم بقوة من قبل أفراد المؤسسة.

II-7-2- حسب معيار درجة التكيف مع المحيط الخارجي

وينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية هما: (2)

أولاً- **الثقافة التكيفية (المرنة):** إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع واستكشاف واستغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما يبرز وبشكل جلي دور وأهمية القيادة في ذلك، مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في مؤسسة ذات فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرارات والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك، وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والتطور.

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا تتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثيرها الإيجابي على المؤسسة إلا إذا ساعدت المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمؤسسة أكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.

(1) مختار ويسى، "إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالاداء والرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص ص 96-97.

(2) زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص ص 56-57.

ثانياً- الثقافة غير التكيفية(الجامدة): تتسم بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات.

أي أن الثقافة الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل الهياكل التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل(1).

لهذا فإن هذه الثقافة غير التكيفية هي ثقافة من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويفرضون تحمل المخاطر ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضاً بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبثة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات إحداث التغيير(2).

ويمكن توضيح الفرق بين الثقافة التكيفية (المرنة) والثقافة غير التكيفية (الجامدة) في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين الثقافة التكيفية والثقافة غير التكيفية

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية	الثقافة التنظيمية غير التكيفية
القيم الجوهرية	المديرون يهتمون بشدة بالعملاء، وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المؤسسة مثل (المبادرة القيادية).	المديرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم أو بعض المنتجات المرتبط بجماعة العمل تلك. كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر بأكثر من المبادرة القيادية.
السلوكيات العامة	المديرون يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلب الأمر لحماية مصالحهم القانونية حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر.	المديرون يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، مناورين سياسياً، بيروقراطيين وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

(1) صالح بن سعد المربع، مرجع سابق، ص 58.

(2) زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 57.

II-7-3- حسب معيار الشمولية

المؤسسة هي أماكن عمل يعمل بها أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، وهي أماكن تتفاعل بداخلها ثقافات متشابهة أو متباينة، وتبعا لهذا المعيار يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

أولاً- الثقافة السائدة (الرئيسية): هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أفراد المؤسسة وتوجه سلوكهم، حيث يمكن انتشارها بينهم على نطاق واسع (1)

ثانياً- الثقافة الفرعية: هي ثقافات جزئية يشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة بسبب ميولهم أو هوياتهم أو تخصصاتهم أو جنسياتهم أو أعراقهم، والمؤسسات هي خليط من الثقافات الإنسانية وغالبا ماتجد بداخلها ثقافة رئيسية ومجموعة من الثقافات الفرعية، وهذه الثقافات الفرعية قد تكون على مستوى دوائر وأقسام المؤسسة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين (2).

II-7-4- حسب تصنيفات بعض الباحثين

أولاً- حسب تصنيف ديل وكينيدي: وقد قاما بتحديد أنماط الثقافة التنظيمية اعتمادا على معياري التغذية المرتدة، وكذلك المخاطرة، ووفقا لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية هي:

1- ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة: تعمل في بيئات سريعة التغير وتستجيب بسرعة لهذه التغيرات الداخلية والخارجية، وتهتم بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل مخاطر التغيير والتطوير والإبداع (3).

2- ثقافة العمل الجاد: تمتاز هذه الثقافة بالتسليية والجدية في العمل في آن واحد، وتتميز أفعال العاملين بدرجة قليلة من المخاطرة، وبمعلومات مرتدة سريعة، ويمتاز العاملون فيها بالفعالية والسعي لتحقيق النجاح والمثابرة في العمل، وترتكز على العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم.

3- ثقافة البناء: تمتاز هذه الثقافة بالقرارات الخطيرة وبمعلومات راجعة بطيئة وبمركزية اتخاذ القرارات، وترتكز قيمها على المستقبل وضرورة الاستثمار طويل الأجل، ويمتاز العاملون فيها بالثقة بالنفس واحترام السلطات والكفاءة الفنية (4).

4- ثقافة العمليات: تتسم هذه الثقافة بقدرة قليلة على الاستجابة للتغيرات البيئية وقليلة الاهتمام بجمع المعلومات عنها، ولهذا فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من اهتمامهم بتحقيق الأهداف (5).

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 33، 2012، ص 124.

(2) عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الإتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المغرب، أبريل 2009، ص 52.

(3) كعواش رؤوف، "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر"، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 12.

(4) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 100.

(5) كعواش رؤوف، مرجع سابق، ص 12.

وتركز قيم هذه الثقافة على الحذر والاحترام والالتزام بالقواعد والاجراءات المحددة، ومن الأمثلة عليها في المؤسسات: المؤسسات العمومية بشكل عام (1).

ثانياً - حسب تصنيف هاندي 1978 Handy: يصنف هاندي الثقافة التنظيمية استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة إلى الأنماط التالية:

1- ثقافة القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المؤسسة واتخاذ القرارات يكون بين عدد من الأفراد البارزين في المؤسسة (2)، وغالبا ما تتواجد في المؤسسات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت، حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن الطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة (3).

إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع عندما تكون المؤسسة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوي، بحيث يمارس رقابة فعالة، وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته (4).

2- ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر أهمية من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، ويتم تنسيق أنشطتها من خلال نطاق ضيق للإشراف، ويتم اختيار أفرادها وفق الرضا على معدل أدائهم، وتتجسد قوة أفرادها بالجدية، توفر الأمن وتحقق توقعات العاملين وتعمل في بيئة مستقرة وتتوافق مع البيئة، والعمل فيها يكون وفق المنطق والعقلانية، وغالبا ما توصف وتحلل على أنها مثل البيروقراطية والهيكل التنظيمية التي ترافقها (5).

فثقافة الدور هي نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمؤسسة، حيث يكون الهيكل واحداً على طبقات متعددة هرمية، وتقوم كل طبقة (مستوى) برفع تقريرها للطبقة (المستوى) الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد (6).

3- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (7).

(1) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 101.

(2) بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 13-14.

(3) نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 212.

(4) بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 13.

(5) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 112.

(6) نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 211.

(7) بلجازية عمر، محمد خير سليم، مرجع سابق، ص 13.

تعتمد قوتها على توحيد قوة الجماعة كفريق، وهي ذات توجه نحو العمل أو المشروع⁽¹⁾، وتكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة، وهي تؤكد على المرونة، والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل والاتصالات الجانبية غير الرأسية واعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة⁽²⁾.

4- ثقافة الفرد: تركز ثقافة الفرد على استقلالية الأفراد والعلاقات بينهم، لذلك فهي تكون مصحوبة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من عدم المركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال المحاسبة التبادلية. إن قوة هذه الثقافة تعتمد على قوة مركزها المرتفع ولا تعود إلى قوة مواردها وإنجازاتها، إذ يتمتع أفرادها بتمسك عال بقيمهم، وتأتي قوتها من اهتمامها بالفرد باعتباره قضية أساسية، تهدف إلى خدمة ومساعدة العاملين الذين يعملون فيها، وتكون الرقابة روتينية، والعلاقة التي تربط العاملين بها قائمة على أساس التعاقد النفسي، وقوة التماسك لا تتوافر دائما، تركز على معدل خدماتها، ويتسم أفرادها بالتخصص ويفضل أفرادها هذه الثقافة لصعوبة استجابتهم لأنظمة القوة الموجودة في المؤسسة⁽³⁾.

ثالثا- حسب تصنيف والاش 1983 Wallach: صنف والاش الثقافة التنظيمية وفقا لنمط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وهي:⁽⁴⁾

1- **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منمطا، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

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

رابعا- حسب تصنيف جونز 1985 Jones: قام جونز بتصنيف الثقافة التنظيمية على أساس التوجه الداخلي والاهتمامات الداخلية للعاملين في ضوء اتجاهات عدة منها التوجه نحو الإنتاجية أو الالتزام بالتعليمات (البيروقراطية) أو نحو العملية والعقلانية (المهنية) كما يلي:⁽⁵⁾

1- **الثقافة البيروقراطية:** تتميز الثقافة البيروقراطية بتحديد حقوق وواجبات العاملين بشكل واضح وتحديد حدود السلطة، وإجراءات محددة لاختيار العاملين لا يمكن تجاوزها، وضرورة مراعاة القواعد والاجراءات الرسمية وزيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وانخفاض نسبة دوران العمل وانخفاض معايير الأداء وتطور رموز من المعاني التي تؤدي لإحكام العلاقات الاجتماعية.

(1) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 113.

(2) نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 213.

(3) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 113.

(4) بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق، ص 13-14.

(5) سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 101-102.

2- الثقافة المهنية (العقلانية): تتسم الثقافة المهنية بعدة خصائص منها أنه يقل ارتباط العاملين بالمؤسسة بسبب عمومية مهاراتهم الفنية والاعتماد على الرقابة التبادلية بدلا من السلطة الرسمية واستبدال البيروقراطية بالقيم المهنية.

من خلال عرض التصنيفات المختلفة لأنماط الثقافة التنظيمية يتضح أن العديد من الأنماط تتداخل فيما بينها، ويكمن الاختلاف الوحيد في المعيار المعتمد من طرف كل باحث والمصطلح المستخدم ، فمثلا نجد أن الثقافة البيروقراطية تتقارب في مضمونها مع ثقافة الدور، الثقافة غير المتكيفة (الجامدة)، ثقافة القوة، ثقافة العمليات، ونجد من الأنواع المذكورة سابقا ثقافة المهمة التي تركز على تحقيق الأهداف، وهي متقاربة مع ثقافة العمل الجاد، ومن جهة أخرى نجد تقارب كبير بين الثقافة المساندة وثقافة الفرد فكليهما يركز على احتياجات الفرد في المؤسسة، وتتشابه كذلك إلى حد كبير الثقافة التنظيمية الإبداعية مع الثقافة التنظيمية التكيفية التي تركز على المخاطرة والإبداع في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

II-8- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

تدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع، وتسعى لايجاد النظم والأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين، وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات الفرد لأداء عمله، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تشجع العاملين على الإبداع والتجديد، ووضع معايير ونظم حوافر تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة .

II-8-1- خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر استراتيجية حيوية لبقاء نمو المؤسسة، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع، من خلال خلق ثقافة تنظيمية يمثل الإبداع عنصر مهم ضمن قيمها وافترضاياتها واجراءاتها⁽¹⁾.

إن بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الاهتمام بعناصر الاختيار والبحث والمكافأة والإبقاء، ويتطلب بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية التأكيد على العناصر التالية:

- ✓ غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف؛
- ✓ مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة العاملين المتميزين؛
- ✓ المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.

⁽¹⁾ Muna kalyani, "innovate culture: an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario", international journal of business administration, utkal universtiy, india, vol2, N°4, novembre 2011, p 85.

كما يتم بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية بتقييم الثقافة التنظيمية الحالية، إذ يعد تقييم الثقافة التنظيمية أحد الموضوعات الهامة في بناء الثقافة التنظيمية القوية القادرة على مواجهة التحديات الجديدة في أداء الأعمال، وتعد نقاط مميزة تعكس المعايير والقيم العالية للأفراد والجماعات، ومما لا شك فيه أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في الثقافة التنظيمية مصدرا لدعم التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفعالة في تطوير أسلوب التمكين وإنجاحه، إذ تعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية تؤدي أحدهما إلى الأخرى (1).

ويمكن توضيح العناصر الثلاثة اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): العناصر اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية

عناصر الثقافة التنظيمية	الفعل الذي يجب اتخاذه
الالتزام	غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف والإدراك بأن التزام العامل بالفلسفة العامة يجب أن يتطابق مع تطلعات الفرد والجماعة.
الجدارة	تطوير مكافأة الفرد المتميز في المواقع الهامة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعزيز الكفاءات والتركيز على مهارات محددة وليس على مجموعة كبيرة.
التماسك	وهو يدعم الالتزام والكفاءة (الجدارة) عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.

المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010، ص 259.

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين وتؤثر على أداء المؤسسة وخلق الإبداع فيها، لذلك يجب على كافة المؤسسات أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها، إعادة تنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالة للإبداع، ويتم بذلك خلق واعتماد الثقافة التنظيمية الإبداعية (2).

(1) زينب حوري، ساسية خضراوي، "تممية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص 11.

(2) عزوي أعر، عجيلة محمد، مرجع سابق، ص 61.

إن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يتطلب إتباع خطوات أساسية يمكن تلخيصها في التالي:⁽¹⁾
أولاً- إنشاء الأسس المطلوبة: من خلال إجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة التنظيمية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات.

ثانياً- تعزيز عمليات تشجيع الإبداع: إنشاء بنية وبيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجع على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة، حيث تركز الثقافة التنظيمية على الإنفتاح، التعاون، الثقة، المبادرة والتجريب من أجل بناء ثقافة تنظيمية إبداعية.

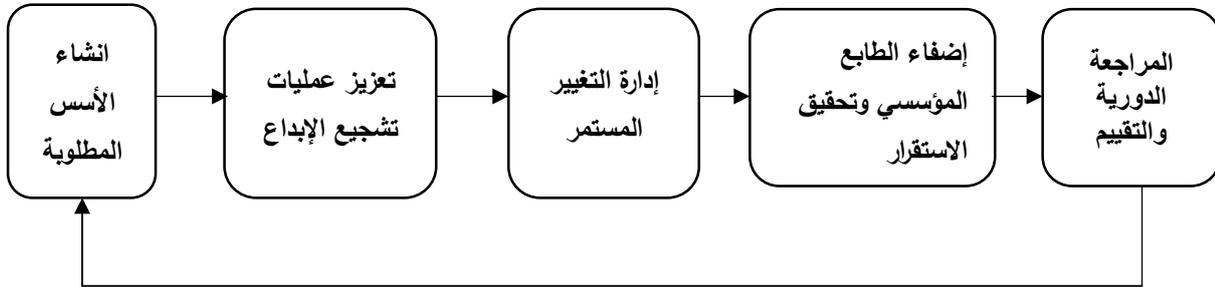
ثالثاً- إدارة التغيير المستمر: من خلال إنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير وإدارتها والانتقال إلى وضعية جديدة مرغوبة.

رابعاً- إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار: إضفاء الطابع المؤسسي يعني إجراء التغيير في الجزء المستقر والدائم في المؤسسة، والاستقرار يعني جعل التغيير الدائم عنصر طبيعي في أسلوب عمل المؤسسة، فالعنصر الأول يمثل أسلوب هيكلي، أما الثاني فهو أسلوب إجرائي.

خامساً- المراجعة الدورية والتقييم: يجب أن تكون مبنية على التغذية الراجعة والمستمرة، فهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتأثيراتها على المؤسسة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم(21): خطوات بناء ثقافة تنظيمية إبداعية



المصدر: Muna kalyani, « innovate culture: an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario », **international journal of business administration**, utkal university, India, vol 2, n°4, november 2011, p92.

⁽¹⁾ Muna kalyani, **Op cit**, p 91.

II-8-2- خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

يمكن النظر للثقافة التنظيمية الإبداعية على أنها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية والممارسات والتوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.

ويرى بيتر وترومان أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة التنظيمية الإبداعية وهي: (1)

✓ الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد؛

✓ الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة؛

✓ الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمساعدة المتردد أو غير الواثق؛

✓ الاعتقاد الراسخ بأهمية النمو وشموليته ومردوديته.

وهناك عدة متغيرات تتأثر بها الثقافة التنظيمية الإبداعية كما ذكرها القريوتي منها: (2)

✓ مدى ثقة الإدارة بأفرادها ودعمهم؛

✓ مدى الاتصال والتواصل بين العاملين؛

✓ مدى قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛

✓ مدى وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛

✓ مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة؛

✓ مدى تشجيع العاملين على تقييم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية؛

✓ مدى اختيار وترقية العاملين بناء على أسس الإنجاز والأداء؛

✓ مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار كتنظيم الاقتراحات وجلسات العصف الذهني؛

✓ مدى تواجد حد أدنى من الخوف من نتائج الوقوع في الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة؛

✓ شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالاجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

وهناك من الباحثين من يحدد خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية في مجموعة من العناصر وهي: (3)

أولاً- الانفتاح **Openness**: حيث ينبغي على جميع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد بغض النظر

عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، فالأفراد ضمن هذه الثقافة

التنظيمية يتمتعون بالخيال الواسع والأداء الأفضل والمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن

أفكارهم تبعاً للموقف الذي يواجهونه.

(1) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص ص 26-27.

(2) سمير يوسف محمد عبد الإله، " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات

- دراسة مقارنة - "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص ص 27-28.

(3) Muna kalyani, Op cit, pp 86-87.

ثانيا- التعاون Collaboration: حيث يحرص أفراد المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض، وتسود روح الفريق وتماسك الجماعة.

ثالثا- الثقة Trust: فالثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن الأفراد العاملين يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة.

رابعا- الأصالة Authenticity: فالأفراد العاملين في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويبدلون كل جهودهم لتنفيذ ما حدد لهم من مهام.

خامسا- الاستباقية Proactive: فالثقافة التنظيمية الاستباقية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرة والقيام بالعمل بطرق جديدة، وإدخال التغييرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها، ففي هذه الثقافة التنظيمية يتم استباق الأحداث والشروع في إحداث الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة.

سادسا- الحكم الذاتي Autonomy: فالأفراد العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويسيطرون عليها، فهناك حرية واستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، حيث يتم اتخاذ القرارات دون الاعتماد على تعليمات مفصلة وصارمة، وهذا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديونها.

سابعا- المواجهة Confrontation: وفق الثقافة التنظيمية الإبداعية يتم تشخيص المشاكل ومواجهتها وحلها بصورة جماعية أو فردية، ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالأفراد العاملين لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، ويتم التشجيع على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين.

ثامنا- التجريب Exprimmentation: حيث يتم تجريب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لأداء الأعمال المقدمة من طرف العاملين وتشجيعهم على تحسين المنتج أو الخدمة ومكافأة العاملين على هذه الأفكار الجديدة التي يقدمونها بغض النظر على نجاحهم أو فشلهم، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

إن خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تلخص في المصطلح OCTAPACE، حيث يمثل كل حرف خاصية من الخصائص السابقة الذكر، وهي خصائص متصلة مع بعضها البعض ومتسلسلة موجهة نحو الإبداع، وعندما يتم تقاسم هذه الخصائص بشكل واسع في المؤسسة يمكن الحصول على الثقافة التنظيمية الإبداعية، حيث يقوم العمل على التحدي ضمن بيئة مفتوحة يسودها الاحترام والثقة، وتعتبر الأخطاء فيها أساسا للتعلم.

II-8-3- مفهوم المؤسسة المبدعة ومقوماتها

أولاً- مفهوم المؤسسة المبدعة: تعتبر المؤسسة المبدعة كيان تنظيمي صممت بيئته الداخلية لتساهم في تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من خيارات مختلفة، أي أن الإبداع ما هو إلا نتاج تفاعل الفرد مع بيئته التي يعمل بها والذي يتطلب جهد تعاوني بين كافة أعضاء المؤسسة.

فالمؤسسة المبدعة هي التي تشجع على الإبداع وتكافئ النجاح ولا تعاقب على الفشل، وهي التي تتعلم من أخطائها وتجربها وتسعى إلى التحسين المستمر لأدائها وتحقيق مستوى عالي من الأمن الوظيفي للعاملين وحتى تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها تغيير ثقافتها، طرق تفكيرها، العلاقات السائدة بين العاملين حتى تسمح ببروز الإبداع وتوليد أفكار أصيلة⁽¹⁾.

كما تعتبر المؤسسة المبدعة مؤسسة تملك مهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها ليعكس المعارف والأفكار الجديدة، فهي تتطوي على بيئة يتم فيها دعم التعلم التنظيمي، بحيث يكون العمل الجماعي والتعاون والإبداع قيم تنظيمية يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسة ، وبذلك يمكن تحديد الوظائف الأساسية للمؤسسة المبدعة في النقاط التالية: (2)

✓ خلق فرص التعلم المستمر؛

✓ تعزيز الحوار والنقاش؛

✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛

✓ إنشاء نظام لدعم التعلم وتبادله؛

✓ تمكين العاملين؛

✓ ربط المؤسسة بالبيئة؛

✓ استخدام القادة الذين يشجعون التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.

ثانياً- مقومات المؤسسة المبدعة: تشير الدراسات إلى أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المؤسسة المبدعة يمكن تطبيقه في جميع الحالات، قد يكون البحث عن مثل هذا النموذج أو عن هذه القيم والمبادئ المحددة والتوقف عندها هو أمر مناقض للإبداع نفسه، لأن الإبداع هو كل شيء جديد لم يسبق أن كان معروفاً، فالمقومات ليست إلا مؤشرات أولية للسير على طريق الإبداع تتغير تبعاً لمستوى التطور هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن مقومات البيئة التنظيمية ينبغي بالضرورة أن تتفاعل مع مقومات البيئة الكلية المتغيرة، لكن على الرغم من ذلك فإن الكثير من الأبحاث الإدارية المعاصرة تبين أن هناك مجموعة عامة من المبادئ والنظم والأساليب التي أثبتت فعاليتها كمقومات أساسية للمؤسسة المبدعة نذكر منها:

(1) واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري- دراسة حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص173.

(2) Baek Kyoo Brain Joo, « the impact of contextual and presonal characteristics on employee creativity in Koraen Firms », thesis doctorat, university of Minnesota, 2007, p32.

1- إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية: بينت الأبحاث أن المؤسسات ذات الأداء المتميز والاتجاه الإبداعي تملك الجرأة الكافية لإعلان القيم الجوهرية للإبداع التي تكون بمثابة العقيدة التنظيمية للجميع، إن ذلك يعني أن المؤسسة تعتبر تلك القيم بمثابة مرشد في اتخاذ القرارات اليومية وإدارة الأفراد ومكافأة الأداء، كما أن هذه المؤسسات تعتبر تلك القيم مرجعا للأنشطة التنظيمية كافة.

