

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين


## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: حسام سالم جمعة السحباني

التاريخ: 30 ربيع الأول، 1438 هـ

التوقيع: 

Student's name:

Date: 2016-12-29

Signature: 



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى  
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج القيادة والإدارة



الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات  
الفلسطينية بقطاع غزة

**"Organizational culture and its impact on the  
development of creative behavior in the Palestinian  
ministries in the Gaza Strip.**

إعداد الباحث:

حسام سالم السحباني

إشراف الدكتور:

محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص  
القيادة والإدارة

1438هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حسام سالم جمعة السحباني، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 14 صفر 1438 هـ، الموافق 2016/11/14 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	أ. د. نهاية عبد الهادي التلبناني
	مناقشاً داخلياً	د. محمد عبد العزيز الجريسي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَالُوا اتَّخَذَ اللَّهُ وَلَدًا سُبْحَانَهُ بَلْ لَّهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ  
وَالْأَرْضِ كُلٌّ لَّهُ قَانِتُونَ ﴾ 116 ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ  
وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾ 117 ﴿

{البقرة: 116-117}

# إِهْدَاء

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة:105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلى بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، الله جل جلاله، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارًا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، يا من أرجو بره ورضاه (والدي العزيز).

إلى ملاكي في الحياة، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب (أمي الحبيبة).

إلى من بها أسمو وارتفع، إلى الشمعة التي تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معها معنى الحياة، إلى من صبرت علي في هذه المرحلة (زوجتي الغالية).

إلى أرواح الشهداء جميعاً من أبناء الشعب الفلسطيني الصابر وأخص بالذكر أخي الشهيد (إبراهيم سالم السحباني) الذي قدمه روحه في سبيل الله ودفاع عن وطنه الذي استشهد يوم 2014/7/20م.

إلى من أرى النفاؤل بعينهم، والسعادة في ضحكتهم إلى من تحلو لا تحلو الحياة إلى بهم أولادي ونور عيوني ومهجة قلبي، سالم وسجى وضحى وانتصار وأفنان وإسراء وعبيدة وحمزة ومصطفى.

إلى أحبائي وأصدقائي وزملائي، ولكل أحبائي وأهلي وأسرتي، والصرح الشامخ أكاديمية الإدارة والسياسة وكوادرها المتقانية في العمل، إلى طلبة العلم في كل زمان ومكان لهم مني كل الحب والوفاء.

إليكم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع.

الباحث/ حسام سالم السحباني

# شكر وفائق

يقول الله في كتابه العزيز "لئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم:7)

يقول الرسول (صل الله عليه وسلم): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (وراه البخاري)

بداية أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل والجهد المتواضع. وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمن له الفضل بعد الله في التوجيهات والرعاية والخبرة، فكل الشكر والتقدير للدكتور/ **محمد إبراهيم المدهون** رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة والذي لم يبخل على من جهده ووقته وتوجيهاته وإرشاداته لي خلال فترة إعداد الرسالة.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أ. د/ **نهاية عبد الهادي التلباني** مناقشاً خارجياً، د/ **محمد عبد العزيز الجريسي** مناقشاً داخلياً، لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي وأسأل الله العلي القدير أن تسهم ملاحظاتهم وآرائهم في إثراء الرسالة.

ولا أنسى أن أتقدم بكل الشكر والتقدير للطاقم الأكاديمي وهيئة التدريس والعاملين في الأكاديمية على دعمهم لنا ومساندتنا طيلة فترة الدراسة وأخص بالذكر الدكتور أحمد جواد الوادية، والأستاذ/ محمد أبو جاسر.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير **للجامعة الإسلامية** على تفضلها والسماح لنا بالاستفادة من المكتبة المركزية والمراجع اللازمة لإعداد الرسالة.

وكما أتقدم بخالص الشكر والتقدير **لجامعة الأقصى** لجهدها معنا من خلال البرنامج المشترك مع الأكاديمية وإتاحة الفرصة لنا لمناقشة الرسالة.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعم أو قدم نصيحة أو إرشاداً أو توجيهاً أو رأياً حتى خرجت هذه الرسالة بهذا الشكل اللائق.

**الباحث**

**حسام سالم جمعة السحباني**

## جدول المحتويات

ب.....	قرآن كريم
ت.....	إهداء
ث.....	شكر وتقدير
س.....	ملخص الدراسة
ش.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة الدراسة:
3.....	أولاً: مشكلة الدراسة:
4.....	ثانياً: أهداف الدراسة:
4.....	ثالثاً: أهمية الدراسة:
5.....	رابعاً: متغيرات الدراسة:
5.....	خامساً: فرضيات الدراسة:
7.....	سادساً: حدود الدراسة:
7.....	سابعاً: مصطلحات الدراسة:
10.....	-الفصل الثاني الإطار النظري-
12.....	المقدمة:
14.....	المبحث الأول الثقافة التنظيمية
14.....	الثقافة التنظيمية
14.....	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
15.....	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
17.....	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

19	رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:
20	خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية
22	سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية
24	سابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
25	ثامناً: تكوين الثقافة التنظيمية:
28	تاسعاً: المحافظة على الثقافة التنظيمية
30	عاشراً: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية:
32	حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية
34	ثاني عشر: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:
35	ثالث عشر: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
37	الخلاصة:
38	المبحث الثاني السلوك الإبداعي
38	أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي
39	ثانياً: حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي
42	ثالثاً: عناصر السلوك الإبداعي
45	رابعاً: خصائص السلوك الإبداعي
47	خامساً: مستويات السلوك الإبداعي
48	سادساً: أبعاد ومحددات السلوك الإبداعي:
49	سابعاً: معوقات السلوك الإبداعي
53	ثامناً: العوامل المؤثرة على تنمية