ومن أبرز قيم ومبادئ المؤسسات المبدعة الإيمان بالآتي:

✓ أن تكون الأفضل والبحث عن الأفضل واستشراف المستقبل؛

✓ أهمية الأداء المتميز؛

✓ معاملة العاملين بكرامة، والتركيز على العنصر الإنساني كعنصر مبدع في المؤسسة؛

✓ تقديم خدمة متميزة ومتفوقة؛

✓ أن غالبية العاملين يجب أن يبدعوا ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الإخفاق؛

✓ أهمية عدم التمسك الشديد بالرسميات لتعزيز الاتصالات؛

✓ أهمية النمو الاقتصادي والربحي.

إذن يمكن القول إن الاتجاه الإبداعي يجب أن ينطلق من القيم التنظيمية التي تعلن بوضوح شرعية ذلك الاتجاه وتتبناه، لكن لا يكفي إعلان القيم فقط بل يجب أن تتبعها الأعراف والتقاليد التي تدعم ذلك الاتجاه وتؤكد كحقيقة تنظيمية يعايشها الأفراد في كل ممارستهم اليومية⁽¹⁾.

2- اعتماد إستراتيجية التعلم والتدريب المستمرين

تعتبر المؤسسة المبدعة التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين، ويهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية⁽²⁾.

ويهتم التدريب الإبداعي بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير وهي:⁽³⁾

2-1- تنمية معرفة العاملين وتمكينهم: أي زيادة فهم العامل بالأمور النظرية العلمية والعملية للعمل الذي يقوم به، وذلك بتزويده بالمعلومات اللازمة للإحاطة بالجوانب الجزئية والكلية للعمل الذي يمارسه، إن زيادة معرفة العاملين وزيادة تمكينهم تنميان روح النظرة الناقدة غير المقلدة، ومن ثم تزيد عندهم روح المبادرة والتجديد والإبداع، فالتمكن هو إحدى البوابات الرئيسية للوصول إلى الإبداع.

2-2- زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل: عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي تزيد قدرته على التمييز في أساليب العمل المتاحة واختبار أنسبها.

إن زيادة قدرة الفرد ومهاراته على القيام بالعمل تزيد ثقته بنفسه وتجعله محبا وملتقنا ومبدعا في عمله، مثل التدريب على التفكير الإبداعي كالعصف الذهني وغيرها من الأساليب السابقة الذكر.

(1) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 307.

(2) عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص 247.

(3) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 308.

2-3- إتاحة الفرصة لاستكشاف والتجديد: إن التدريب يمنح للفرد فرصة واسعة لاستكشاف نفسه والتعرف على جوانب النقص والقصور في قدراته ومهاراته وحتى إتجاهاته وميوله، هذا الموقف مع الذات الذي يتيح التدريب يحفز العاملين على تبني قيم واتجاهات إيجابية جديدة.

3- إتاحة المشاركة واللامركزية: من أبرز مقومات المؤسسات المبدعة تبنيها نظام مؤسسي يقوم على المشاركة واللامركزية، فالنهج الديمقراطي يشجع الحوار وتبادل الرأي، ويشجع على النقد البناء وتقبله، مما يحفز العاملين على الانتماء والتفاعل وتوليد الأفكار الجديدة (1).

إن منهج المشاركة يتميز بأنه يخلق جواً مميّزاً من العلاقات والاتصالات الإنسانية يساعد على إدارة أوجه الخلافات والنزاعات وفق إطار متكامل للرؤية الموحدة، كما يتيح قدراً مطلوباً من الاستقلالية والطمأنينة لكل فرد في المؤسسة، بما يحفزه على البحث في أسباب المشكلات دون خوف من توليد الأفكار الجديدة وإبداع البدائل العملية لحلها.

ومن جهة أخرى فإن التنظيم اللامركزي يحقق قدراً كبيراً من الاستقلالية والمرونة في التفكير والتخطيط والتنفيذ، فالمركزية تعد تقييداً للأفكار وتضعف التخطيط وتعرقل التنفيذ، فالتنظيم اللامركزي أكثر حساسية لاستكشاف التغيير في البيئة الداخلية والخارجية وأكثر قدرة وسرعة على توليد الأفكار الإبداعية، وأكثر مرونة على تحويلها إلى واقع ملموس وذلك لسببين رئيسيين هما:

- ✓ أن اللامركزية أكثر قرباً من البيئة العملية وأكثر قدرة على التعرف على حاجاتها وتلبيتها.
- ✓ أن اللامركزية تساعد على فتح حوارات وتبادل الآراء وبلورة أفكار داخل مجموعات صغيرة، ومن ثم التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الحالية والمستقبلية (2).

4- وضع معايير تقييم موضوعية: معايير تقييم الأداء هي الأسس الموضوعية للتقييم مثل نسب تنفيذ المخطط، عدد الاقتراحات الناجحة والتي على أساسها توضع المكافآت، وعليه فإن هذه المعايير يجب أن تكون موضوعية لأنها عوامل وسيطة ضرورية تربط العمل والأداء بالمكافأة والعقاب حتى تتحقق العدالة من أجل استمالة المبدعين وتشجيعهم على العطاء.

قد يكون من المستحسن عند تقييم الأداء أن تؤخذ بالحسبان الدافعية للمحاولات المتكررة لاستكشاف والإبداع، وأن يكون نظام الحوافز مبني على مبدأ الإبداع والتجديد تشجيعاً على الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية في المبادرة والتجديد، وليس على التنفيذ الحرفي للإجراءات النمطية والمحاسبة على الأخطاء بغض النظر عن النتائج (3).

5- وجود قيادة إدارية إبداعية: حيث يعتبر نمط القيادة أو أسلوب الإشراف من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية

(1) عبد الرزاق سالم الرحاطة ، مرجع سابق ، ص 247.

(2) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 309 - 310.

(3) المرجع السابق، ص 308 - 309.

للعاملين، فهناك شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة على الإبداع سواء أكانت القيادة العليا أو القيادة ضمن جماعات وفرق العمل، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط المشارك الإيجابي والمهتم بالعمل و العاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيها يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى الإبداع.

فالقائد المتميز ينبغي أن يهتم بالأفكار الجديدة ويشجعها مستخدماً عدة طرق منها على سبيل المثال تقديم العون المادي والمعنوي للعامل المبدع، فالشعور بالثقة التي يوليها القائد للأفراد سيساعد على تنمية التفكير الإبداعي لديهم ويساعد في رفع روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم و رغباتهم في التقدم والوصول إلى أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر قضية جوهرية، ذلك أنه عندما يشعر العاملون أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فإنهم عادة ما يختارون بين واحد من اتجاهين إما أن يقفوا في وجه مصادم اتخذ القرار ويوجهوا طاقاتهم الكامنة عكسياً ضد المؤسسة أو يصلوا إلى مرحلة اللامبالاة والسلبية اتجاه المؤسسة ومن ثم تتعدم الروح الإبداعية لدى العاملين (1).

6- تشجيع البحث والتطوير: يحتاج تحقيق الإبداع إلى تشكيل فرق البحث والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لها، تبرز أهمية البحث بما يتضمنه من استقراء للواقع واستكشاف بدائل جديدة وتحليلها للتغلب على الميول لمحاكاة التجارب السابقة، فعمليات البحث تدعو إلى إجراء تجارب جديدة لوضع المسائل الجديدة موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها وصولاً إلى الحل العملي الإبداعي، كل هذه العمليات تساعد على تكريس العمل الإبداعي كتقليد طبيعي في المؤسسة.

فالإبداع لا يتحقق عن طريق الصدفة وحدها، إنما يستوجب توفير قدرات وإمكانيات بشرية ومادية وفنية كدعائم أساسية للعملية الإبداعية، بالإضافة إلى تشجيع المحاولات المتكررة وتوقع الأخطاء والاستعداد لتحمل نتائجها، وتشجيع التجارب المتميزة بالمكافأة المعنوية والمادية بغض النظر عن النتائج (2).

II-8-4- علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

يعتمد نجاح الإبداع بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة الإبداع وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص الإبداع، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، ومن خلال تكوين فرق عمل لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات جديدة ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

(1) سعود بن محمد العريفي، "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص 63-66.

(2) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 307.

ويتطلب تشجيع الإبداع الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة.

وفقا لـ **مارتينز martins** و**تيربلانش 2003 terblanche** تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا حاسما لنجاح أي مؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي التي لديها القدرة على استيعاب الإبداع ضمن ثقافتها التنظيمية، فالعناصر الأساسية للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، المعتقدات، التوقعات) تؤثر على الإبداع لدى العاملين بطريقتين:

✓ **من خلال التنشئة الاجتماعية في المؤسسات:** فالأفراد العاملين يتعلمون ماهو السلوك المقبول والسلوك الغير مقبول، وكيف يجب أن يتم أداء الأعمال داخل المؤسسة، والمعايير المقبولة والمشاركة من قبل الأفراد، ووفقا للمعايير المشتركة يتكون لدى الأفراد افتراضات حول ما إذا كان السلوك الإبداعي عنصر أساسي لأداء العمل.

✓ **القيم الأساسية:** والافتراضات والمعتقدات والأشكال المعتادة للسلوك(العادات) وانعكاساتها على الهيكل والممارسات والاجراءات، فمن خلال القيم الأساسية يدرك الأفراد كيفية التصرف في مكان العمل، فعلى سبيل المثال توفير الموارد اللازمة لتقديم أفكار جديدة تعتبر قيمة أساسية تشجع على الإبداع في مجال العمل.

وقد وصف **مارتينزو تيربلانش 2003** نموذج تفاعل متكامل يتألف من القيم والمعايير الثقافية التي تؤثر في الإبداع فالنموذج يبين أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها تأثير على الإبداع لدى العاملين، وتنقسم هذه الأبعاد إلى **خمس** محددات للثقافة التنظيمية وهي:

1- الاستراتيجية: إن أصل الإبداع يكمن في رؤية مشتركة تركز على المستقبل، ومن المهم أن يفهم العاملين هذه الرؤية والمهمة التي تدعم الإبداع، فالفجوة بين الوضع الحالي والرسالة هي التي تعطي دفعا للعاملين نحو الإبداع.

2- الهيكل: يري العديد من الكتاب أن لفرق العمل تأثير على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة، ففرق العمل التي تسمح بتنوع المواهب الفردية وتكاملها مع بعضها البعض تؤدي إلى تشجيع الإبداع، إضافة إلى ذلك يجب على كل عضو من الفريق أن يكون قادرا على احترام وفهم وجهات نظر الآخرين وأسلوب عملهم، والتواصل بشكل فعال، وأن تكون فرق العمل منفتحة على الأفكار الجديدة وتبحث عنها⁽¹⁾.

3- آليات الدعم: ينبغي أن تتوفر الثقافة التنظيمية على آليات من شأنها تعزيز الإبداع، ومن بين الممارسات الإدارية التي تجعل الإبداع عمليا منفذا نذكر:

3-1- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته وهذا ما يشجعه على الإبداع، في حين وضع الفرد العامل في المكان غير المناسب يؤدي به إلى الاحباط والشعور بالتهديد.

⁽¹⁾ Maz Jamilah masnan & al, "role of arganizational culture in stimulating creativity and innovation among engineering students", pp271.(www.researchgate.net le 01-08-2017)

3-2- الحرية: وتتمثل في اعطاء العامل الفرص لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، بما يساعد على تنمية الحافز الذاتي (1). إذ أن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، فالحرية في اتخاذ القرار تحدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين (2).

3-3- الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال، لذلك ينبغي على المدراء اعطاء الاهتمام الكافي بهذين الموردين، فالأفراد العاملون هم الذي يحددون الوقت والمال اللازمين لتشجيع الإبداع لديهم بالإضافة إلى الموردين السابقين تعتبر مساحة المكان (physical space) عنصراً مهماً يجعل العاملين أكثر إبداعاً (3).

3-4- دعم المشرفين والمؤسسة: لقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين دعم المشرفين والإبداع لدى العاملين، فالإشراف الداعم يساهم بشكل كبير في العديد من إبداعات العاملين، وقد لا يتوفر دعم المشرفين في المؤسسات التي تتميز بالهياكل الرسمية واللوائح الصارمة والمهام الروتينية، لذلك فإن قيام العامل بتقديم أفكار جديدة ومفيدة يعتمد على مدى الدعم الذي يتلقاه في بيئة العمل (4).

4- السلوك المشجع على الإبداع: القيم والمعايير المشجعة على الإبداع يعبر عنها في أشكال سلوكية محددة تعزز الإبداع لدى العاملين، فهي تتضمن الطريقة التي يتعامل بها مع الأخطاء، التشجيع على توليد أفكار جديدة، التعلم المستمر، المخاطرة والتجريب وغيرها من السلوكيات، وتعتبر "علبة الأفكار la boîte à idées" طريقة تستخدمها المؤسسة للتشجيع على توليد الأفكار الإبداعية لدى العاملين، ففي سنة 1895 قام جون باترسون (John Patterson) مؤسس السجل النقدي الوطني (NCR) بإنشاء أول برنامج لعلبة الأفكار تعتبر إنجازاً كبيراً في ذلك الوقت، وكان يمنح لمقدمي الأفكار الجديدة 1 دولار، وفي سنة 1904 قام العاملين بتقديم 7000 فكرة جديدة تم اعتماد ثلثها.

وقد تم استخدام هذه الطريقة بشكل متطور من طرف البنك Bank one وهو من أكبر البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم انشاء برنامج للاهتمام بأفكار العاملين يسمى الفكرة الكبيرة (une grande idée)، حيث يتم وصول العاملين إلى علبة الأفكار الخاصة بالبنك عن طريق الأنترنت ويمكنهم تسجيل أفكارهم والاطلاع على أفكار الآخرين والتفاعل الجاد معهم، ويمكن ذلك العاملين من تقييم الأفكار وتحسينها بما يخدم احتياجات المؤسسة، فهذه الطريقة تعتبر أداة فعالة لاعطاء العاملين الحرية الكافية لأن يكونوا مبدعين (5).

(1) صالح محمد علي الكلبي، مرجع سابق، ص 118.

(2) جواد محسن راضي، "التمكن الإداري وعلاقته بإبداع العاملين-دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 66.

(3) Teresa.M. Amabile, "Motivating creativity in organization (on doing what you love and loving what you do)", Op Cit, p 82.

(4) Malkeh Beheshtifor, Elahah zare, "employee creativity : a compulsory factor in organization", interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol5 ,N2, 2013, p244.

(5) Melissa schilling, Francois thérin, gestion de l'innovation technologique, maxima édition, paris, 2006, p36.

5- الاتصالات: الثقافة التنظيمية التي تدعم الاتصالات المفتوحة والشفافية المبنية على الثقة سوف يكون لها تأثير إيجابي على تشجيع الإبداع، فالاتصالات المفتوحة -أو ما يطلق عليها سياسة الباب المفتوح **OPEN DOOR** بين الأفراد وفرق العمل والإدارة للحصول على الأفكار الجديدة ومعرفة وجهات النظر المختلفة هي سياسة داعمة للإبداع (1).

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في التأثير على السلوك باستخدام أدوات الإدارة الرئيسية مثل القيادة، الاستراتيجية، الأهداف، المهام، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، اتخاذ القرارات والتعاون والعلاقات الشخصية وغيرها، والتي صممت كلها لأداء المهام والأعمال، إضافة لذلك يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية أيضا تأثير على دافعية الفرد للعمل والإبداع.

نظرا لتأثير الثقافة التنظيمية على كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة فإنه لا ينبغي النظر إلى المؤسسة دون تأثير الثقافة التنظيمية، وفي ظل الاهتمام بالإبداع ومساعدة الأفراد العاملين على التفكير والتصرف بطرق جديدة ينبغي النظر إلى الثقافة التنظيمية المعززة للإبداع كعنصر مهم في المؤسسة.

وقد ذكر بيرك **Burke 2000** أن الإبداع والابتكار في المؤسسة لا يمكن فصلهما عن الثقافة التنظيمية (2)، لذلك فإن تشجيع الإبداع لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بنمطين رئيسيين من الثقافة التنظيمية اللتان حددهما براند **Brand 1998** وهما الثقافة التنظيمية الإبداعية القائمة على التنوع والتعلم المستمر والثقافة التنظيمية المساندة (الداعمة) القائمة على التمكين ودعم الآخرين، وفي المقابل أكد الباحث على ضرورة التخلص من نمط الثقافة التنظيمية القائمة على التحكم والهيمنة (البيروقراطية) التي تقف كحاجز في طريق الارتقاء بالإبداع لدى العاملين (3).

وعلى هذا الأساس فإن العديد من الباحثين يعتبر أن التدفق الحر للاتصال بمثابة عامل رئيسي مؤثر في تشجيع الإبداع، وبالتالي يجب أن تساهم هذه القيم المشتركة في تطوير التبادل المفتوح للأفكار وتسهيل الأداء الإبداعي في العمل.

وأشار روينسون وستيرن **Robinson & Steren** إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية عادة ما تتميز بقدرة كبيرة على تشجيع أداء الأنشطة والمبادرة الذاتية، فضلا على تحفيز العاملين وفرق العمل على مواجهة المشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة لها، وبالتالي تلعب دورا إيجابيا في تعزيز الدافعية الداخلية للإبداع. يؤكد كذلك أمابيل وجيتومر **Amabile & Gitomer 1984** إلى أنه بمقدور العاملين أداء مهام العمل أكثر إبداعا عندما تتاح لهم الفرصة لاختيار طريقة أداء المهام الموكلة إليهم.

(1) Maz Jamilah masman & al ,Op Cit, p 272.

(2) Mehr ali hemmatinezhad & al, " the relation between organizational culture and creativity :A case study on physical education experts in education administrations", **international journal of sports studies**, vol 2(1), 2012, p70.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 77.

وتضم قائمة العناصر الأخرى الهامة لبنية الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع لدى العاملين، والتي زودتنا بها الدراسات السابقة تحفيز وضمان السلامة التشاركية في العمل، حيث أنه ليس بالامكان تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي إلا إذا تخلصوا من الشعور بالخوف والخشية من العقاب.

وتؤكد أماويل **Amabile 1998** من جهة أخرى أن منح العاملين قدر كافي من الاستقلالية في أداء العمليات المطلوبة يساهم على نحو فعال في تعزيز الإبداع لديهم، لأنها تقوي من شعور العاملين بالقدرة على تحمل المسؤولية في أداء العمل، فضلاً على السماح لهم بحل ما يعترضهم من مشكلات باستخدام وسائل وآليات تعتمد بشكل أفضل على توظيف ما لديهم من خبرات ومهارات التفكير الإبداعي، وهذا مايميز الثقافة التنظيمية الإبداعية حيث تتمتع باتباع عدد محدود من القواعد والاجراءات التنظيمية، المرونة في توصيف العمل الوظيفي، الوصول إلى المستويات مرتفعة من الاستقلالية في العمل.

كما تشير أماويل **Amabile** إلى ضرورة اتباع المؤسسة الراغبة في دعم قدرتها على الإبداع الاستراتيجيات الهامة التالية وهي: مكافأة العاملين على إبداعاتهم في العمل على نحو منظم (المكافأة المالية والمدح والثناء اللفظي)، تشجيع القادة لإبداع العاملين عبر دعم تبادل المعلومات والمشاركة في العمل، تجنب سياسات الدخول في الصراعات لأنها تشتت تركيز العاملين بعيداً عن المهام المطلوبة وتدعيم الشعور بوحدة الهدف بما يرتقي بالدافعية الداخلية لإبداع لدى العاملين.

وعلى العكس من كل ماسبق يمكن لمعايير وقيم معينة التأثير بشكل سلبي على الإبداع لدى العاملين، فسيادة مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تركز على الالتزام بالأوامر يؤثر سلباً في السلوكيات الإبداعية للعاملين في العديد من المواقف الاجرائية في العمل، وعادة ما يؤدي جمود المعايير أو التركيز الكبير على توقيع العقوبات إلى إعاقة الإبداع لدى العاملين⁽¹⁾، فقد أكدت الكثير من الدراسات أنه من الأسباب التي تعرقل الإبداع لدى العاملين ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء العاملين أو رغبة قادة المؤسسات في المحافظة على إمتيازاتهم⁽²⁾.

كما يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين المشاركة في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع العاملين على الإبداع، بل تجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

ويضيف الصيدلاني كذلك المعوقات التنظيمية التالية: ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرار، التحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، تأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، انعدام تفويض

(1) عصام جمال سليم غانم، "الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 10-13.

(2) رامي محمود عباينة، رامي ابراهيم الشقران، مرجع سابق، ص 473.

السلطة، إلزام العاملين بالنقيد بالاجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف الحوافز المادية والمعنوية، غياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (1).

فالإجراءات والأنظمة في المؤسسات تلعب دورا حيويا ومهما في ظهور القدرات الإبداعية في المؤسسة، فتعقد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية، بينما تؤدي مرونتها إلى تشجيع المبدعين وخلق المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية، فالالتزام الحرفي بالأنظمة والاجراءات يتعارض مع صفات الشخص المبدع، حيث لا يجد ذلك الشخص فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانيات وقدرات إبداعية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، فهو يقوم بعمل شبه آلي مما يقتل روح المبادرة، التطلع والتفكير الإبداعي لديه، حيث أنه يقوم بالعمل نفسه في جميع الأوقات وبالطريقة نفسها، ومن جهة أخرى فإن تبسيط الاجراءات والمرونة في تطبيقها يساعد على خلق بيئة إبداعية تساعد على استثمار مواهب الأفراد وقدراتهم واعطاء المزيد من الحيوية للمؤسسة، ومن بين العوائق ذات العلاقة بالأنظمة والاجراءات والتي تقف أمام إبداع العاملين مايلي:

- ✓ جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الفرد المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها؛
- ✓ هيمنة الناحية القانونية على كثير من المؤسسات بما يعني أنها أهم محدد لتقييم أداء العاملين بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية، الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قائل للإبداع؛
- ✓ العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير.

إن مرونة الأنظمة وإجراءات العمل تخلق مجال من الحرية يشجع على الإبداع ويفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في أداء الأعمال، وبعكس الحال عندما تسود روتينية الاجراءات وجمود وتعقد الأنظمة فإن ذلك يعرقل التفكير الإبداعي ويجعل المؤسسة عاجزة على مواجهة التغيرات والتطورات في بيئتها، فالبيروقراطية والروتين والطابع الرسمي وتعدد المستويات الإدارية كلها عراقيل تحبط رغبة الفرد في المزيد من الإبداع (2).

لذلك فالإبداع يتطلب نمط جديد من البناء التنظيمي يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية ومن هذه الخصائص نذكر: (3)

- ✓ المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تبنى على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية؛
- ✓ الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية مع تفويض السلطات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الأداء؛
- ✓ انحصار دور القيادة العامة في التنسيق، الدعم والتخطيط الاستراتيجي دون إملاء للقرارات التكتيكية؛
- ✓ سيادة العلاقات الجانبية المتوازية أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات البيروقراطية؛
- ✓ تبادل العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن، دون الخضوع لبيروقراطية ثابتة وهيكل جامدة.

(1) أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015، ص 186.

(2) سعود بن محمد العريفي، مرجع سابق، ص 74-76.

(3) سيد عيد، مرجع سابق، ص 35.

إن الإبداع يتطلب ثقافة تنظيمية مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع التماسك والالتزام بمعايير واتجاهات وسلوكيات محددة، وتنتظر للإبداع كمهدد للنظام، لهذا لا بد للمؤسسة أن تحقق قدرا معقولا من التوازن ما بين وظيفة الثقافة التنظيمية في ايجاد الهوية ووحدة التوجه والتفكير والسلوكيات في المؤسسة من جهة وبين الحاجة المتزايدة إلى الإبداع كمصدر للتجديد بالمؤسسة من خلال الاتيان بالحلول الجديدة غير المألوفة لمشكلات مألوفة من جهة أخرى (1).

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص78-79.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل بالتحليل الإطار النظري للثقافة التنظيمية، ومن خلال ذلك تم استخلاص النقاط الأساسية التالية:

- مع تعدد وتنوع التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، فمن خلال مراجعة التعاريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معنى الثقافة التنظيمية، وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المؤسسة وتحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب.
- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد وإطاراً مرجعياً يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل، وتنقسم هذه المكونات إلى عناصر غير مادية وعناصر مادية.
- اختلف الباحثون في تحديد أنماط الثقافة التنظيمية، إذ يعود هذا التباين إلى المعيار المعتمد في تحديد أنماط الثقافة التنظيمية .
- إن توفير البيئة الإبداعية يعتبر منهجاً فكرياً وعلمياً للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع، وبذلك فإن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء ونمو المؤسسة.

الفصل الثالث:

أثر الثقافة التنظيمية على

الإبداع لدى العاملين بجامعة

محمد خيضر بسكرة

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري لمتغيري الدراسة "الإبداع لدى العاملين" و"الثقافة التنظيمية" وتوضيح العلاقة التي تربط بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بالدراسة الميدانية التي تعتبر من المراحل الهامة التي يمكن الباحث من خلالها التحقق من الدراسة النظرية التي قام بها.

وبما أن الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية وقع اختيار الباحثة على جامعة محمد خيضر- بسكرة- لإجراء الدراسة الميدانية كونها مؤسسة عمومية من جهة وتسهل نشر المعرفة وتشجيع البحث العلمي من جهة أخرى وهو ما يتلاءم مع دراسة موضوع الإبداع لدى العاملين.

وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ما أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

III - 1 - تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 بناء على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي⁽¹⁾.

تقع جامعة محمد خيضر - بسكرة - جنوب شرق العالية، حيث تبعد عن مركز المدينة بكيلومتريين (02 كم) يحدها من الشمال طريق شتمة بالإضافة إلى المباني، ومن الجنوب الإقامة الجامعية للنبات، ومن الشرق الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة، كما يتبع جامعة محمد خيضر بسكرة قطبين جامعيين كبيرين الأول يقع ببلدية شتمة ويضم كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، والثاني يقع بالحاجب ويضم بعض الأقسام التابعة لكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

III - 1 - 1 - نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

مر إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة بثلاث مراحل وهي:⁽²⁾

أولاً: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية، حيث تتمتع هذه المعاهد باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل معاهد ثلاثة وهي:

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

ثانياً: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

لقد تحولت المعاهد الوطنية إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-295 المؤرخ في 07/07/1992، وخلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي: معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية.

ثالثاً: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم سبعة معاهد وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وهذه المعاهد هي:

✓ معهد العلوم الدقيقة؛

(1) المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، ص7.

(2) الموقع الإلكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة، univ-biskra.dz (بتاريخ 2017/04/10، 10:00).

- ✓ معهد الري؛
 - ✓ معهد العلوم الاقتصادية؛
 - ✓ معهد الإعلام الآلي؛
 - ✓ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
 - ✓ معهد الهندسة المعمارية؛
 - ✓ معهد الكهرباء التقنية.
- في نفس السنة وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-387 المؤرخ في 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة والمتمم للمرسوم النموذجي رقم 83-544 المؤرخ في 1983/09/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة تم جمع هذه المعاهد ضمن ثلاث كليات هي:
- 1- كلية العلوم وعلوم الهندسة.
 - 2- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
 - 3- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- وفي 2004/08/29 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر -بسكرة- أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات وهي:
- ✓ كلية العلوم وعلوم الهندسة
 - ✓ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
 - ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
- وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 أصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات هي:
- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
 - ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - ✓ كلية الآداب واللغات.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 14-129 المؤرخ في 05/04/2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات السابقة الذكر ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998، المعدل، بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين التالية:

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل والشهادات .
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 3- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

III-1-2- مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تتولى جامعة محمد خيضر بسكرة بمهام عديدة تدخل في إطار تلبية حاجات ورغبات المجتمع باعتبارها مؤسسة عمومية تتكفل بخدمة التعليم العالي

أولاً- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة: لقد تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن لتؤدي مهام بالغة الأهمية، نذكر من بينها: ⁽¹⁾

- 1- **مجالات التكوين العالي:** ومن أهم الوظائف المتعلقة بالتكوين العالي نذكر ما يلي:
 - ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
 - ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبله.
 - ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
 - ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- 2- **في مجال البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا:** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يلي:
 - ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - ✓ تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 4-6، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، ص 5-6.

ثانيا- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة: تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

✓ ضمان تكوين بيداغوجي نوعي للطلبة والإطارات والمساهمة في نشر، إنتاج وتحصيل العلم والمعارف.

✓ التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية.

✓ إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

III-1-3- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة.

من خلال الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة الموضح في الشكل رقم(28)(أنظر الملحق رقم 01)

نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من: (1)

أولاً- مديرية الجامعة: وتخضع مديرية الجامعة لسلطة رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام بها، وتضم أربع نيابات، الأمانة العامة، المصالح المشتركة للجامعة، المكتبة المركزية للجامعة، ست كليات ومعهد.

ثانيا- نيابات مديرية الجامعة: والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج: تشمل هذه النيابة مصلحتين هما:

✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

✓ مصلحة الشهادات والمعدلات.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: وتشمل هذه النيابة ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة ما بعد التدرج.

✓ مصلحة التأهيل الجامعي.

✓ مصلحة البحث العلمي.

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل هذه النيابة مصلحتين هما:

✓ مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

✓ مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.

(1) الموقع الالكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة: univ-biskra.dz ، (بتاريخ 2017/04/10، 10:00).

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشتمل على مصلحتين هما:
✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثالثا- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطة المصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، المديرية الفرعية التالية:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية المصالح التالية:
✓ مصلحة مستخدمي الأساتذة.

✓ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتشمل المصالح التالية:

✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة .

✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث.

✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تشمل المصالح الآتية:

✓ مصلحة الوسائل والجرد.

✓ مصلحة النظافة والصيانة.

✓ مصلحة الأرشيف.

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتشمل المصالحتين التاليتين:

✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

✓ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

رابعا- المصالح المشتركة: وتتكون من:

1- مراكز التعليم المكثف للغات.

2- مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال.

3- مركز النشر الجامعي.

4- وحدة الطب الوقائي.

خامسا- المكتبة المركزية للجامعة: توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بعمل الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، وتتكون من المصالح التالية:

- 1- مصلحة الاقتناء.
- 2- مصلحة المعالجة.
- 3- مصلحة البحث البيداغوجي.
- 4- مصلحة التوجيه.

سادسا- **الكليات والأقسام:** الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشائها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة ويتزأسها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **129-14** المؤرخ في 05/04/2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم **129-98** المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات ومعهد هي:

1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: أنشأت كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم **09-90** المؤرخ في 17/02/2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم **98-219** المؤرخ في 07/07/1998، والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، بعد إعادة هيكلة الجامعة من 4 إلى 6 كليات تطبيقا لمخطط تطوير الجامعة الخماسي (2008-2012) نظرا للتغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق النظام التعليمي الجديد وظهور تخصصات جديدة.

وتضم كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة الأقسام التالية:

- ✓ قسم الرياضيات.
- ✓ قسم الإعلام الآلي.
- ✓ قسم علوم المادة.
- ✓ قسم علوم الأرض والكون.
- ✓ قسم علوم الطبيعة والحياة
- ✓ قسم العلوم الزراعية.

تمنح هذه الأقسام 30 شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج).

2- كلية العلوم والتكنولوجيا: تهدف الكلية إلى تكوين الطلبة في ليسانس، الماستر والدكتوراه في مجال التكنولوجيا من أجل التوجه إلى مختلف مؤسسات الدولة التي تعنى بهذا المجال، وكذا المخابر التي تختص فيه، وتقدم الكلية 16 تكوينا في الليسانس، 20 تكوين في الماستر، و6 في الدكتوراه ضمن نظام LMD.

وتضم كلية العلوم والتكنولوجيا الأقسام التالية:

- ✓ قسم الجذع المشترك

✓ قسم الهندسة المعمارية

✓ قسم الهندسة الكهربائية.

✓ قسم الهندسة المدنية والري.

✓ قسم الهندسة الميكانيكية.

✓ قسم الكيمياء الصناعية.

3- كلية الآداب واللغات: أنشأت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-258 المؤرخ في 17/08/1998، تم تعديل المرسوم بموجب مرسوم تنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، وبه تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فأصبحت تشمل على قسمين وشعبتين كآلاتي:

3-1- قسم الآداب واللغة العربية: يمنح قسم الآداب واللغة العربية شهادة الليسانس والماستر في التخصصين التاليين: دراسات لغوية، دراسات أدبية.

3-2- قسم الآداب واللغات الأجنبية: ويضم القسم الشعبتين:

✓ **شعبة اللغة الفرنسية:** وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الفرنسية وشهادة الماستر في التخصصات التالية: *didactique, science de langue, littérature*

✓ **شعبة اللغة الإنجليزية:** وتمنح في هذه الشعبة شهادة ليسانس في اللغة الإنجليزية وشهادة الماستر في التخصصين التاليين: أدب وحضارة، علوم اللغة.

4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/17/1998، والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، والواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة-بسكرة، وتضم القسمين التاليين:

4-1- قسم العلوم الاجتماعية: ويمنح قسم العلوم الاجتماعية شهادة الليسانس في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس تنظيم العمل، فلسفة عامة، علم النفس المدرسي، أنثروبولوجيا ثقافية واجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، وعلم اجتماع التربية، و شهادة الماستر في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس التنظيم والعمل، علم النفس المدرسي، ومشكلة التعليم، علم اجتماع إدارة وعمل وعلم اجتماع التربية، كما يمنح القسم شهادة دكتوراه LMD في التخصصات التالية: علم اجتماع تنظيم وعمل، علم اجتماع التربية، علم النفس المدرسي.

4-2- قسم العلوم الإنسانية: يمنح قسم العلوم الإنسانية شهادة الليسانس في التخصصات التالية: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق، إعلام، اتصال، تاريخ عام وشهادة الماستر في التخصصات التالية: إدارة المكتبات

والتوثيق، السمعي البصري، اتصال وعلاقات عامة، تاريخ الوطن العربي المعاصر، تاريخ الغرب الإسلامي في العصر الوسيط.

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: لقد تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1993/1992، حيث كان قسماً مستقلاً، وبصدور المرسوم رقم 98-397 المؤرخ في 02/12/1998 الذي أوجد نظام الكليات، فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2006/2005 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، بعد أن كانت تابعة لها، وتضم حالياً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأقسام التالية:

5-1- قسم سنة أولى جذع مشترك: ويلتحق به كل طلبة سنة أولى الموجهين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعند حصولهم على السنة الأولى جذع مشترك يوجهون إلى مختلف الأقسام الأخرى. **قسم العلوم الاقتصادية** ويمنح القسم شهادة الليسانس في تخصصي: مالية وبنوك، اقتصاد مالي ونقدي، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالية، مالية واقتصاد دولي، مالية وحوكمة المؤسسات، فضلاً عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وشهادة دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)، ودكتوراه LMD اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

5-2- قسم علوم التسيير: يمنح القسم شهادة ليسانس LMD في التخصصات التالية: إدارة أعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: تسيير المنظمات بتخصصاته الفرعية (حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات المقاولاتية)، إدارة الأعمال، فضلاً عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وكذا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) ودكتوراه LMD تسيير المنظمات.

5-3- قسم العلوم التجارية: أنشأ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20/04/2005، المتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يمنح شهادات الليسانس في التخصصات التالية: محاسبة وجباية، تجارة دولية، مالية المؤسسة وتسويق، كما يمنح شهادة الماستر في التخصصات التالية: تجارة دولية، فحص محاسبي، وشهادة دكتوراه LMD في المحاسبة والتجارة الدولية.

6- كلية الحقوق والعلوم السياسية: أنشأت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998، المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29/08/2004، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد، وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين:

6-1- قسم الحقوق: أنشئ القسم سنة 1997 ، ويضمن تكوين عالي و متخصص للطلبة في الطورين : الليسانس(تخصص قانون عام، تخصص قانون خاص) والماستر(قانون إداري، قانون دولي عام، قانون أعمال، قانون الأسرة، قانون جنائي).

6-2- قسم العلوم السياسية: تعود نشأة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية إلى تاريخ 2002/04/24 ، حيث تم فتح أبوابه للطلبة في الموسم الجامعي 2003/2002 في البداية كان يضم تخصصين تنظيمات سياسية وإدارية، علاقات دولية، ومع تطبيق نظام LMD تم فتح أول تخصص بالنظام الجديد وهو تخصص أنظمة الحكومة و الإدارة الإقليمية ، وتطور القسم بعد ذلك ليصبح يضم التكوين في الليسانس في التخصصات التالية: أنظمة الحوكمة والإدارة الإقليمية، تسيير الموارد البشرية، العلاقات الدولية، أما التكوين في الماستر فيضم التخصصين: السياسة العامة والإدارة المحلية، الأنظمة السياسية المقارنة.

7- المعهد لدى الجامعة: المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويضمن تكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي وأعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. ويتشكل المعهد من أقسام، ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويترأس المعهد مدير، وهو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية ويساعده في مهامه نواب ورؤساء الأقسام.

ويوجد بجامعة محمد خيضر بسكرة معهد واحد متخصص في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نشأ بتاريخ 2014/04/05 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 14-129، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 المتضمن إنشاء الجامعة.

يعتبر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة فضاء بيداغوجي للطلبة يضمن تكوين عالي ومتخصص للطلبة في مختلف الأطوار: الليسانس، الماستر، الدكتوراه وفي تخصصات عديدة منها : التربية الحركية، التدريب الرياضي، تربية حركية لدى الطفل المراهق، النشاط الرياضي المدرسي، التدريب الرياضي النخبوي، تسيير المنشآت الرياضية .

ويضم معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة ثلاثة أقسام وهي:

✓ قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

✓ قسم التدريب الرياضي.

✓ قسم التربية الحركية.

III-2- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعريف بالمنهج المتبع في الدراسة وحدودها، مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على العينة المختارة بالإضافة إلى التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة والاختبارات الخاصة بها .

III-2-1- منهج الدراسة وحدودها

أولاً- منهج الدراسة: إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه، فالمنهج يوضح الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقائق والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

وبناءً على ذلك تم استخدام المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من حيث المفهوم، الخصائص، الأهمية، الأنواع، وكذلك لوصف إجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أنماط الثقافة التنظيمية وحول مستوى الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الأساتذة، وكذلك لتحديد الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية وحول مستوى الإبداع لدى الأساتذة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانياً- حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على موضوع الثقافة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على جوانب عدة في المؤسسة، وتم اختيار الإبداع لدى العاملين كأحد هذه الجوانب من أجل توضيح أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين.

2- الحدود المكانية (المؤسسية): اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعة الجزائرية باعتبارها المصدر الأساسي للعقول البشرية المبدعة، وبالتحديد تم اختيار جامعة محمد خيضر بسكرة كدراسة حالة.

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر أبريل 2017 إلى غاية شهر جويلية 2017.

III-2-2- عينه الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 1325 أستاذ حسب إحصائيات سنة 2016، والجدول التالي رقم (07) يوضح توزيع أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة حسب الكليات ودرجاتهم العلمية.

الجدول رقم(07): توزيع أساتذة جامعة محمد خيضر -بسكرة- حسب الكليات ودرجاتهم العلمية

المجموع	أستاذ	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	الكلية
187	18	78	91	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
157	13	68	76	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
346	25	116	205	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
180	12	58	110	كلية الآداب واللغات
123	10	47	66	كلية الحقوق والعلوم السياسية
298	46	119	133	كلية العلوم والتكنولوجيا
34	1	15	18	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
1325	125	501	699	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين (مصلحة الأساتذة).

ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة في هذه الفئة من العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كون الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية ومطلوب منهم أن يكونوا مبدعين، لأن الأستاذ الجامعي بالإضافة على وظيفته الأساسية المتمثلة في التدريس مطالب بالبحث العلمي والذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفر على مستوى مقبول من الإبداع.

ثانياً- عينه الدراسة: إن اختيار العينة يعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث، نظرا لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل التوصل إلى تعميمات ليطبقها على مجتمع الدراسة، لذلك تم اختيار عينة عشوائية طبقية متمثلة في أساتذة من جامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة التي تسمح بتمثيل مجتمع الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمادا على الجدول التالي رقم (08) الذي يوضح طريقة تحديد حجم العينة في الدراسات الوصفية الارتباطية.

الجدول رقم(08): طريقة اختيار حجم العينة المناسب

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة
الدراسات الإرتباطية	30 فردا على الأقل.
الدراسات التجريبية	15 فردا في كل مجموعة من المجموعات التجريبية والضابطة، وكلما زاد عدد أفراد عينة الدراسة كلما كان أكثر صدقا في نتائج الدراسة.
الدراسات الوصفية	20% من أفراد مجتمع صغير نسبيا(بضع مئات). 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف). 5% لمجتمع كبير جدا(عشرات الآلاف).

المصدر: سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000، ص224.

استنادا إلى الجدول رقم(08) وعلى اعتبار أن الدراسة وصفية فإن عينة الدراسة تمثل 20% من مجتمع الدراسة أي 265 أستاذ كون مجتمع البحث صغير نسبيا(بضع مئات)، وبما أن كذلك الدراسة ارتباطية تتطلب 30 فردا على الأقل فإن هذه النسبة مناسبة لتمثيل مجتمع الدراسة.

والجدول التالي يوضح التوزيع الطبقي لعينة الدراسة على المجتمع الأصلي

الجدول(09): التوزيع الطبقي لعينة الدراسة على المجتمع الأصلي

الكلية	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية (%)	العدد المسحوب لتشكيل العينة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	187	14.11	37
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	157	11.85	31
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	346	26.11	69
كلية الآداب واللغات	180	13.59	36
كلية الحقوق والعلوم السياسية	123	9.28	25
كلية العلوم والتكنولوجيا	298	22.49	60
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	34	2.57	7
المجموع	1325	100%	265

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على حجم العينة المحدد.

وتبعاً لذلك فقد تم توزيع 265 استبيان وهو ما يشكل 20% من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 230 استبيان، وبعد تدقيق الاستبيانات المسترجعة واستبعاد غير الصالح منها أصبح العدد النهائي 200 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي وهو ما نسبته 75% من العينة المختارة، وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً ومناسبة لغايات البحث.

III-2-3- الوسائل الإحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، والتحقق من فرضياتها تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 لاستخراج النتائج الإحصائية، وتتمثل الوسائل الإحصائية المستخدمة في:

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة وخصائصها بالاعتماد على النسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم، المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة، الانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

2- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:** لاختبار مدى الاعتمادية على أداة الدراسة للقياس، بمعنى آخر التأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة.

3- **اختبار معامل الالتواء Skewenes:** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

4- **اختبار معامل التفلطح Kurtosis:** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5- **معامل الارتباط بيرسون Pearson:** ويستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البياني لعبارات الاستبيان، وكذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات.

6- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** وذلك لاختبار أثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين.

7- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** وذلك لاختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين.

8- **تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA:** وذلك لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: السن، سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية، الكلية.

9- **اختبار T للعينات المستقلة:** لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

10- **اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF واختبار التباين المسموح (Tolerance):** لاختبار الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، ويجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10 وقيمة معامل التباين المسموح أكبر من 0.1.

III-2-4- أداة الدراسة والاختبارات الخاصة بها

سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق إلى الأداة المستخدمة لجمع المعلومات والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً- أداة الدراسة: إن أدوات جمع المعلومات متعددة وكل أداة تستخدم حسب طبيعة الموضوع المدروس، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين) تم استخدام الاستبيان كأداة لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث، ويعرف الاستبيان على أنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"⁽¹⁾.

وقد قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (الاستبيان) اعتماداً على الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث تم تقسيم استبيان الدراسة إلى جزأين:

◀ الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية.

◀ الجزء الثاني: وخصص هذا الجزء لقياس متغيرات الدراسة، ويتضمن محورين هما:

1- المحور الأول: وخصص لدراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، ويهدف إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة محمد خيضر بسكرة، وتضمن هذا المحور 21 سؤالاً موزعة على ثلاثة أبعاد بالشكل التالي:

- بعد الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وتقيسها العبارات من 1 إلى 8.
- بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتقيسها العبارات من 9 إلى 16.
- بعد الثقافة التنظيمية المساندة: وتقيسها العبارات من 17 إلى 21.

وقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بأنواع الثقافة التنظيمية اعتماداً على الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأهم هذه الدراسات نذكر: (سمير يوسف محمد عبد الإله 2006)، (محمد بن علي بن حسن الليثي 2008).

وتم اختيار هذه الأنماط من الثقافة التنظيمية اعتماداً على تقسيم Wallach1983 الذي قسم أنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنمط القيادة إلى ثلاثة أنواع هي: الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الثقافة التنظيمية المساندة.

2- المحور الثاني: وخصص هذا المحور لقياس المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، ويهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتضمن 28 سؤالاً موزعة على أبعاد الإبداع الفردي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تبعاً للتقسيم الذي قدمته الباحثة Amabile والتي تقسم مكونات الإبداع الفردي إلى ثلاثة عناصر هي: مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع.

(1) عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

- بعد مهارات التفكير الإبداعي: وتقيسها العبارات من 22 إلى 36، ويتضمن هذا البعد بدوره خمس أبعاد فرعية تمثل مهارات التفكير الإبداعي وهي:
 - ✓ الطلاقة: وتقيسها العبارات من 22 إلى 24.
 - ✓ الأصالة: وتقيسها العبارات من 25 إلى 27.
 - ✓ المرونة: وتقيسها العبارات من 28 إلى 30.
 - ✓ الحساسية للمشكلات: وتقيسها العبارات من 31 إلى 33.
 - ✓ القدرة على مواصلة الاتجاه: وتقيسها العبارات من 34 إلى 36.
- بعد الخبرة: وتقيسها العبارات من 37 إلى 43.
- بعد الدافعية للإبداع: وتقيسها العبارات من 44 إلى 49.

وقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالإبداع لدى العاملين بالاعتماد على العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، غير أن هذه الدراسات تناولت فقط مهارات التفكير الإبداعي، وقد تم الاعتماد عليها فقط في صياغة عبارات مهارات التفكير الإبداعي، أما بالنسبة لبُعدي الخبرة والدافعية للإبداع فقد تم الاعتماد على الجانب النظري في صياغة أسئلتهما، ومن بين الدراسات التي تم الاعتماد عليها نذكر: (محمد بن علي بن حسن الليثي 2008)، (صالح محمد علي الكليبي 2012)، (واعر وسيلة 2015).

ثانيا- اختبار صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس هذه الأداة ما وضعت لقياسه، أي أن الاستبيان الموضوع لقياس مثلا الذكاء يقيس فعلا الذكاء ولا يقيس تذكر أو إبداع أو غيرها، والصدق يعني كذلك أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقا لأوزانه النسبية⁽¹⁾. وقد تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان قامت الباحثة بعد استشارة المشرف بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية والتي اشتملت على 53 سؤالا على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة (قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم 03)، وقد طلبت الباحثة من الأساتذة المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول وضوح ودقة صياغة العبارات مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك، مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي صنفت فيه.

وبناء على آراء الأساتذة المحكمين واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبيان، حذف العبارات المتقاربة في المعنى، كما أضيفت عبارات أخرى أقرب للبعد المعني حتى خرج الاستبيان في صورته

(1) زياد علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (سلسلة أدوات البحث العلمي)، مطبعة أبناء الجراح، غزة، ط2، 2010،

النهائية مشتمل على 49 عبارة، وبذلك أصبح الاستبيان قابل للتطبيق، كما اشتمل الاستبيان على تعليمات توضح لأفراد عينة الدراسة كيفية الإجابة عن بنوده.

2- صدق المحك: وتم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، حيث يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن قيم معامل الصدق لكل بعد من أبعاد المحور الأول "الثقافة التنظيمية" تتراوح ما بين 0.822 و 0.932 وقيمة معامل الصدق للمحور الأول ككل فقد بلغ 0.861، أما قيم معامل الصدق لكل بعد من أبعاد المحور الثاني "الإبداع لدى العاملين" فكانت محصورة ما بين 0.931 و 0.942 وقيمة معامل الصدق للمحور الثاني ككل 0.965، وفيما يتعلق بمعامل الصدق للاستبيان ككل فقد بلغ 0.954 وكل هذه القيم لمعامل الصدق هي قيم مرتفعة.

الجدول رقم(10): نتائج قياس معامل الصدق

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الصدق(الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا كرونباخ)
1	الثقافة التنظيمية البيروقراطية	8	0.822
2	الثقافة التنظيمية الإبداعية	8	0.917
3	الثقافة التنظيمية المساندة	5	0.932
	الثقافة التنظيمية	21	0.861
1	مهارات التفكير الإبداعي	15	0.931
2	الخبرة	7	0.927
3	الدافعية للإبداع	6	0.942
	الإبداع لدى العاملين	28	0.965
	كل عبارات الاستبيان	49	0.954

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

3- صدق الاتساق الداخلي: ويقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

3-1- بعد الثقافة التنظيمية البيروقراطية

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية البيروقراطية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	يتم ضبط العمل من قبل الإدارة العليا	0.297	0.000
2	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للأستاذ	0.499	0.000
3	التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال	0.622	0.000
4	التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام	0.559	0.000
5	الاهتمام بالإجراءات الرسمية	0.392	0.000
6	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا للقانون	0.431	0.000
7	الاعتماد على الرقابة الدورية للأساتذة	0.623	0.000
8	التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(11) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية البيروقراطية" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3-2- بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية

الجدول رقم(12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية الإبداعية" والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
9	منح الفرصة للأساتذة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية	0.594	0.000
10	تشجيع الأساتذة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	0.832	0.000
11	التشجيع على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة	0.719	0.000
12	اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	0.583	0.000
13	إعطاء الفرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية	0.725	0.000
14	الحرص على تنويع المهام الموكلة للأساتذة	0.580	0.000
15	إشراك الأساتذة في صنع القرارات ووضع الأهداف	0.759	0.000
16	حشد الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد	0.718	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(12) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية الإبداعية" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3-3- بعد الثقافة التنظيمية المساندة

الجدول رقم(13): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية المساندة" والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
17	الثقة التامة في القدرات الوظيفية للأساتذة	0.855	0.000*
18	التأكيد على العدالة والمساواة بين الأساتذة	0.732	0.000*
19	السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية	0.877	0.000*
20	الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	0.749	0.000*
21	توسيع الاتصالات الوظيفية بين الأساتذة	0.848	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(13) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية المساندة" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3-4- بعد مهارات التفكير الإبداعي

الجدول رقم(14): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مهارات التفكير الإبداعي" والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
22	أحاول وضع أساليب جديدة ومختلفة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل	0.331	0.000*
23	لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة	0.556	0.000*
24	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان	0.527	0.000*
25	أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية	0.428	0.000*
26	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	0.390	0.000*
27	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومتميزة عن أفكار الآخرين	0.572	0.000*
28	أحرص على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة	0.646	0.000*
29	أستطيع تقديم طرق متنوعة لأداء عملي	0.762	0.000*
30	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	0.719	0.000*
31	لدي القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	0.554	0.000*
32	لدي رؤية دقيقة لتحليل المشكلات التي يمكن أن تواجهني في العمل	0.813	0.000*

0.000*	0.680	أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي	33
0.000*	0.605	لدي القدرة على التغلب على المعوقات التي قد تواجهني في تحقيق هدف معين	34
0.000*	0.760	لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين	35
0.000*	0.811	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف لإيجاد حل للمشكل	36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(14) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "مهارات التفكير الإبداعي" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3-5- بعد الخبرة

الجدول رقم(15): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الخبرة" والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
37	أملك مصادر متنوعة للمعلومات حول أداء المهام	0.757	0.000*
38	أملك القدرة لاستغلال المعلومات المتوفرة لتنمية معارفي	0.788	0.000*
39	أكتسب المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام الموكلة لي	0.826	0.000*
40	أستطيع فهم المهام الموكلة إلي دون مساعدة الآخرين	0.626	0.000*
41	أستطيع إيجاد حلا لمشكلات العمل بسهولة	0.708	0.000*
42	أستخدم الأخطاء المرتكبة سابقا للتعلم منها	0.775	0.000*
43	لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل	0.771	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(15) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الخبرة" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

3-6- بعد الدافعية للإبداع

الجدول رقم(16): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الدافعية للإبداع" والدرجة الكلية للبعد.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
44	طبيعة عملي تثير التحدي الذي يحفز قدراتي الإبداعية(غير روتينية)	0.838	0.000*
45	أعتبر أن الإبداع في العمل عنصر مهم في تقييم أدائي الوظيفي	0.810	0.000*
46	أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من التعرض لنقد الآخرين	0.877	0.000*
47	أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من الفشل	0.829	0.000*
48	أسعى دائما في إيجاد حلول مبدعة للمشكلات	0.760	0.000*
49	أحس بالرضا عندما أقدم فكرة جديدة وتلقى القبول من طرف المسؤولين	0.693	0.000*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم(16) أن قيمة معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الدافعية للإبداع" والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات البعد وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثالثا- اختبار ثبات أداة الدراسة: المقصود بثبات أداة الدراسة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر الاختبارات لقياس ثبات أداة الدراسة، وقيمته تتراوح ما بين 0 و 1 ومتوسطه 0.6⁽¹⁾.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، كل بعد من أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل، وكانت النتائج كما توضحه بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الثقافة التنظيمية البيروقراطية	8	0.676
2	الثقافة التنظيمية الإبداعية	8	0.842
3	الثقافة التنظيمية المساندة	5	0.869
الثقافة التنظيمية			
1	مهارات التفكير الإبداعي	15	0.867
2	الخبرة	7	0.860
3	الدافعية للإبداع	6	0.889
الإبداع لدى العاملين			
كل عبارات الاستبيان			
		49	0.912

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20

(1) فضيل دليو، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، العدد19، ديسمبر2014، ص87.

من خلال الجدول رقم(17) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ للمحورين وأبعادهما كانت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول "الثقافة التنظيمية" ما بين 0.676 و0.869 وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل 0.743 وهي قيم مرتفعة، كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني "الإبداع لدى العاملين" ما بين 0.860 و0.889، وقيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني ككل 0.932 بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان 0.912 وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات أداة الدراسة.

III- 3 - عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض و تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: الثقافة التنظيمية، الإبداع لدى العاملين بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ولغرض تفسير نتائج الدراسة والخروج بنتائج نهائية اعتمدت الباحثة على المحك المعياري التالي كأساس للتقييم، والذي تم تحديده وفق المقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبذلك تكون المجالات الثلاثة مقسمة على النحو التالي:

الجدول رقم(18): المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم

الدرجة	المجال
منخفضة	من 1- أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 - 3.66
مرتفعة	من 3.67 - 5

المصدر: خالد ذيب حسين أبو زيد، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك

التجارية" الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص63.

III-3-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال توزيع استبيان الدراسة على المبحوثين، وإجاباتهم على البيانات الشخصية والوظيفية، يمكن تلخيص خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية) في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	42.5%
	أنثى	115	57.5%
	المجموع	200	100%
العمر	أقل من 30 سنة	10	5%
	من 30 - 39 سنة	102	51%
	من 40 - 49 سنة	63	31.5%
	من 50 سنة فأكثر	25	12.5%
	المجموع	200	100%
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	37	18.5%
	من 5 - 9 سنوات	63	31.5%
	من 10 - 14 سنة	60	30%
	من 15 سنة فأكثر	40	20%
	المجموع	200	100%
الكلية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	30	15%
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	22	11%
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	52	26%
	كلية الآداب واللغات	26	13%
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	20	10%
	كلية العلوم والتكنولوجيا	44	22%
	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	6	3%
	المجموع	200	100%
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	105	52.5%
	أستاذ محاضر	86	43%
	أستاذ التعليم العالي	9	4.5%
	المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة 57.5% مقابل 42.5% من الذكور، ويمكن أن يعود السبب في ارتفاع نسبة الإناث على الذكور إلى تفضيل المرأة العمل في مجال التعليم باعتباره المجال الأكثر مناسبة لها مقارنة بمجالات العمل الأخرى، وهذا ما يؤكد من جانب آخر إيمان الجامعة باستقطاب وتوظيف الكفاءات بغض النظر عن كونها من الذكور أو الإناث.

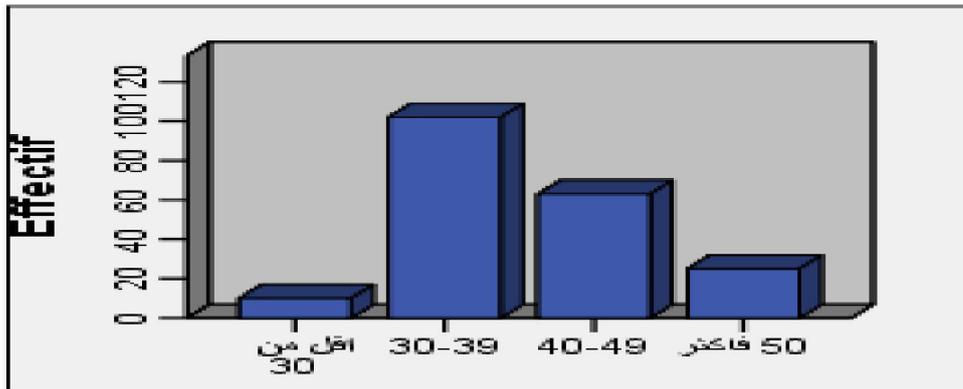
الشكل رقم(22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

ثانيا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية 30-39 احتلت المرتبة الأولى بنسبة 51% ، تلتها الفئة العمرية 40-49 بنسبة 31% ، والنسبة المتبقية كانت مقسمة بين الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 12.5% والفئة العمرية أقل من 30 سنة 5%، وهذا يفسر أن النسبة الكبيرة من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من فئة الشباب.

الشكل رقم(23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

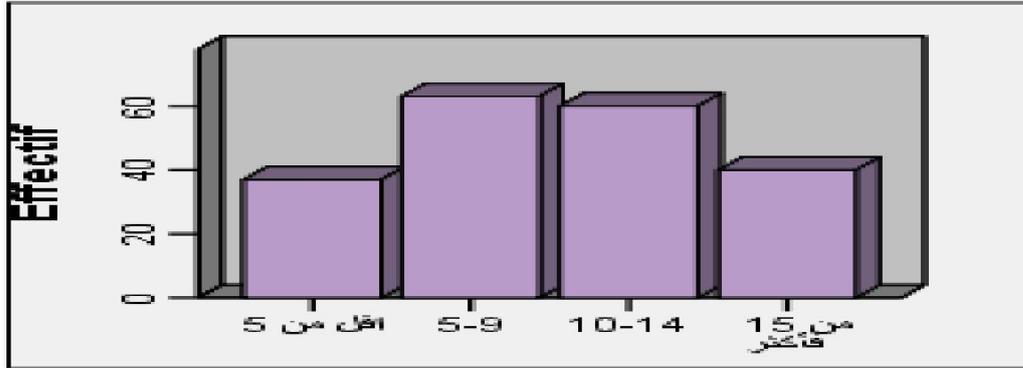


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS.

ثالثا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية: من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية، فقد تبين أن ما نسبته 31.5% هم من الفئة التي تتراوح سنوات الأقدمية لديهم ما بين 5-9 سنوات، وأن نسبة 30% منهم تتراوح سنوات الأقدمية لديهم ما بين 10-14 سنة، في حين ما نسبته 20% هم من فئة

15 سنة فأكثر، وأقل نسبة كانت للذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم أقل من 5 سنوات، وهذا ما يؤكد اهتمام الجامعة بتوظيف إطاراتها من ذوي الشهادات العليا والعمل على الاستفادة من مهاراتهم من خلال خلق مناصب عمل جديدة تستجيب لاحتياجات الجامعة.

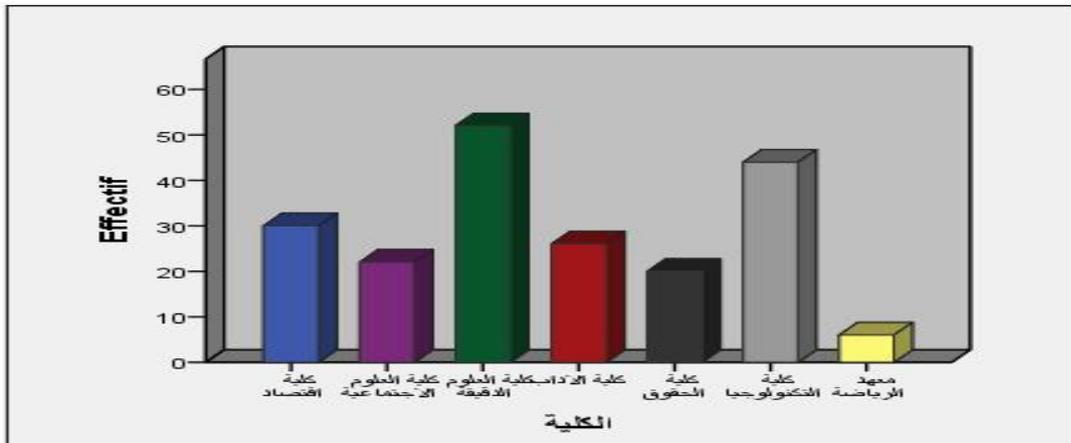
الشكل رقم(24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS .

رابعا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية: تبين نتائج الجدول أعلاه بأن أكبر نسبة للأساتذة كانت من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة 26% حيث احتلت المرتبة الأولى، تلتها كلية العلوم والتكنولوجيا في المرتبة الثانية بنسبة 22%، بينما جاءت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في المرتبة الثالثة بنسبة 15%، في حين جاءت كلية الأدب واللغات في المرتبة الرابعة بنسبة 13% تلتها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة 11%، ثم كلية الحقوق والعلوم السياسية في المرتبة السادسة بنسبة 10% وأخيرا في المرتبة السابعة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بنسبة 3% ، وهذا راجع إلى أن هذه النسب مرتبطة بمجتمع الدراسة، باعتبار أن عينة الدراسة مختارة بطريقة تناسبية تماشيا والعدد الكلي لأساتذة كل كلية.

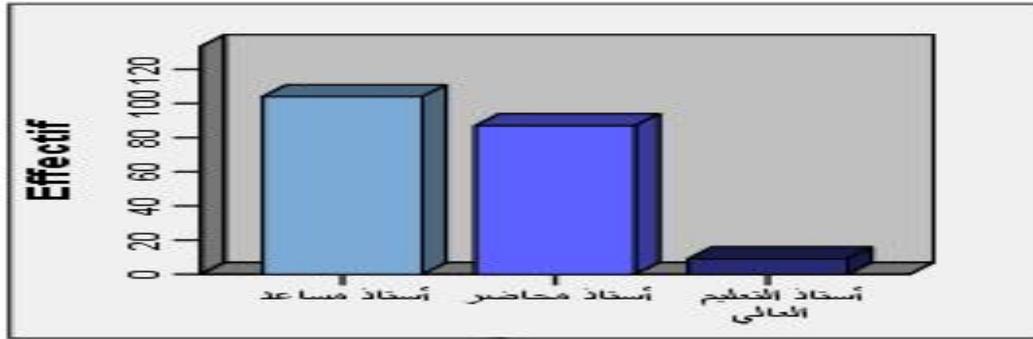
الشكل رقم(25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكلية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

خامسا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية: أما فيما يتعلق بتوزيع الأساتذة حسب الدرجة العلمية فيوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الأساتذة كانت للدرجة العلمية "أستاذ مساعد" بنسبة 52.5%، تلتها الدرجة العلمية أستاذ محاضر بنسبة 43% وأخيرا الدرجة العلمية أستاذ التعليم العالي بنسبة 4.5%، وهذه النسب تتماشى وتوزيع الأساتذة حسب الدرجات العلمية في المجتمع الأصلي، حيث كانت أكبر نسبة للأساتذة المساعدين تلتها الأساتذة المحاضرين ثم أساتذة التعليم العالي.

الشكل رقم(26): توزيع أفراد عينة الدراسة الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

III-3-2- عرض وتحليل نتائج أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة

لغرض الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة "ما مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة" والمطروح في إشكالية الدراسة، والذي يهدف إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة، قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول "أنماط الثقافة التنظيمية"، ويمكن عرض نتائج أنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة (الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الجداول التالية:

أولاً- إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية

لتحليل النتائج المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	يتم ضبط العمل من قبل الإدارة العليا.	3.44	0.878	متوسط	6
2	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للأستاذ.	3.22	1.028	متوسط	7
3	التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال.	3.56	0.831	متوسط	4
4	التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام.	3.60	0.802	متوسط	1

5	متوسط	0.757	3.52	الاهتمام بالإجراءات الرسمية.
6	متوسط	0.779	3.58	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا للقانون.
7	متوسط	0.928	2.94	الاعتماد على الرقابة الدورية للأساتذة .
8	متوسط	0.921	3.58	التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة .
	متوسط	0.436	3.43	بعد الثقافة التنظيمية البيروقراطية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (20) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.43 بانحراف معياري 0.436 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

أما فيما يتعلق بالإجابات على عبارات نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية فهي تقع جميعها في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.94-3.60) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.757-1.028)، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

« جاءت العبارة رقم (4) "التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.802 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (6) "تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استنادا للقانون" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.779 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (8) "التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.921 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (3) "التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.831 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (5) "الاهتمام بالإجراءات الرسمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.757 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (1) "يتم ضبط العمل من قبل الإدارة العليا" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.878 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (2) "يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للأستاذ" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.028 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

« جاءت العبارة رقم (7) "الاعتماد على الرقابة الدورية للأساتذة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.928 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

ثانياً- إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية

لتحليل النتائج المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
9	منح الفرصة للأساتذة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.	3.22	0.857	متوسط	5
10	تشجيع الأساتذة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	3.24	0.994	متوسط	4
11	التشجيع على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة.	3.26	0.999	متوسط	3
12	اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم.	3.06	1.011	متوسط	8
13	إعطاء الفرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية.	3.48	0.879	متوسط	1
14	الحرص على تنويع المهام الموكلة للأساتذة.	3.08	0.999	متوسط	7
15	إشراك الأساتذة في صنع القرارات ووضع الأهداف.	3.10	1.027	متوسط	6
16	حشد الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد.	3.34	0.974	متوسط	2
	بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية	3.22	0.667	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (21) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.22 بانحراف معياري 0.667 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

أما فيما يتعلق بالإجابات على عبارات نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية فهي تقع جميعها في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.06- 3.48) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.857-1.027)، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

← جاءت العبارة رقم (13) "إعطاء فرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.879 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (16) "حشد الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.974 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (11) "التشجيع على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 0.999 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (10) "تشجيع الأساتذة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.994 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (9) "إعطاء فرصة للأساتذة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.857 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (15) "إشراك الأساتذة في صنع القرارات ووضع الأهداف" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.027 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (14) "الحرص على تنويع المهام الموكلة للأساتذة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.999 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (12) "اعتبار الخطأ مصدرا من مصادر التعلم" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.027 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

ثالثا - إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات نمط الثقافة التنظيمية المساندة

لتحليل النتائج المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية المساندة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات نمط الثقافة التنظيمية المساندة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد " نمط الثقافة التنظيمية المساندة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
17	الثقة التامة في القدرات الوظيفية للأساتذة	3.06	0.883	متوسط	3
18	التأكيد على العدالة والمساواة بين الأساتذة	2.90	1.066	متوسط	5
19	السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية	3.06	1.011	متوسط	4
20	الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل	3.42	0.899	متوسط	1
21	توسيع الاتصالات الوظيفية بين الأساتذة	3.30	1.047	متوسط	2
	بعد الثقافة التنظيمية المساندة	3.15	0.797	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (22) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية المساندة يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.15 بانحراف معياري 0.797 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

أما فيما يتعلق بالإجابات على عبارات نمط الثقافة التنظيمية المساندة فهي تقع جميعها في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.90 - 3.42) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.883-1.066)، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

◀ جاءت العبارة رقم (20) "الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.899 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (21) "توسيع الاتصالات الوظيفية بين الأساتذة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.047 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (17) "الثقة التامة في القدرات الوظيفية للأساتذة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.883 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (19) "السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.011 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

◀ جاءت العبارة رقم (18) "التأكيد على العدالة والمساواة بين الأساتذة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.066 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتواجد بمستوى متوسط.

بناء على نتائج الجداول السابقة والمتعلقة بمحور أنماط الثقافة التنظيمية يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها وهذا من خلال ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية حسب متوسطها الحسابي في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية

بجامعة محمد خيضر بسكرة

نمط الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	3.43	0.436	متوسط	1
الثقافة التنظيمية الإبداعية	3.22	0.667	متوسط	2
الثقافة التنظيمية المساندة	3.15	0.797	متوسط	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم(23) يتبين أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معياري 0.436، وجاء في المرتبة الثانية نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.667 بينما جاء نمط الثقافة التنظيمية المساندة في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.797، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن الأنماط الثلاثة تقع في المجال المتوسط.

III-3-3- عرض وتحليل نتائج مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة

لغرض الإجابة على التساؤل الثاني في الدراسة " ما مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة" والمطروح في إشكالية الدراسة، والذي يهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني "الإبداع لدى العاملين"، والذي يتكون من ثلاث أبعاد وهي: مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع، ويمكن عرض نتائج هذه الأبعاد الثلاثة في الجداول التالية:

أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مهارات التفكير الإبداعي

لتحليل النتائج المتعلقة ببعد مهارات التفكير الإبداعي، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية لهذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات بعد "مهارات التفكير الإبداعي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
22	أحاول وضع وتطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	3.32	0.837	متوسط	3
23	لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.	3.36	0.796	متوسط	2
24	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	3.48	0.833	متوسط	1
الطلاقة					
25	أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية.	3.46	1.026	متوسط	2
26	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	3.30	1.047	متوسط	3
27	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومتميزة عن أفكار الآخرين.	3.84	0.733	مرتفع	1
الأصالة					
28	أحرص على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة.	3.70	0.783	مرتفع	3

29	أستطيع تقديم طرق متنوعة لأداء عملي.	3.94	0.647	مرتفع	2
30	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.28	0.751	مرتفع	1
المرونة					
31	لدي القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	3.52	0.608	مرتفع	1
32	لدي رؤية دقيقة لتحليل المشكلات التي يمكن أن تواجهني في العمل.	3.58	0.804	متوسط	2
33	أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي.	3.96	0.749	مرتفع	1
الحساسية للمشكلات					
34	لدي القدرة للتغلب على المعوقات التي قد تواجهني في تحقيق هدف معين	3.76	0.765	مرتفع	3
35	لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين.	3.96	0.633	مرتفع	1
36	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف لإيجاد حل للمشكل	3.92	0.746	مرتفع	2
القدرة على مواصلة الاتجاه					
	بعد مهارات التفكير الإبداعي	3.69	0.473	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مهارات التفكير الإبداعي يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.69 بانحراف معياري 0.473 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى توفر مهارات التفكير الإبداعي لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالأبعاد الفرعية لهذا البعد فيمكن عرضه على النحو التالي:

1- عنصر الطلاقة

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بعنصر الطلاقة أن هذا العنصر احتل المرتبة الخامسة ضمن بعد مهارات التفكير الإبداعي بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.553، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى متوسط، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر الطلاقة ما بين (3.32-3.48) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.796-0.837)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن العبارة رقم (24) " لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان" حازت على أعلى

المتوسطات بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.833، تليها العبارة رقم(23) "لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة" بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.796 وأخيرا العبارة رقم (22) "أحاول وضع و تطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.837.

2- عنصر الأصالة

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بعنصر الأصالة أن هذا العنصر احتل المرتبة الرابعة ضمن بعد مهارات التفكير الإبداعي بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.710، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى متوسط ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر الأصالة ما بين (3.84-3.30) بانحراف معياري يتراوح ما بين (1.047-0.733)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم(24) أن العبارة رقم(27) "أحرص على تقديم أفكار جديدة و متميزة عن أفكار الآخرين" حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.733، تليها العبارة رقم(25) "أحرص على الابتعاد عن المألوف و تكرار الأعمال بطرق روتينية" بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.026 وأخيرا العبارة رقم (26) "أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد" بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.047.

3- عنصر المرونة

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بعنصر المرونة أن هذا البعد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.608، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر المرونة ما بين (4.28-3.70) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.783-0.647)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم(24) أن العبارة رقم(30) "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.751، تليها العبارة رقم(29) "أستطيع تقديم طرق متنوعة لأداء عملي" بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.647 وأخيرا العبارة رقم (28) "أحرص على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة" بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.783.

4- عنصر الحساسية للمشكلات

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بعنصر الحساسية للمشكلات أن هذا العنصر احتل المرتبة الثالثة ضمن بعد مهارات التفكير الإبداعي بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.642، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر الحساسية للمشكلات ما بين (3.96-3.52) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.804-0.749)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم(24) أن العبارة رقم(33) "أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي" حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.749، تليها العبارة رقم(32) "لدي

رؤية دقيقة لتحليل المشكلات التي يمكن أن تواجهني في العمل" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.804، وأخيرا العبارة رقم (31) "لدي القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها" بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.757.

5- عنصر القدرة على مواصلة الاتجاه

تبين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بعنصر القدرة على مواصلة الاتجاه أن هذا العنصر احتل المرتبة الثانية ضمن بعد مهارات التفكير الإبداعي بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.643، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر القدرة على مواصلة الاتجاه ما بين (3.76-3.96) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.633-0.765)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم(24) أن العبارة رقم(35) " لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين" حازت على أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.633، تليها العبارة رقم(36) "أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف لإيجاد حل للمشكل" بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.746 وأخيرا العبارة رقم (34) " لدي القدرة للتغلب على المعوقات التي قد تواجهني في تحقيق هدف معين " بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.757.

ثانيا: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الخبرة

لتحليل النتائج المتعلقة ببعد الخبرة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات بعد "الخبرة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
37	أملك مصادر متنوعة للمعلومات حول أداء المهام.	3.72	0.941	مرتفع	5
38	أملك القدرة لاستغلال المعلومات المتوفرة لتنمية معارفي.	3.94	0.734	مرتفع	2
39	أكتسب المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام الموكلة لي.	3.86	0.723	مرتفع	3
40	أستطيع فهم المهام الموكلة إلي دون مساعدة الآخرين.	3.20	0.962	مرتفع	7
41	أستطيع إيجاد حلا لمشكلات العمل بسهولة.	3.38	0.799	مرتفع	6
42	أستخدم الأخطاء المرتكبة سابقا للتعلم منها.	4.04	0.749	مرتفع	1
43	لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل.	3.80	0.634	مرتفع	4
بعد الخبرة					
		3.70	0.589	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (25) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخبرة يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.70 بانحراف معياري 0.589 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى توفر الخبرة لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق بالإجابات على عبارات بعد الخبرة فهي تقع جميعها في الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3.20 - 4.04) وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.634 - 0.962)، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

◀ جاءت العبارة رقم (42) "استخدم الأخطاء المرتكبة سابقا للتعلم منها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.749 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (38) "أملك القدرة لاستغلال المعلومات المتوفرة لتنمية معارفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.734 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (39) "أكتسب المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام الموكلة لي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.723 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (43) "لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.634 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (37) "أملك مصادر متنوعة للمعلومات حول أداء المهام" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.941 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (41) "أستطيع إيجاد حلا لمشكلات العمل بسهولة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.799 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (40) "أستطيع فهم المهام الموكلة إلي دون مساعدة الآخرين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 0.962 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

ثالثا: إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الدافعية للإبداع

لتحليل النتائج المتعلقة ببعد الدافعية للإبداع، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "الدافعية للإبداع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
44	طبيعة عملي تثير التحدي الذي يحفز قدراتي الإبداعية(غير روتينية).	3.58	0.942	متوسط	6
45	اعتبر أن الإبداع في العمل عنصر مهم في تقييم أدائي الوظيفي.	3.74	0.870	مرتفع	4
46	أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من التعرض لنقد الآخرين.	3.80	0.851	مرتفع	2
47	أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من الفشل.	3.70	0.808	مرتفع	5
48	أسعى دائما لإيجاد حلول مبدعة للمشكلات.	3.74	0.797	مرتفع	3
49	أحس بالرضا عندما أقدم فكرة جديدة وتلقى القبول من طرف المسؤولين.	3.98	0.814	مرتفع	1
	الدافعية للإبداع	3.75	0.680	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية للإبداع يتضح أن المتوسط الحسابي لإجمالي الإجابات عن عبارات هذا البعد بلغ 3.75 بانحراف معياري 0.680 وهي أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى توفر الدافعية للإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق بالإجابات على عبارات بعد الدافعية للإبداع فهي تقع جميعها في الدرجة المرتفعة ماعدا العبارة رقم (44) فهي جاءت بدرجة متوسطة ، وجاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58 – 3.98) بانحراف معياري يتراوح ما بين (0.797-0.942)، وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

« جاءت العبارة رقم (49) "أحس بالرضا عندما أقدم فكرة جديدة وتلقى القبول من طرف المسؤولين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.814 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

« جاءت العبارة رقم (46) "أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من التعرض لنقد الآخرين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.851 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (48) "أسعى دائما لإيجاد حلول مبدعة للمشكلات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.797 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (45) "اعتبر أن الإبداع في العمل عنصر مهم في تقييم أدائي الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.870 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (47) "أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من الفشل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.808 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى مرتفع.

◀ جاءت العبارة رقم (44) "طبيعة عملي تثير التحدي الذي يحفز قدراتي الإبداعية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.942 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهي تتوفر بمستوى متوسط.

بناء على نتائج الجداول السابقة والمتعلقة بأبعاد الإبداع لدى العاملين يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها، وهذا من خلال ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطها الحسابي في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): ملخص نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
الدافعية للإبداع	3.75	0.680	مرتفع	1
الخبرة	3.70	0.589	مرتفع	2
مهارات التفكير الإبداعي	3.69	0.473	مرتفع	3
محور الإبداع لدى العاملين	3.71	0.482	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 وانحراف معياري 0.482 ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فهو يقع في المجال المرتفع ، أما بالنسبة لأبعاده فقد جاء بعد الدافعية للإبداع في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري 0.680، وجاء في المرتبة الثانية بعد الخبرة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.589 ، بينما جاء بعد مهارات التفكير الإبداعي في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.473، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن الأبعاد الثلاثة تقع في المجال المرتفع.

III-4- اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الجزء سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقبل اختبارها سيتم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ثم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والرجوع بعد ذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى. كما سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة المتعلقة بتحليل الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثقافة التنظيمية ومحور الإبداع لدى العاملين تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك باستخدام اختبار T-test للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي **one way anova** واستخدام اختبار المقارنات البعدية لتحديد مصدر الفروق بين المتوسطات إن وجدت.

III-4-1- الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار على النحو التالي:

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي كأحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، وقد تم استخدام كل من معامل الالتواء **Skewness** ومعامل التفلطح **Kurtosis** للتأكد من ذلك، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور في المجال [-3.3]، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور في المجال [-7.7]، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
1	الثقافة التنظيمية البيروقراطية	1.053	-1.138
2	الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.564	-0.548
3	الثقافة التنظيمية المساندة	-0.751	-0.118
الإبداع لدى العاملين			
1	مهارات التفكير الإبداعي	0.391	-0.576
2	الخبرة	0.634	-0.572
3	الدافعية للإبداع	0.562	-0.906

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

يتبين من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول رقم(28) أن قيم معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تقع في المجال [-3.3]، وقيم معامل التفلطح تقع داخل المجال [-7.7] مما يشير إلى أن

بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً وهذا يعني تحقق شرط من شروط إجراء الانحدار لضمان الوثوق في نتائجه، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

ثانياً- اختبار الاستقلالية

فيما يتعلق بضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الثقافة التنظيمية المساندة) قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث أنه إذا كانت قيم معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة تتجاوز 10 وقيم اختبار التباين المسموح أقل من 0.1 فإنه يمكن القول أن هذه المتغيرات لها ارتباط عال وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

وعليه تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويمكن توضيح نتائج هذين الاختبارين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

Tolerance	VIF	المتغير المستقل
0.574	1.744	الثقافة التنظيمية البيروقراطية
0.926	1.080	الثقافة التنظيمية الإبداعية
0.864	1.158	الثقافة التنظيمية المساندة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين VIF لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن 10، فقد تراوحت قيمه ما بين (1.080 و 1.744)، وأن قيم اختبار التباين المسموح أكبر من 0.1 وقد تراوحت قيمه ما بين (0.574 و 0.926)، وبذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

III-4-2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه، سيتم التحقق أولاً من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، والتي تتعلق بأثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الأساتذة بأبعاده باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وسيتم التحقق ثانياً من أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى الأساتذة باستخدام الانحدار المتعدد.

أولاً- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة".

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمه تم حساب الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء هذا الاختبار ينبغي التأكد من صلاحية النموذج من خلال استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.642	1	3.642	16.916	0.000*
الخطأ	42.633	198	0.215		
المجموع الكلي	46.276	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (198،1) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 3.841

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

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(30) أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (16.916) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.841)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وبناءا عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية

على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	4.773	0.261		18.313	0.000*
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-0.310	0.075	-0.281	-4.113	
معامل الارتباط R			-0.281		
معامل التحديد R ²			0.079		
المتغير التابع	الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(31) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-4.113) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(-0.281)$ عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية ترتبط بعلاقة عكسية بالإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر، أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية البيروقراطية كلما انخفض مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة β السالبة.
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.079)$ إلى أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت ضعيفة نسبياً ووفقاً لقيمة R^2 فإن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما نسبته (7.9%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (92.1%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (-0.310) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) يؤدي إلى تغير (انخفاض) في المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) مقداره 0.310 .
- كما بلغت قيمة الثابت 4.733 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستناداً لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_{01} وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بشكل دقيق تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين كما يلي:

1- أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على مهارات التفكير الإبداعي

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على

مهارات التفكير الإبداعي

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	4.511	0.260		17.357	*0.000
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-0.239	0.075	-0.220	-3.176	*0.002
معامل الارتباط R		-0.220			
معامل التحديد R ²		0.048			
المتغير التابع					مهارات التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(32) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) على المتغير التابع (مهارات التفكير الإبداعي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-3.176) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (-0.220) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية ترتبط بعلاقة عكسية بمهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنه كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية البيروقراطية كلما انخفضت مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** السالبة .
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.048) إلى أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما نسبته (4.8%) من التباين الحاصل في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (95.2%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (-0.239) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) يؤدي إلى تغير (انخفاض) في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.239.
- كما بلغت قيمة الثابت 4.511 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

2- أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الخبرة

الجدول رقم(33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الخبرة

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	4.809	0.322		14.921	*0.000
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-0.322	0.093	-0.238	-3.451	*0.001
معامل الارتباط R		-0.238			
معامل التحديد R ²		0.057			
المتغير التابع			الخبرة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(33) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) على المتغير التابع (الخبرة)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-3.451) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (-0.238) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية ترتبط بعلاقة عكسية بالخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنه كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية البيروقراطية كلما انخفضت الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكد قيمة **bêta** السالبة .
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.057) إلى أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما نسبته (5.7%) من التباين الحاصل في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (94.3%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (-0.322) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) يؤدي إلى تغير (انخفاض) في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.322.
- كما بلغت قيمة الثابت 4.809 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

3- أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الدافعية للإبداع

الجدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية

على الدافعية للإبداع

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	5.385	0.365		14.763	*0.000
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-0.475	0.105	-0.305	-4.500	
معامل الارتباط R		-0.305			
معامل التحديد R ²		0.093			
المتغير التابع	الدافعية للإبداع				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(34) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) على المتغير التابع (الدافعية للإبداع)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-4.500) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (-0.305) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية ترتبط بعلاقة عكسية بالدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنه كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية البيروقراطية كلما انخفضت الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** السالبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.093) إلى أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما نسبته (9.3%) من التباين الحاصل في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (90.7%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (-0.475) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية البيروقراطية) يؤدي إلى تغير (انخفاض) في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.475.
- كما بلغت قيمة الثابت 5.385 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

H01₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمه تم حساب الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء هذا الاختبار ينبغي التأكد من صلاحية النموذج من خلال استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.717	1	17.717	122.831	0.000*
الخطأ	28.559	198	0.144		
المجموع الكلي	46.276	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (1،198) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 3.841. ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(35) أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (122.831) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.841)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وبناء عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.269	0.133		17.094	*0.000
الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.447	0.040	0.619	11.083	
معامل الارتباط R	0.619				
معامل التحديد R ²	0.383				
المتغير التابع					الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(36) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (11.083) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.619)$ عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الإبداعية ترتبط بعلاقة موجبة بالإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية الإبداعية كلما زاد مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدُه قيمة β الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.383)$ إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما نسبته (38.3%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية متوسطة ومقبولة، أما النسبة المتبقية والبالغة (61.7%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.447) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) يؤدي إلى تغير(زيادة) في المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) مقداره 0.447.
- كما بلغت قيمة الثابت 2.269 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستنادا لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_{02} وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بشكل دقيق تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين كما يلي:

1- أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على مهارات التفكير الإبداعي

الجدول رقم(37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية

على مهارات التفكير الإبداعي

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.477	0.140		17.646	*0.000
الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.377	0.043	0.532	8.843	
معامل الارتباط R		0.532			
معامل التحديد R ²		0.238			
المتغير التابع					مهارات التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(37) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) على المتغير التابع (مهارات التفكير الإبداعي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (8.843) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.532) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الإبداعية ترتبط بعلاقة موجبة بمهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية الإبداعية زاد مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكد به قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.238) إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما نسبته (23.8%) من التباين الحاصل في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية والبالغة (76.2%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.377) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.377.
- كما بلغت قيمة الثابت 2.477 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

2- أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الخبرة

الجدول رقم(38): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الخبرة

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.163	0.173		12.466	*0.000
الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.479	0.053	0.542	9.082	
معامل الارتباط R		0.542			
معامل التحديد R ²		0.294			
المتغير التابع			الخبرة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(38) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) على المتغير التابع (الخبرة)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (9.082) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.542) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الإبداعية ترتبط بعلاقة موجبة بالخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية الإبداعية كلما زادت الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكد قيمة **bêta** الموجبة
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.294) إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما نسبته (29.4%) من التباين الحاصل في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية والبالغة (70.6%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.479) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.479.
- كما بلغت قيمة الثابت 2.163 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

3- أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الدافعية للإبداع

الجدول رقم(39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية

على الدافعية للإبداع

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.873	0.195		9.597	*0.000
الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.585	0.059	0.574	9.856	
معامل الارتباط R	0.574				
معامل التحديد R ²	0.329				
المتغير التابع					الدافعية للإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(39) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) على المتغير التابع (الدافعية للإبداع)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (9.856) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.574) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية الإبداعية ترتبط بعلاقة موجبة بالدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية الإبداعية كلما زادت الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.329) إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما نسبته (32.9%) من التباين الحاصل في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية والبالغة (67.1%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.585) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الإبداعية) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.585.
- كما بلغت قيمة الثابت 1.873 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

H01₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمه تم حساب الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء هذا الاختبار ينبغي التأكد من صلاحية النموذج من خلال استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(40): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.166	1	5.166	24.883	0.000*
الخطأ	41.109	198	0.208		
المجموع الكلي	46.276	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (1,198) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 3.841

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

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(40) أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (24.883) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.841)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وبناء عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة

على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3.073	0.132		23.345	*0.000
الثقافة التنظيمية المساندة	0.202	0.041	0.334	4.988	
معامل الارتباط R		0.334			
معامل التحديد R ²		0.112			
المتغير التابع	الإبداع لدى العاملين				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم (41) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.988) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.334)$ عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المساندة ترتبط بعلاقة موجبة بالإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية المساندة كلما زاد مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدُه قيمة **β الموجبة**.
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2(0.112)$ إلى أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما نسبته (11.2%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (88.2%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.202) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) يؤدي إلى تغير (زيادة) في المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين) مقداره 0.202.
- كما بلغت قيمة الثابت 3.073 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

واستنادا لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H_{03} وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر الثقافة التنظيمية المساندة على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بشكل دقيق تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية المساندة على كل بعد من أبعاد الإبداع لدى العاملين كما يلي:

1- أثر الثقافة التنظيمية المساندة على مهارات التفكير الإبداعي

الجدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة

على مهارات التفكير الإبداعي

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3.211	0.132		24.252	
الثقافة التنظيمية المساندة	0.153	0.041	0.257	3.747	*0.000
معامل الارتباط R		0.257			
معامل التحديد R ²		0.066			
المتغير التابع	مهارات التفكير الإبداعي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(42) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) على المتغير التابع (مهارات التفكير الإبداعي)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.747) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.257) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المساندة ترتبط بعلاقة موجبة بمهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية المساندة كلما زاد مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.066) إلى أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما نسبته (6.6%) من التباين الحاصل في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (93.4%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.153) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.153.
- كما بلغت قيمة الثابت 3.211 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

2- أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الخبرة

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الخبرة

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3.076	0.164		18.719	*0.000
الثقافة التنظيمية المساندة	0.200	0.051	0.271	3.954	
معامل الارتباط R	0.271				
معامل التحديد R ²	0.073				
المتغير التابع					الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم (43) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) على المتغير التابع (الخبرة)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.954) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.271) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المساندة ترتبط بعلاقة موجبة بالخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية المساندة كلما زادت الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.073) إلى أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما نسبته (7.3%) من التباين الحاصل في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (92.7%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.200) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى الخبرة لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.200.
- كما بلغت قيمة الثابت 3.076 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

3- أثر الثقافة التنظيمية المساندة على الدافعية للإبداع

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية المساندة على

الدافعية للإبداع

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.723	0.182	-	14.980	*0.000
الثقافة التنظيمية المساندة	0.328	0.056	0.385	5.862	
معامل الارتباط R	0.385				
معامل التحديد R ²	0.148				
المتغير التابع					الدافعية للإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

يتبين من الجدول رقم(44) ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) على المتغير التابع (الدافعية للإبداع)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.862) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.385) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المساندة ترتبط بعلاقة موجبة بالدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أي أنها علاقة ارتباط طردية أي كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية المساندة كلما زادت الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا ما تؤكدته قيمة **bêta** الموجبة.
- تشير قيمة معامل التحديد R² (0.148) إلى أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما نسبته (14.8%) من التباين الحاصل في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أما النسبة المتبقية والبالغة (85.2%) فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تشير قيمة معامل الانحدار البالغة (0.328) إلى أن أي تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية المساندة) يؤدي إلى تغير (زيادة) في مستوى الدافعية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) مقداره 0.328.
- كما بلغت قيمة الثابت 2.723 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$).

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين يمكن تلخيص النتائج الخاصة بأثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة بأبعاده المختلفة في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج اختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بأبعاده المختلفة

المتغيرات	الثقافة التنظيمية البيروقراطية (X1)	الثقافة التنظيمية الإبداعية (X2)	الثقافة التنظيمية المساندة (X3)	الثقافة التنظيمية
مهارات التفكير الإبداعي (Y1)	R ² =0.048 R=-0.220	R ² =0.238 R=0.532	R ² =0.066 R=0.257	
الخبرة (Y2)	R ² =0.057 R=-0.238	R ² =0.294 R=0.542	R ² =0.073 R=0.271	
الدافعية للإبداع (Y3)	R ² =0.093 R=-0.305	R ² =0.329 R=0.574	R ² =0.148 R=0.385	
الإبداع لدى العاملين (Y)	R ² =0.079 R=-0.281	R ² =0.383 R=0.619	R ² =0.112 R=0.334	
ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية حسب نسبة تأثيرها على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)	3	1	2	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة.

يلاحظ من الجدول رقم(45) أن كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية له تأثير على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بأبعاده المختلفة، حيث أن نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية هو النمط الأكثر تأثيراً في الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)، فقد بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية الإبداعية والإبداع لدى العاملين(الأساتذة) 0.619 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بينهما، كما أن الثقافة التنظيمية الإبداعية فسرت ما نسبته 38.3% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)، أما بالنسبة لأثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على أبعاد الإبداع فقد كانت أقوى علاقة ارتباط مع بعد الدافعية حيث بلغ معامل الارتباط 0.574 وفسرت الثقافة التنظيمية الإبداعية ما نسبته 32.9% من التباين الحاصل في هذا البعد.

أما علاقة الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بنمطي الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة فقد كانت علاقة ضعيفة، حيث بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية والإبداع لدى العاملين(الأساتذة) -0.281، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة والإبداع لدى العاملين(الأساتذة) 0.334 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين المتغيرين.

أما بالنسبة لنسبة التفسير لكل من الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة لمتغير الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) فقد كانت قيمة معامل التحديد R² لكل منهما ضعيف جداً، حيث أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية فسرت ما قيمته 7.9% من التغير الحاصل في الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)، أما الثقافة التنظيمية المساندة فسرت ما قيمته 11.2% والباقي يعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وفيما يتعلق بأثر كل من الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة على أبعاد الإبداع فقد كانت أكبر نسبة تفسير لهذين النمطين لبعد الدافعية، حيث فسرت الثقافة التنظيمية البيروقراطية ما نسبته 9.3% من التغير في مستوى الدافعية وبلغ معامل الارتباط -0.305، في حين فسرت الثقافة التنظيمية المساندة ما نسبته 14.8% من التغير في مستوى الدافعية وبلغ معامل الارتباط 0.385

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H01: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأنماط للثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"

بعد اختبار أثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية بشكل منفصل على الإبداع لدى العاملين باستخدام الانحدار الخطي البسيط، سنقوم باختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) مجتمعة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة).

وقبل إجراء هذا الاختبار ينبغي التأكد من صلاحية النموذج من خلال استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variance كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.280	3	6.093	42.661	0.000*
الخطأ	27.995	196	0.143		
المجموع الكلي	46.276	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (196,3) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.604

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

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم(46) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (42.661) أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (2.604)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وبناءاً عليه يمكن استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(47): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

النموذج	A	الخطأ المعياري	bêta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	2.619	0.310	-	8.440	*0.000
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-0.072	0.066	-0.065	-1.087	0.278
الثقافة التنظيمية الإبداعية	0.489	0.055	0.677	8.901	*0.000
الثقافة التنظيمية المساندة	-0.076	0.044	-0.125	-1.709	0.089
معامل الارتباط R	0.629				
معامل التحديد R ²	0.395				
قيمة F				42.661	*0.000
المتغير التابع					الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

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

من خلال الجدول رقم (47) يتبين ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية بمجمل أنماطها تؤثر معنويا في مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)، حيث أشارت قيمة F والبالغة 42.661 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة).
- كما بلغت قيمة معامل الارتباط R(0.629) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية بمجمل أنماطها ترتبط بعلاقة موجبة بالإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وترجع هذه العلاقة الموجبة إلى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية الإبداعية.
- كما بلغت قيمة R²(0.395) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية بمجمل أنماطها تفسر ما نسبته (39.5%) من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.5%) فهي تعزى إلى متغيرات تنظيمية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية يؤثر بشكل معنوي في الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بالاستناد إلى قيمة T(8.901) ومستوى دلالتها (0.000) والذي كان أقل من 0.05، كما بلغت درجة تأثيرها الإيجابي وفق معامل الانحدار(0.489).
- كما أشارت النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود تأثير معنوي لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والمساندة على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بالاستناد إلى قيمة T ومستوى دلالتها لكل منهما والتي كانت أكبر من 0.05 .

واستنادا لما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية H01 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

III-4-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

H02: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية)".

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الاختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) للتحقق من وجود فروق متعلقة بالجنس، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للتحقق من وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى المتبقية.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H02₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الاختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج الاختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية

حسب متغير الجنس

المتغيرات	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	-1.289	0.129	0.05
الثقافة التنظيمية الإبداعية	1.388	0.695	0.05
الثقافة التنظيمية المساندة	0.793	0.269	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (48) نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وهذا يعني أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	بين المجموعات	0.011	3	0.004	0.019	0.996
	داخل المجموعات	37.884	196	0.193		
	المجموع	37.895	199			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	0.170	3	0.057	0.126	0.945
	داخل المجموعات	88.491	196	0.451		
	المجموع	88.661	199			
الثقافة التنظيمية المساندة	بين المجموعات	0.600	3	0.200	0.312	0.817
	داخل المجموعات	125.740	196	0.642		
	المجموع	126.339	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3,196) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.604.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (49) بأن قيمة F المحسوبة لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية كانت أقل من قيمة F الجدولية (2.604)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب كان أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) في كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وهذا يعني أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{023} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(50): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	بين المجموعات	0.518	3	0.173	0.906	0.439
	داخل المجموعات	37.377	196	0.191		
	المجموع	37.895	199			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	0.670	3	0.223	0.498	0.684
	داخل المجموعات	87.991	196	0.449		
	المجموع	88.661	199			
الثقافة التنظيمية المساندة	بين المجموعات	0.492	3	0.164	0.255	0.857
	داخل المجموعات	125.847	196	0.642		
	المجموع	126.339	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3,196) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.604

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم(50) بأن قيمة F المحسوبة لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية كانت أقل من قيمة F الجدولية (2.604)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب كان أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) في كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{024} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الكلية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(51): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (الكليات+ معهد الرياضة)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	بين المجموعات	1.612	6	0.269	1.429	0.205
	داخل المجموعات	36.283	193	0.188		
	المجموع	37.895	199			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	7.903	6	1.317	3.148	0.006
	داخل المجموعات	80.758	193	0.418		
	المجموع	88.661	199			
الثقافة التنظيمية المساندة	بين المجموعات	5.973	6	0.995	1.596	0.150
	داخل المجموعات	120.366	193	0.624		
	المجموع	126.339	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (6,193) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.098

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم(51) بأن قيمة F المحسوبة لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة كانت أقل من قيمة F الجدولية (2.098)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لكل منهما كان أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة تعزى لمتغير الكلية.

أما بالنسبة لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية فقد كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (2.98)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب للثقافة التنظيمية الإبداعية كان 0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية تعزى لمتغير الكلية. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وهذا يعني أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الكلية.

وبعد التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات بالنسبة للثقافة التنظيمية الإبداعية تعزى لمتغير الكلية، يجب معرفة لصالح من تعزى هذه الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام اختبار توكي **Tukey** للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعا لمتغير الكلية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(52): نتائج اختبار توكي **Tukey** للمقارنات البعدية بين المتوسطات تبعا لمتغير الكلية

الكلية	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات				
		كلية العلوم الاقتصادية	كلية العلوم الاجتماعية	كلية العلوم الدقيقة	كلية الأدب	كلية الحقوق
كلية العلوم الاقتصادية	3.0333	-0.2223	-0.1325	-0.4714	-0.5416	-0.1172
كلية العلوم الاجتماعية	3.2557		0.0898	-0.2491	-0.3193	0.1051
كلية العلوم الدقيقة	3.1659			-0.3389	-0.4091	0.0153
كلية الأدب	3.5048				-0.0701	0.3542
كلية الحقوق	3.5750					0.4244
كلية التكنولوجيا	3.1506					
معهد الرياضة	2.6667					

*الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(52) يتضح أن الفروق الناتجة عن تطبيق اختبار توكي **Tukey** للمقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية تبعاً لمتغير الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين كلية الحقوق العلوم السياسية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وعدم تسجيل أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات الأخرى، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية تعزى لمتغير الكلية لصالح كلية الحقوق والعلوم السياسية.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{025} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(53): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول

أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الثقافة التنظيمية البيروقراطية	بين المجموعات	0.116	2	0.058	0.302	0.739
	داخل المجموعات	37.779	197	0.192		
	المجموع	37.895	199			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	0.112	2	0.056	0.124	0.883
	داخل المجموعات	88.549	197	0.449		
	المجموع	88.661	199			
الثقافة التنظيمية المساندة	بين المجموعات	1.241	2	0.621	0.977	0.387
	داخل المجموعات	125.098	197	0.635		
	المجموع	126.339	199			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (2،197) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.995.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم(53) بأن قيمة F المحسوبة لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية كانت أقل من قيمة F الجدولية (2.995)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب كان أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha=0.05$) في كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وهذا يعني أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الدرجة العلمية

بناء على اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، يمكن رفض الفرضية الصفرية H02 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

III-4-4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه، سيتم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) للتحقق من وجود فروق متعلقة بالجنس، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA للتحقق من وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى المتبقية.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H03₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test (Test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(54): نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى إلى

متغير الجنس

إناث		ذكور		مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي				
0.499	3.68	0.457	3.75	0.05	0.035	0.963	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (54) نجد أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور نظرا لارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.75) مقارنة بالإناث (3.68). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{03_2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير العمر للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمه، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(55): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)
0.443	0.898	0.209	3	0.627	بين المجموعات	
		0.233	196	45.648	داخل المجموعات	
			199	46.276	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (196,3) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.604.

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم(55) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.898 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.604) وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب البالغة 0.443 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير العمر.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(56): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)
0.521	0.755	0.176	3	0.528	بين المجموعات	
		0.233	196	45.747	داخل المجموعات	
			199	46.276	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20. قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3,196) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.604.

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم(56) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.755 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.604) وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب البالغة 0.521 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H03₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الكلية.

للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(57): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى إلى متغير الكلية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الإبداع لدى العاملين (الأستاذة)
0.053	2.121	0.477	6	2.863	بين المجموعات	
		0.225	193	43.413	داخل المجموعات	
			199	46.276	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (6,193) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.098 يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم(57) أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.121 وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.098) وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب البالغ 0.053 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الكلية.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{035} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

للتأكد من صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(58): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين تعزى إلى متغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى الإبداع لدى العاملين (الأستاذة)
0.718	0.332	0.078	2	0.156	بين المجموعات	
		0.234	197	46.120	داخل المجموعات	
			199	46.276	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS20.

قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (2،197) عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) تساوي 2.995

يتضح من خلال النتائج في الجدول رقم(58) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.332 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.995) وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب البالغة 0.718 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وفي ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

بناء على اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، يمكن رفض الفرضية الصفرية H_{03} وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

في ضوء ما تقدم يمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	نتيجة الاختبار	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى (H01)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H01)
الفرضية الفرعية الأولى (H01 ₁)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H01 ₁)
الفرضية الفرعية الثانية (H01 ₂)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H01 ₂)
الفرضية الفرعية الثالثة (H01 ₃)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H01 ₃)
الفرضية الرئيسية الثانية (H02)	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H02)
الفرضية الفرعية الأولى (H02 ₁)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H02 ₁)
الفرضية الفرعية الثانية (H02 ₂)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H02 ₂)
الفرضية الفرعية الثالثة (H02 ₃)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H02 ₃)
الفرضية الفرعية الرابعة (H02 ₄)	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H02 ₄)
الفرضية الفرعية الخامسة (H02 ₅)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H02 ₅)
الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H03)
الفرضية الفرعية الأولى (H03 ₁)	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية العدمية (H03 ₁)
الفرضية الفرعية الثانية (H03 ₂)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H03 ₂)
الفرضية الفرعية الثالثة (H03 ₃)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H03 ₃)
الفرضية الفرعية الرابعة (H03 ₄)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H03 ₄)
الفرضية الفرعية الخامسة (H03 ₅)	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية	قبول الفرضية العدمية (H03 ₅)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

III-5- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية بالتطبيق على جامعة محمد خيضر بسكرة التي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة وأثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وبعد الحصول على نتائج الدراسة من إجابات عن أسئلتها واختبار فرضياتها باستخدام عدة أساليب إحصائية، سيتم مناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

III-5-1- مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

كشفت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من الدراسة ما مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) بجامعة محمد خيضر بسكرة؟، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية تبين أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة، واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.463)، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.667)، بينما جاء نمط الثقافة التنظيمية المساندة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.797).

ومن خلال النظر إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بأنماط الثقافة التنظيمية نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مقاربة بشكل كبير فيما يتعلق بمستوى توافر الأنماط الثلاثة من الثقافة التنظيمية، حيث أن الفارق بين إجابات الأساتذة حول نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والتي احتلت المرتبة الأولى والنمطين الآخرين (الإبداعية والمساندة) ليس كبيراً جداً، وهي تقع جميعها في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.

وربما يعود السبب في ذلك إلى ممارسة مسؤولي الجامعة للأساليب والممارسات المختلفة المرتبطة بأنماط الثقافة التنظيمية بما يحقق أهداف الجامعة وحسب المواقف الإدارية، وبحسب الفروق الفردية بين العاملين في الأداء والالتزام، وبحسب الظروف المحيطة بالجامعة.

وتعتبر الباحثة أن احتلال الثقافة التنظيمية البيروقراطية المرتبة الأولى نتيجة منطقية كون الجامعة مؤسسة عمومية تحكمها قوانين وأنظمة وتشريعات وتخضع للمتابعة والرقابة، ولا يسمح لها بتجاوز التشريعات، مما يؤدي إلى سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

كما ترجع الباحثة تصدر نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية المرتبة الأولى إلى كون مسؤولي الجامعة جهات تنفيذية ملتزمون بالأنظمة والقوانين التي تحددها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لذا فهم حريصون على تطبيق الأنظمة والإجراءات الثابتة باعتبارهم مسئولون أمام السلطة العليا على كل ما يحدث داخل الجامعة.

ومن أهم مظاهر الثقافة التنظيمية البيروقراطية والتي يؤكد عليها أفراد عينة الدراسة ما يلي:

- تركيز الجامعة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء العمل.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً للقانون.
- تأكيد الجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.

وترجع الباحثة السبب وراء تأكيد أفراد عينة الدراسة على العبارات الثلاثة السابقة إلى رغبة الجامعة في السيطرة على كل ما يتعلق بالعمل واهتمامها بتطبيق الأنظمة ومكافأة المنضبطين، حيث يعتبر هذا الإجراء من

مبادئ الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تحرص على مكافأة العاملين بحسب التزامهم بالأنظمة والتعليمات واللوائح، فهم يعملون في ضوء القواعد المستقرة والنظم الموضوعية للعمل بطريقة صحيحة.

وعلى الرغم من سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية بجامعة محمد خيضر بسكرة إلا أن هذا لا ينفي تواجد نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية، وتفسر الباحثة ذلك إلى كون الجامعة مطالبة بتحقيق التميز والنجاح باعتبارها المؤسسة العمومية الوحيدة التي تهتم بالتعليم العالي والبحث العلمي، وهذا يستدعي ضرورة تبني الممارسات والقيم الإبداعية من خلال محاولة خلق الثقافة التنظيمية الإبداعية والمحافظة عليها، وهذا ما يؤكد مجيء العبارات: "إعطاء فرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية"، "حشد الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد"، "تشجيع العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة"، في المراتب الأولى حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما تؤكد كذلك إجابات أفراد عينة الدراسة على توافر نمط الثقافة التنظيمية المساندة بمستوى متوسط، وترجع الباحثة ذلك إلى أن الجامعة باعتبارها مؤسسة، فهي كيان اجتماعي مطالبة بمراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين بشكل عام، وهذا ما يؤكد مجيء العبارات: "الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل"، "توسيع الاتصالات الوظيفية بين الأساتذة"، "الثقة التامة في القدرات الوظيفية للأساتذة"، في المراتب الأولى حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام يمكن القول ورغم سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية إلا أنه لا يوجد بجامعة محمد خيضر بسكرة نمط واحد فقط للثقافة التنظيمية، ولكن توجد الأنماط الثلاثة (البيروقراطية، الإبداعية، والمساندة) بمستويات متقاربة، حيث توجد الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تؤكد على الالتزام بالقوانين واللوائح في تنفيذ المهام كون الجامعة مؤسسة عمومية، كما توجد الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق التميز والتطور للجامعة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المساندة التي تركز على العلاقات الإنسانية باعتبار الجامعة كيان اجتماعي، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (كعواش رؤوف 2009)، (يوسف محمد عبد الإله 2006) فيما يتعلق بسيادة نمط الثقافة البيروقراطية مقارنة بالنمطين الآخرين.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة: ما مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بمكوناته الثلاثة قد بلغت (3.71) وهي تقع في المجال المرتفع حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم، وهذا يرجع إلى قناعة وإيمان الأساتذة بضرورة تحسين أدائهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال الرغبة القوية للأساتذ في استغلال قدراته الفكرية ومهارته الفنية لتقديم أفكار وأساليب عمل جديدة ومفيدة.

وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول المكونات الثلاثة للإبداع لدى الأساتذة، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية، نجد أن "بعد الدافعية" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري

(0.680)، وهي تقع في المجال المرتفع حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم، وهذا يعني أن الأساتذة لديهم الرغبة القوية في البحث عن كل ما هو جديد، حيث يؤكدون حسب إجاباتهم أنهم يشعرون بالرضا عند تقديم أفكار جديدة وتلقى القبول من طرف المسؤولين، يحاولون تقديم الأفكار الجديدة دون الخوف من التعرض لنقد الآخرين، كما يحاولون دائما إيجاد حلول مبدعة للمشكلات.

وجاء في المرتبة الثانية "بعد الخبرة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري قدره (0.589)، وهي تقع في المجال المرتفع حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم، وهذا ما يؤكد أن الأساتذة يملكون الخبرات والمهارات اللازمة لاستغلالها في تقديم كل ما هو جديد حسب مجال تخصصهم، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة أنهم يستخدمون الأخطاء المرتكبة سابقا للتعلم منها، ويملكون القدرة لاستغلال المعلومات المتوفرة لديهم لتنمية معارفهم، كما أنهم يملكون المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد "مهارات التفكير الإبداعي"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.473) وهو يقع كذلك في المجال المرتفع، وهذا ما يؤكد أن الأساتذة يملكون المهارات والقدرات الفكرية المتعلقة بالإبداع والمتمثلة في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على مواصلة الاتجاه) بمستوى مرتفع، حيث جاء عنصر "المرونة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.608) وهذا ما يؤكد على أن الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة يملكون القدرة على تغيير مواقفهم عند الاقتناع بعدم صحتها، كما يستطيعون تقديم طرق متنوعة لأداء عملهم، بالإضافة إلى حرصهم على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة.

يليه عنصر "القدرة على مواصلة الاتجاه" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.473) حيث يؤكد الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة على أن لديهم القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين، كما أنهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف لإيجاد حل لأي مشكل قد يواجههم أثناء العمل.

أما في المرتبة الثالثة فجاء عنصر "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.64)، وهو يقع في المجال المرتفع، حيث يؤكد الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة على أنهم يحاولون التوصل إلى حل أي مشكل قد يواجههم أثناء أداء عملهم، كما أن لديهم رؤية دقيقة لتحليل المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل.

وفي المرتبة الرابعة جاء عنصر "الأصالة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.710)، حيث يؤكد الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة أنهم يحرصون على تقديم أفكار جديدة ومتميزة عن أفكار الآخرين، كما أنهم حريصون على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية.

أما في المرتبة الخامسة فقد جاء عنصر "الطلاقة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.553) وهي تقع في المجال المتوسط، حيث يؤكد الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة أن لديهم القدرة على الدفاع عن

أفكارهم بالحجة والبرهان، كما يؤكدون على أنهم يملكون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة، ويحاولون وضع أساليب جديدة ومختلفة لحل أي مشكلة قد تواجههم.

إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى إلى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمهارات وإعداد القوى البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا من خلال وجود أساتذة يتميزون بمستويات مرتفعة من الإبداع يعملون على البحث عن المعارف وتطويرها وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في تطوره.

فالأستاذ الجامعي هو الحلقة الرئيسية في تحسين أداء الجامعة خاصة في ظل التحديات التعليمية المتسارعة التغيير والشديدة التعقيد، وأهمها الانتقال من النظام الكلاسيكي للتعليم إلى نظام LMD الذي يركز على العديد من القواعد، أهمها توفر الأساتذة ذوي الكفاءة العلمية والرغبة القوية في البحث والتطوير.

إن الأستاذ الجامعي يقوم بدورين أساسيين هما التدريس (التعليم) والبحث العلمي، فهو يقوم ببناء العقول وإعداد الكفاءات البشرية بمختلف التخصصات من خلال أداء وظائفه التدريسية التي تمكنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي الذي يعتبر أهم ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، لذلك فإن وجود مستوى مرتفع من الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة هي نتيجة منطقية، خاصة وأن الجامعة تسعى إلى استثمار كل مواردها البشرية والمادية من أجل تحقيق جودة التعليم العالي لمحاولة الوصول إلى المراتب الأولى في مصاف الجامعات الوطنية والدولية، وبذلك فهي تسعى إلى توفير الإمكانيات الضرورية لإنجاز نشاطات البحث العلمي، اعتماد مخابر البحث في مختلف التخصصات، فتح عروض التكوين وتغييرها بما يستجيب والتغيرات الحاصلة في البيئة الوطنية والدولية، توفير فرص النشر في مجلات علمية، تسهيل تنظيم التظاهرات العلمية من ملتقيات وطنية ودولية، فتح مشاريع البحث منها RNP، CNEPRU وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (سمير احمد مجادلة 2009)، (وسيلة واعر 2015)، (توفيق عطية توفيق العجلة 2011)، (جواد محسن راضي 2010) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع لدى العينة المختارة في كل دراسة من هذه الدراسات.

III-5-2- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

إن التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) يتضح بشكل دقيق إذا تطرقنا إلى أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، نظرا لما يحمله كل نمط من قيم واتجاهات وأساليب تؤثر على الإبداع إيجابا أو سلبا، لذلك حاولنا من خلال الفرضيات الفرعية التعرف على أثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، ثم التعرف على أثر أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) من خلال الفرضية الرئيسية.

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-4.113)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.079)$ وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما قيمته 7.9% من التغيير الحاصل في الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، ورغم هذه القدرة التفسيرية الضعيفة إلا أن هذا لا ينفي وجود أثر للثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة).

وبالرجوع إلى النتائج نجد كذلك وجود ارتباط عكسي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية والإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (-0.281)، وهذا يعني أنه كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية البيروقراطية ينخفض الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، حيث يؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (-0.310) وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الإبداع بقيمة 0.310.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (11.083)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.383)$ ويشير ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما قيمته 38.3% من التغيير الحاصل في الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وهي قدرة تفسيرية مقبولة.

ومن خلال النتائج نجد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداعية والإبداع لدى العاملين (الأساتذة) هي علاقة موجبة (طردية) وهو ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.619، وهذا يعني وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية الإبداعية والإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، كما يؤكد هذه العلاقة كذلك قيمة معامل الانحدار B، حيث بلغت قيمته (0.447)، وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية الإبداعية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع بـ 0.447.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وهو ما تؤكد قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.988)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.112)$ ، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما قيمته 11.2% من التغير الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وعلى الرغم من أن هذه القدرة التفسيرية ضعيفة إلا أن هذا لا ينفي وجود أثر للثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وما يؤكد هذا التأثير وجود علاقة ارتباط R التي بلغت (0.334) مما يدل على وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية المساندة والإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، أي أنه كلما زاد انتشار الثقافة التنظيمية المساندة ارتفع مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، كما تشير قيمة معامل الانحدار B التي بلغت (0.202) وهي قيمة موجبة، حيث توضح أن زيادة الثقافة التنظيمية المساندة بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بـ 0.202.

من خلال النظر إلى النتائج المتعلقة بأثر كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) نجد أن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته الدراسة الحالية في جانبها النظري، حيث أكدت أنه لا يمكن فصل الإبداع لدى العاملين عن الثقافة التنظيمية، لذلك فإن تشجيع الإبداع لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بنمطين من الثقافة التنظيمية، هما: الثقافة التنظيمية الإبداعية القائمة على الانفتاح والتعاون والتعلم المستمر، والثقافة التنظيمية المساندة القائمة على التمكين ودعم الآخرين، وفي المقابل ضرورة التخلص من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية القائمة على التحكم والهيمنة التي تقف كحاجز في طريق الارتقاء بالإبداع لدى العاملين، فسيادة مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تركز على الالتزام بالأوامر يؤثر سلبا في السلوكيات الإبداعية للعاملين.

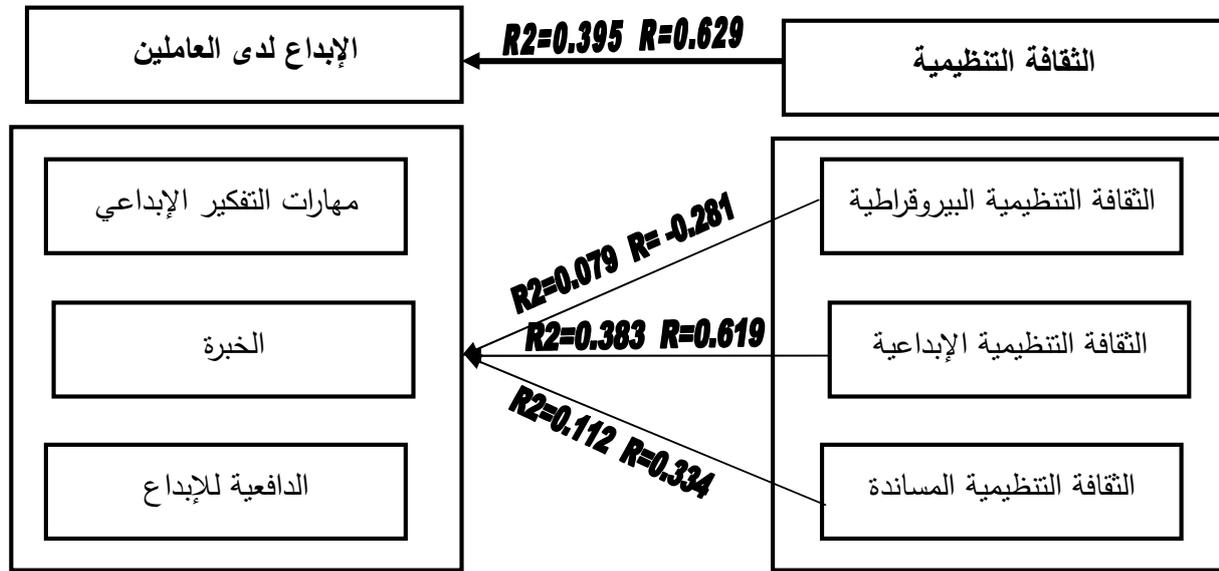
رابعا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة" وجود أثر لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.661) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار.

وتظهر قوة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة والإبداع لدى العاملين (الأساتذة) من خلال قيمة R التي بلغت (0.629) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد وجود ارتباط موجب وقوي دال إحصائياً بين أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة والإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وترجع هذه العلاقة الموجبة إلى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية الإبداعية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.395)$ ، وهذا يعني أن أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 39.5% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 60.5% فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بالاستناد إلى قيمة T المحسوبة والبالغة (8.901) ومستوى دلالتها (0.000) والذي كان أقل من 0.05، كما بلغت درجة تأثيرها الإيجابي وفق معامل الانحدار B والبالغ 0.489 وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية الإبداعية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بـ 0.489. في حين لم يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية ونمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بالاستناد إلى قيمة T المحسوبة ومستوى دلالتها لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

ويمكن إرجاع عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة إلى القدرة التفسيرية لكل منهما بشكل مستقل، حيث كانت نسبة تفسير الثقافة التنظيمية البيروقراطية للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) (0.079) وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، كما كانت نسبة تفسير الثقافة التنظيمية المساندة للإبداع لدى العاملين (الأساتذة) (0.112) وهي قدرة تفسيرية ضعيفة كذلك. أما الثقافة التنظيمية الإبداعية لوحدها تفسر ما قيمته (0.383) وهي قدرة تفسيرية جيدة، مما جعل تأثير أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة يلغي أثر كل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة، ويبقى التأثير الكبير للثقافة التنظيمية الإبداعية نظراً لعلاقتها الموجبة والقوية بالإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh) (2016) ودراسة (محمد بن علي بن حسن الليثي 2008).

ويشكل عام يمكن تلخيص النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها في الشكل التالي:
الشكل رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

III-5-3- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية)"، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة)، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وفيما يلي مناقشة وتفسير هذه النتائج تبعا لكل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

أولاً- الجنس: أكدت نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الجنسين (الذكور والإناث)، مما يؤكد وجود رؤية مشتركة متقاربة لأفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية.

ثانياً- العمر: أثبتت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت قيمة F المحسوبة لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية أقل من F الجدولية ومستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا كذلك يؤكد على وجود رؤية متقاربة لأفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية.

ثالثاً- سنوات الأقدمية: بينت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية، حيث أن قيمة F المحسوبة لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية كانت أقل من F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف سنوات أقدميتهم في الجامعة يؤكدون على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية.

رابعاً- الكلية: من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية، حيث أن قيمة F المحسوبة لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية كانت أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب هو 0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية والثقافة التنظيمية المساندة تعزى إلى متغير الكلية.

ولمعرفة لصالح أي كلية تعزى الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية تم استخدام اختبار توكي **Tukey** للمقارنات البعدية، وأوضحت نتائج هذا الاختبار أن نتائج هذه الفروق كانت لصالح كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهذا يعني أن أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية يؤكدون على وجود الثقافة التنظيمية الإبداعية بشكل مرتفع، وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغت 3.5750 وهي أكبر قيمة بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي الكليات، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون مسؤولي كلية الحقوق والعلوم السياسية أكثر انفتاحاً ومرونة في التعامل وتفويض الصلاحيات للأساتذة وأكثر استخداماً للممارسات الإبداعية التي تساهم في خلق الحافز والدافع الداخلي للأساتذ من أجل تبني الأفكار الجديدة.

خامساً- الدرجة العلمية: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف درجاتهم العلمية يؤكدون على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة.

III-5-4- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها

أثبتت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وفيما يلي مناقشة وتفسير هذه النتائج تبعا لكل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية:

أولاً- الجنس: أكدت نتائج اختبار T للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الجنس إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور مقارنة بالإناث، وهذا يعني أن مستوى الإبداع لدى الذكور أعلى مقارنة بالإبداع لدى الإناث، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي. ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الذكور يتمتعون بقدر أكبر من الإناث في مجال التفكير واستخدام المهارات الذهنية والربط بين الأفكار، ولديهم قدرة أكبر في البحث والاستكشاف وتحري المشكلات التي يمكن أن تعترضهم أثناء أداء عملهم البيداغوجي والبحثي، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (وسيلة واعر 2015).

ثانياً- العمر: أثبتت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، ويؤكد ذلك على أن أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف أعمارهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع، ويرجع ذلك إلى أن ما نسبته 82.5% من أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية من 30 سنة إلى 49 سنة، وهي الفئة التي تتميز بقدر كبير من الميل نحو التغيير والإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (وسيلة واعر 2015).

ثالثاً- سنوات الأقدمية: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى إلى متغير سنوات الأقدمية، حيث كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف سنوات أقدميتهم في الجامعة يملكون مستوى مرتفع من الإبداع، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى كون الإبداع يتركز على المهارات الفكرية ورغبة الباحث في استغلال هذه المهارات وما يملكه من خبرات حول العمل في تقديم شيء جديد.

رابعاً- الكلية: فيما يتعلق بمتغير الكلية فقد أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع تعزى لمتغير الكلية، وهذا يعني أن

أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف تخصصاتهم يملكون مستويات مرتفعة من الإبداع، وهذا يعني أن الإبداع ليس حكرا على تخصص معين دون آخر، فالفرد العامل يمكن له أن يبدع حسب مجال تخصصه، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (وسيلة واعر 2015) .

خامسا- الدرجة العلمية: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف درجاتهم العلمية يؤكدون على وجود الإبداع بمستوى مرتفع لديهم.

خلاصة الفصل

تتاول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم التوصل من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذلك اختبار فرضيات الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول من الاستبيان "الثقافة التنظيمية" تبين أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وفي الأخير نمط الثقافة التنظيمية المساندة.

✓ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني من الاستبيان "الإبداع لدى العاملين" تبين أن مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، وجاء بعد الدافعية في الترتيب الأول من مكونات الإبداع الأكثر توافرا لدى الأساتذة، يليه بعد الخبرة وأخيرا بعد مهارات التفكير الإبداعي.

✓ من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى تبين وجود أثر لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى الأساتذة. أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى فقد تبين وجود أثر لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع لدى الأساتذة وكان الأثر الدال إحصائيا لصالح الثقافة التنظيمية الإبداعية.

الخاتمة

الخاتمة

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها بحاجة ملحة للإبداع لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطويرها، فهو أدواتها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من الأمور المحيطة بها. فالمؤسسات اليوم تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وتواجه العديد من المشكلات التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية لحلها، وكذلك تحتاج إلى تبني إستراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم الإبداع لدى عاملها.

وعلى اعتبار الإبداع لدى العاملين يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية، ولعل أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية التي لها تأثير على كافة أنشطة المؤسسة بشكل عام وعلى سلوك العاملين بها بشكل خاص، حيث يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين من خلال مدى تشجيعهم على استخدام مهارات التفكير الإبداعي وما يملكونه من خبرات ومهارات متعلقة بمجال العمل لتقديم أفكار جديدة ومفيدة. وقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات عينة من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من أجل التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية، مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) وتوضيح أثر أنماط الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة.

1- نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، يمكن تلخيصها في التالي:

1-1- النتائج النظرية

من خلال تطرقنا في الجانب النظري لمتغيري الدراسة "الإبداع لدى العاملين" و"الثقافة التنظيمية" توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• عرفت دراسة موضوع الإبداع اهتماما كبيرا من طرف العلماء والباحثين في ميدان التربية وعلم النفس، وقد اجتهد الباحثين في محاولة تقديم تعريف ومفهوم شامل لهذا المصطلح استنادا إلى أبعاد مختلفة حسب وجهة نظر كل باحث، ولقد برز الاهتمام بالإبداع في الجانب الإداري نظرا لأهميته في إدارة المؤسسة، لكونه نشاطا منظما ومميزا للوصول إلى كل ما هو جديد كليا أو جزئيا لمنتج أو خدمة أو عملية إدارية، وأغلب التعاريف المقدمة للإبداع الإداري تنطلق من مفاهيم الإبداع بشكل عام، إلا أن الإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال التسيير وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الإدارية.

• يعتبر الإبداع لدى العاملين كأحد مستويات الإبداع الإداري ويقصد به الإبداع الذي يتم التوصل إليه من طرف أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة، ويتلخص في محاولة الفرد العامل بالمؤسسة استخدام مهاراته الشخصية وما اكتسبه من خبرات ومعارف من أجل الوصول إلى شي غير مألوف قد يكون سلعة أو خدمة أو عملية إدارية جديدة.

الخاتمة

- يركز الإبداع لدى العاملين على ثلاثة مكونات أساسية وهي المهارات المرتبطة بمجال العمل، المهارات المرتبطة بالتفكير الإبداعي والمهارات المرتبطة بالدافعية للإبداع، وهذه المكونات الثلاثة للإبداع الفردي ضرورية للحصول على الإبداع وأي خلل في أي عنصر منها قد يكون عاملاً معرقلاً للعملية الإبداعية.
- حاول العديد من الباحثين المهتمين بالإبداع بوضع مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تنمية مهارات الإبداع لدى العاملين وتدريبهم على توليد الأفكار غير المألوفة، وترتكز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية والعقلية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع مثل الإدراك، التخيل، التفكير وغيرها.
- من خلال مراجعة التعاريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية نلاحظ عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معنى الثقافة التنظيمية، لذلك تم تصنيف هذه التعاريف وفق عدة مداخل منها: تعاريف ركزت على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المجتمع، تعاريف ركزت على مكونات الثقافة التنظيمية، تعاريف ركزت على مفهوم الثقافة التنظيمية كموجه ومؤثر في سلوك العاملين، تعاريف ركزت على اعتبار الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، تعاريف ركزت على اعتبار الثقافة التنظيمية مفهوم إستراتيجي يساعد على تحقيق التكامل الداخلي والتكيف مع المحيط الخارجي.
- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد وإطاراً مرجعياً يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، وتنقسم هذه المكونات إلى عناصر غير مادية وعناصر مادية، بالإضافة إلى الموروث الثقافي (القصص، الأساطير، الأبطال، الطابوهات).
- تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملين، وبعد أن تتشكل يجب أن تعمل المؤسسة على ترسيخها والمحافظة عليها، كما يمكن أن تعمل المؤسسة على تغيير الثقافة التنظيمية من أجل جعلها أكثر ملائمة مع رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها وتكنولوجياتها.
- إن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء ونمو المؤسسة، ومن بين أهم خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية الانفتاح، التعاون، الثقة، فالإبداع مرتبط بوجود المؤسسة المبدعة التي تعمل على تشجيع الإبداع من خلال تبني مجموعة من المبادئ منها: إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية، تشجيع البحث والتطوير، توفير القيادة المبدعة، التعليم والتدريب المستمر، إتاحة المشاركة واللامركزية، وبشكل عام تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً لنجاح أي مؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي التي لديها القدرة على استيعاب الإبداع ضمن ثقافتها التنظيمية.

1-2- النتائج التطبيقية

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط لثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.
- أكدت النتائج أن مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي: الدافعية للإبداع، الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، وهي جميعها تقع في المجال المرتفع حسب المحك المعياري المعتمد كأساس للتقييم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأكدت النتائج على وجود علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية والإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(-0.281)$ ، كما أكدت النتائج على أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية تفسر ما نسبته 7.9% من التغير الحاصل في الإبداع لدى الأساتذة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية الإبداعية والإبداع لدى الأساتذة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.619)$ ، كما أكدت النتائج على أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تفسر ما نسبته 38.3% من التغير الحاصل في الإبداع لدى الأساتذة وهي نسبة تفسيرية مقبولة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وأكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية المساندة والإبداع لدى الأساتذة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.334)$ ، كما أكدت النتائج على أن الثقافة التنظيمية المساندة تفسر ما نسبته 11.2% من التغير الحاصل في الإبداع لدى الأساتذة وهي نسبة تفسيرية ضعيفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث أكدت النتائج أن أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 39.5% من التغير الحاصل في الإبداع لدى الأساتذة، كما أكدت النتائج ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى الأساتذة، في حين لم تثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية ونمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى الأساتذة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، حيث أكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية تعزى لمتغير الكلية وكانت الفروق لصالح كلية الحقوق والعلوم السياسية، بينما تبين

الخاتمة

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير: الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى الأساتذة تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى الأساتذة تعزى إلى متغير: العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية.

2- التوصيات

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حاولت الباحثة تقديم بعض التوصيات التي من شأنها دعم الإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بشكل خاص والعاملين في المؤسسات العمومية بشكل عام ، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

• بينت النتائج أن لأنماط الثقافة التنظيمية على اختلافها تأثيرا على الإبداع لدى الأساتذة، لذلك يتطلب الأمر ضرورة اهتمام المسؤولين بالجامعات بدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء والإبداع لدى العاملين واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية .

• نظرا للارتباط السلبي بين الثقافة التنظيمية البيروقراطية والإبداع لدى الأساتذة، توصي الباحثة بضرورة التقليل من كل الأساليب والممارسات البيروقراطية- وإن كانت مرتبطة بالجامعة بصفتها مؤسسة عمومية- مثل التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء العمل، التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.

• نظرا للارتباط الإيجابي بين الثقافة التنظيمية الإبداعية والإبداع لدى الأساتذة، توصي الباحثة بضرورة تعزيز قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية الداعمة للإبداع التي يؤكد الأساتذة على توافرها من خلال:

✓ إتاحة الفرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية مما يساعد على زيادة هامش الحرية للأساتذة لإظهار إبداعاتهم؛

✓ توفير الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد؛

✓ تشجيع الأساتذة على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيةها ضمن الإمكانيات المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك يجب دعم القيم الأخرى الأقل توافرا من خلال:

✓ إشراك الأساتذة في صنع القرارات ووضع الأهداف؛

✓ تنويع المهام الموكلة للأستاذ؛

✓ اعتبار الخطأ مصدرا من مصادر التعلم.

• إجراء مزيد من الدراسات حول مدى توافر أنماط الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة الحالية بجامعات أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

الخاتمة

- نظرا لارتفاع مستوى الدافعية للإبداع لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة حسب نتائج التحليل الإحصائي، لذلك توصي الباحثة بضرورة دعم الدافعية للإبداع لدى الأساتذة والمحافظة عليها من خلال وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للأساتذة بالجامعة، حيث تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول وترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل، والاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية كالاعتراف والتقدير، كما يمكن للجامعة تنظيم أنشطة مثل "جوائز الإبداع" حيث يكافأ الأساتذة على ما يقدمونه من أنشطة إبداعية سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي.
- تشجيع البحث العلمي الذي يهدف إلى التميز في المجال التجريبي المبدع والتركيز على توسيعه من خلال التعاون مع الجامعات الأخرى داخل الوطن أو الجامعات الخارجية وغيرها من المؤسسات البحثية.
- الاهتمام ببناء القيادات الإدارية المبدعة بالجامعات التي تعمل على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتشجيع التعلم والتفاني والالتزام في سبيل تحقيق التطور والتميز للجامعات.
- منح مسؤولي الكليات والعاملين بها المزيد من الصلاحيات الإدارية بما يناسب اختصاصاتهم ويضمن لهم الحرية في تجريب أساليب جديدة في العمل.
- الاعتماد على أسلوب تمكين العاملين بالجامعة وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء إلى مقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد وتقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لإجراء التحسينات والتعديلات.
- تطوير الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب العمل السائدة بما يضمن إيجاد مناخ تنظيمي يشجع طرح الأفكار الإبداعية دون خوف من النقد أو السخرية من الآخرين.
- الاطلاع على التجارب الناجحة في مجال الإدارة الإبداعية بالجامعات ومحاولة الاستفادة منها بما يخدم الجامعة.
- الاعتماد على التقنيات الداعمة والمشجعة للمبدعين مثل استخدام تقنية "علبة الأفكار La boîte des idées"، حيث يمكن للأساتذة للوصول إلى هذه العلبة عن طريق الانترنت وطرح أفكار جديدة تتعلق بحل مشكلات مختلفة بالجامعة، والاطلاع على أفكار الآخرين والتفاعل معهم مما يساعد في تقييم مختلف الأفكار والوصول إلى الفكرة الجديدة والمفيدة في حل مشكل معين.
- جاءت مهارات التفكير الإبداعي في المرتبة الثالثة من حيث مكونات الإبداع لدى الأساتذة توافرا، لذلك توصي الباحثة بزيادة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأساتذة من خلال الاعتماد على مختلف أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين مثل: أسلوب العصف الذهني، طريقة القبعات الست وغيرها من الأساليب التي تسعى إلى تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين وتدريبهم على توليد الأفكار غير المألوفة، حيث تركز على تنشيط العمليات المعرفية والعقلية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع.

3- آفاق مستقبلية

واستكمالاً لمجهودات البحث العلمي وللهدف الأساسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة، وهو الارتقاء بأداء المؤسسات العمومية، تقترح الباحثة مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون آفاق لدراسات مستقبلية وذات علاقة بموضوع الدراسة وهي:

- دراسة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العمومية- المحفزات والمعوقات -.
- الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي.
- أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية.
- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين-دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام-.
- أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات- دراسة مقارنة بين عدد من الجامعات-.
- أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

I- القواميس

1- ابن منظور الإفريقي، قاموس لسان العرب، دار العامرة، القاهرة، 1891.

2- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

II- الكتب

1. إدجار. هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاته وهبي، مراجعة

علي عبد الهادي مسلم، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2011.

2. إدوارد دي يونو، قبعات التفكير الست، ترجمة خليل الجبوسي، مراجعة عبد الله البيلي، المجمع الثقافي، أبو ظبي، 2001.

3. أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، الأردن، 2012.

4. ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978.

5. أمل فرحان، أيمن عودة المعاني، محمود عودة أبو فارس، إدارة المؤسسات العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 2001.

6. برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، 2008.

7. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011.

8. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، 2009.

9. بلكبير بومدين، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي، دبي، 2009.

10. بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2013.

11. جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مراجعة عبد العزيز بن شافي العتيبي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

12. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

13. حسن أحمد عيسى، الإبداع في الفن والعلم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990.

14. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، الأردن، 2012.

15. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الأردن، ط2، 2010.

16. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.

قائمة المراجع

17. خضير كاظم جود العريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء، الأردن، 2009.
18. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة أحمد الهندي، عامر الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
19. دينس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007.
20. رافدة الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، الأردن، 2010.
21. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك ستي، القاهرة، 2009.
22. زياد علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (سلسلة أدوات البحث العلمي)، مطبعة أبناء الجراح، غزة، ط2، 2010.
23. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2010.
24. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
25. سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، 2000.
26. سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، الأردن، 2009.
27. سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
28. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
29. سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة، عمان، 2011.
30. السيد فهمي علي، علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.
31. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، السعودية، ط3، 2004.
32. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري، عمان، 2010.
33. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2011.
34. عبد الحلیم محمود السيد، الإبداع، دار المعارف، القاهرة، 1992.
35. عبد الرزاق سالم الراحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2010.
36. عبد الله عبد الرحمان، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
37. علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت، 1999.

قائمة المراجع

38. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر، عمان، 2002.
39. فواز فتح الله الراميني، جهاد فلاح كراسنة، إستراتيجية العصف الذهني (حاضنة التعليم الإبداعي وحل المشكلات)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
40. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013.
41. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، 2013.
42. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2008.
43. محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
44. محمد الصيرفي، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
45. محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
46. محمد جمال مطلق الذنبيات، الوجيه في القانون الإداري، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003.
47. محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2011.
48. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، 2007.
49. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2009.
50. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة -مدخل تطبيقي-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
51. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
52. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
53. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
54. مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء، الأردن، 2009.
55. نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2000.

قائمة المراجع

56. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2007.
57. نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2007.
58. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل، الأردن 2003.
59. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2009.
60. نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، 2004.
61. هاني علي الطهراوي، القانون الإداري، دار الثقافة، عمان، 2009.
62. وليد حيدر جابر، طرق إدارة المرافق العامة (المؤسسة العامة والخصخصة)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.

III- المجالات والملتقيات

1. ابتسام عبد الرحمن الحلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
2. إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 38، الملحق 2، 2011.
3. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
4. إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، "قياس الموهبة والإبداع"، مجلة دراسات وبحوث المعوقين، السعودية، 2007.
5. أسامة الفراج، "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 1، 2011.
6. أسامة زين العابدين سيد أحمد، "دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، العدد 3، 2013.
7. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015.
8. إياد علي الدجني، " دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 2، 2011.

قائمة المراجع

9. إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من جهة نظر العاملين فيها"، *مجلة دراسات (العلوم التجارية)*، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 42، العدد 1، 2015.
10. باسم علي عبيدة حوامدة، محمود عبود حراشنة، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 18، 2006.
11. بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، 2010.
12. بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-*، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
13. بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2، 2003.
14. جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، العراق، المجلد 12، العدد 1، 2010.
15. حسن علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع - دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، *مجلة البصائر*، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009.
16. خميسي ناصر محمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 1400)"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012.
17. دليلة جلايلة، المبادئ، "الأساسية التي تحكم المرفق العام"، *الملتقى الدولي الأول حول المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة بخدمة المواطن - دراسة قانونية وعلمية-*، مخبر نظام الحالة المدنية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 13-15 ماي 2015.
18. دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة - دراسة ميدانية بولاية سطيف"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011.
19. رامي محمد عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، البحرين، المجلد 14، العدد 2، 2013.
20. زكريا مطلق الدوري، سعد علي العنزوي، "تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية - الجماعية"، *المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2009.*

قائمة المراجع

21. زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "ENAMC العلةمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد1، جوان 2007.
22. زينب حوري، ساسية خضراوي، "تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010.
23. سالم سعيد القحطاني، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 14 العدد 2، 2002.
24. سامي المدان، صباح محمد موسى، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84، 2010.
25. السعيد عواشري، "العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
26. سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2012.
27. سندس رضويي خوين، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 75، 2009.
28. سندس رضويي خوين، "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 77، 2009.
29. سيد عيد، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17-21 فيفري 2008.
30. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة"، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد 13، العدد 1، 2009.
31. شامي بن محمد الظاهري، "إستراتيجية التفكير الإبداعي"، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 28 ماي-1 جوان 2011.
32. طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، "البعد الوقتي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد 12، العدد 1، 1998.

قائمة المراجع

33. عادل عبد المنعم المسدي، "أثر الثقافة التنظيمية في سلوكيات الالتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية)"، دورية الإدارة العامة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 51، العدد 2.
34. عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 33، 2012.
35. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد حودة، "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 2، 2010.
36. عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد سالم، "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المغرب، أبريل 2009.
37. عبد الله كاظم، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
38. عبد المحسن نعساني، "اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 30، العدد 1، 2008.
39. عبد الوهاب برتيمية، "مبدأ استمرارية المرفق العام والحق في الإضراب"، الملتقى الدولي الأول حول المرفق العمومي في الجزائر ورهاناته كأداة لخدمة المواطن - دراسة قانونية وعلمية-، مخبر نظام الحالة المدنية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 13-15 ماي 2015.
40. عزاوي أعمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية-"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2006.
41. عزاوي أعمر، لعلى أحمد، "الثقافة التنظيمية بعد استراتيجي لحماية البيئة"، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر 20-21 نوفمبر 2012.
42. عصام جمال سليم غانم، "الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
43. عطا الله فهد السرحان، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، مجلة الساتل، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد 4، 2008.

قائمة المراجع

44. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
45. فضيل دليو، "معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، العدد 19، ديسمبر 2014.
46. فواز محمد الفواز التميمي، منير محمود عبد الرحيم سليمان، "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 10، العدد 1، 2011.
47. كعواش رؤوف، "الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر"، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
48. محمد نجيب صبري، "تأثير المحددات الفردية والتنظيمية للقدرة على الإبداع الإداري في قطاع التعليم بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 2، 2005.
49. مروان محمد النسور، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.
50. مسعودة شريف، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
51. مشاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
52. نادر فهمي الزيود، "تنمية الإبداع من خلال إستراتيجية العصف الذهني"، مجلة التربية، جامعة قطر، قطر، العدد 165، 2008.
53. يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، "القيادة والإبداع (دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن)"، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 23، العدد 1، 2009.

IV- رسائل الماجستير والدكتوراه

1. إبراهيم أحمد أبو جامع، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
2. بسام بن مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض -"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
3. بغداد كمال، "النظام القانوني للمؤسسة العمومية المهنية في الجزائر"، رسالة ماجستير في الحقوق (غير منشورة)، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2011-2012.
4. بن حاج مونير، "التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية، واقع وآفاق -دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف -"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
5. بن عيسى محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة - دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز Pipe Gaz"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
6. توفيق عطية توفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة -"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2009.
7. جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
8. حسين بن مريزق السرحاني، "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بدافعيتهم للعمل"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2011.
9. حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
10. خالد ذيب حسين أبو زيد، "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 63.
11. دريوش شهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة -"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

قائمة المراجع

12. رايس وفاء، "واقع التسيير بالأهداف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005-2006.
13. رشا علي ناصر، "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة تشرين، سوريا، 2015.
14. زياد خليل قبالن، "الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
15. سعود بن محمد العريفي، "المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام لمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.
16. سمير أحمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
17. سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة-"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
18. الشامي عبد الرزاق الشامي، "مفهوم وطبيعة وخصائص المشاريع العامة والمبررات الأساسية لإنشاء المشاريع العامة والاتجاهات الحديثة في ظل العولمة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، 2012.
19. صالح بن سعد المربع، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
20. صالح محمد علي الكليبي، "الإبداع الإداري لدى مديري العموم والإدارات في الإدارة العامة"، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتس، اليمن، 2012.
21. عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام"، أطروحة دكتوراه في الغدارة العامة (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
22. عشور عبد الكريم، "دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

قائمة المراجع

23. محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
24. محمد عجيلة، "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع- المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.
25. مختار وبسي، "إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء والرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
26. منال يزبك أبو احمد، "واقع الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها وتبني نموذج لتحسينه"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
27. هناء العابد، "التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة St.Clements العالمية، سوريا، 2010.
28. واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

V- المواقع الالكترونية

1. محمد عبد الله المغربي، الإبداع والإبتكار في الإدارة العامة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع <https://hrdiscussion.com>.
2. الموقع الالكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة: univ-biskra.dz.

VI- المراسيم التنفيذية

1. المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07 جويلية 1998، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49.
2. المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، المادة 4-6، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51.

I- Les livres

- 1- Benoit-cervantes, **la boîte à outils de l'innovation**, Dunnod, paris, 2008.
- 2- Didier linotte, raphael romi, **services publics et droit public économique**, editions du Juris classeur, Paris, 2003.
- 3- Edgar H. Schein , **organizational culture and leadership**, jossey bass édition, San Francisco, London,3ed édition, 2004.
- 4- Melissa schilling, François thérin, **gestion de l'innovation**, maxima édition, Paris, 2006.
- 5-Michel Darbelet, **l'essentiel sur le management**, Berti édition, Algérie,2007.
- 6-Stephen robins, Timothy judge, Philippe gabilliet, **comportements organisationnels**, Pearson education, France, 12e edition, 2004.

II- Articles et theses

- 1- Abbas Ali Rastegar, Somaye Aghayan, "impact of organizational culture on organizational commitment", **Journal of Human Resource Management**, vol 2, Issue 2, 2012.
- 2- Ali taha V, Sirkova M, Ferencova M, "the impact of organizational culture on creativity and innovation ", **polish journal of management studies**, vol14, N°1, 2016.
- 3- Baek Kyoo Brain Joo, « **the impact of contextual and presonal characteristics on employee creativity in Koraen Firms** », thesis doctorat, university of Minnesota.
- 4- Emad Ali Kasasbeh and all , " the impact of transformational leadership in the administrative creativity: an applicative study on the industrial companies in Jordan, **international journal of academic research in business and social sciences**, vol 4,N° 5, 2014.
- 5- Fernando Lardoso de Sousa, René Pellisier, Ileana Pardal Monteiro," creativity, innovation and collaborative organizations", the **international journal of organizational innovation**, Vol5, N°1, 2011.
- 6- Fred.C. Lunenburg, "Understanding organizational culture : Akey leadership Asset", **national forum of educational administration and supervision journal**, vol 29, N°4, 2011.
- 7- Karlyn Adams, « **The sources of innovation and creativity** », a paper commissioned by the National center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce, september 2005.
- 8- Lejeune Christophe, Vas Alain, « **performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales (une étude exploratoire)** » ,XVIème conférence internationale de management stratégique, Montréal,6-9 Juin2007.

- 9- Malkeh Beheshtifor, Elahah zare, "employee creativity : a compulsory factor in organization", **interdisciplinary journal of contemporary research in business**, vol5 ,N2, 2013.
- 10- Masood Hassan and all, "measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of Pakistan", **world applied sciences journal**, vol 24, N°7, 2013.
- 11- Maz Jamilah masnan & al, "**role of arganizational culture in stimulating creativity and innovation among engineering students**" (www.researchgate.net).
- 12- Mehr ali hemmatinezhad & al, " the relation between organizationel culture and creativity :A case study on physical education experts in education administrations", **international journal of sports studies**, vol 2(1), 2012.
- 13- Michael poyet , "**le contrôle de l'entreprise publique (essai sur le cas francais)** ", thèse doctorat en droit public, université Jean Monnet Saint Etienne, France,2001.
- 14- Mohamed Salih Memon, Syed Munir Shah, Muhammad Masihullah Jatoi, " the impact of organizational culture on the employees'job satisfaction and organizational commitment: a study of faculty members of public sector universities of Pakistan", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, vol3, N° 08, 2011.
- 15- Mohammad Reza Karamipour, Mounireh Mehraban, Sodabeh Jahani, "the effect of organizational culture on the employee's creativity", **saussurea journal**, Genève, vol3, N°2,2015.
- 16- Muna kalyani, "innovate culture: an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario", **international journal of business administration**, Utkal university, India, vol2, N°4, novembre 2011.
- 17- Richard.S.Brenyah, Edward.N.Tetteh, "organizational culture and its impacts on employee retention: evidence from the private tertiary education sector of Ghana, **European Journal of Business and Management**, vol8,N°34, 2016.
- 18- Teresa.M.Amabile, »Motivating creativity in organization (on doing what you love and loving what you do", **California management review**, Vol 40, 1997.
- 19- Teresa.M.Amabile, « How to kill creativity », **Harvard Business Review**, 76(5),1998.
- 20- Veronique Bouchard, céline Bos, « dispositifs interapreneuriaux et creativity organizationnelle-une conception tronquée, **revue francaise de gestion**, 2006/2, N° 161.

الملاحق

الملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها في إطار التحضير لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية - دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة-"

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم تزويدنا بأرائكم حول هذا الموضوع بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة. ونحيطكم علما أن البيانات التي سوف تقدمونها ستكون في كامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ربیعة بركات

الأستاذ المشرف: أ.د. ميلود تومي

السنة الجامعية 2016-2017

الملاحق

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية
يرجى التفضل بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب:

1- الجنس

أنثى	ذكر

2- العمر

أقل من 30 سنة	من 30 - 39	من 40 - 49	من 50 سنة فأكثر

3- سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات	من 5 - 9 سنوات	من 10 - 14 سنة	من 15 سنة فأكثر

4- الكلية:

<input type="checkbox"/>	كلية الآداب واللغات	<input type="checkbox"/>	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
<input type="checkbox"/>	كلية الحقوق والعلوم السياسية	<input type="checkbox"/>	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
<input type="checkbox"/>	كلية العلوم والتكنولوجيا	<input type="checkbox"/>	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
		<input type="checkbox"/>	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

5- الدرجة العلمية

أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ التعليم العالي

الملاحق

الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس نمط الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة، يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أنماط الثقافة التنظيمية						
أولاً: الثقافة البيروقراطية						
1	يتم ضبط العمل من قبل الإدارة العليا.					
2	يتم إصدار أوامر مباشرة وصريحة للأستاذ.					
3	التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال.					
4	التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام.					
5	الاهتمام بالإجراءات الرسمية.					
6	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً للقانون.					
7	الاعتماد على الرقابة الدورية للأساتذة .					
8	التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة .					
ثانياً: الثقافة الإبداعية						
9	منح الفرصة للأساتذة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.					
10	تشجيع الأساتذة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.					
11	التشجيع على العمل الجماعي ودعم فرق العمل المبدعة.					
12	اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم.					
13	إعطاء الفرصة للأساتذة لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية.					
14	الحرص على تنويع المهام الموكلة للأساتذة.					
15	إشراك الأساتذة في صنع القرارات ووضع الأهداف.					
16	حشد الموارد اللازمة لضمان أداء العمل بشكل جيد.					
ثالثاً: الثقافة المساندة (الداعمة)						
17	الثقة التامة في القدرات الوظيفية للأساتذة.					
18	التأكيد على العدالة والمساواة بين الأساتذة.					
19	السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية.					

الملاحق

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
20	الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.					
21	توسيع الاتصالات الوظيفية بين الأساتذة.					

المحور الثاني: الإبداع لدى العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس مستوى الإبداع لدى الأساتذة العاملين بجامعة محمد خيضر -بسكرة- ، يرجى التفضل بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
أولاً: مهارات التفكير الإبداعي						
1- الطلاقة						
22	أحاول وضع وتطبيق أساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.					
23	لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.					
24	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان.					
2- الأصالة						
25	أحرص على الابتعاد عن المألوف وتكرار الأعمال بطرق روتينية.					
26	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
27	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومتميزة عن أفكار الآخرين.					
3- المرونة						
28	أحرص على إجراء تعديلات في أساليب العمل في فترات زمنية معينة.					
29	أستطيع تقديم طرق متنوعة لأداء عملي.					
30	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
4- الحساسية للمشكلات						
31	لدي القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.					
32	لدي رؤية دقيقة لتحليل المشكلات التي يمكن أن تواجهني في العمل.					
33	أحاول التوصل إلى حل أي مشكلة قد تواجهني أثناء أداء عملي.					

الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
5- القدرة على مواصلة الاتجاه						
					لدي القدرة للتغلب على المعوقات التي قد تواجهني في تحقيق هدف معين	34
					لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين.	35
					أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف لإيجاد حل للمشكل.	36
ثانيا: الخبرة						
					أملك مصادر متنوعة للمعلومات حول أداء المهام.	37
					أملك القدرة لاستغلال المعلومات المتوفرة لتنمية معارفي.	38
					أكتسب المهارات الفنية اللازمة لأداء المهام الموكلة لي.	39
					أستطيع فهم المهام الموكلة إلي دون مساعدة الآخرين.	40
					أستطيع إيجاد حل لمشكلات العمل بسهولة.	41
					استخدم الأخطاء المرتكبة سابقا للتعلم منها.	42
					لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل.	43
ثالثا: الدافعية للإبداع						
					طبيعة عملي تثير التحدي الذي يحفز قدراتي الإبداعية(غير روتينية).	44
					أعتبر أن الإبداع في العمل عنصر مهم في تقييم أدائي الوظيفي.	45
					أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من التعرض لنقد الآخرين.	46
					أقدم أفكارا جديدة دون الخوف من الفشل.	47
					أسعى دائما لإيجاد حلول مبدعة للمشكلات.	48
					أحس بالرضا عندما أقدم فكرة جديدة وتلقى القبول من طرف المسؤولين.	49

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	محمد شنشونة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	أحلام خان	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	سناء جبيرات	03
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	وهيبة داسي	04
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	وهيبة غربي	05
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	جوهرة أقطي	06
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر	فاطمة الزهراء طاهري	07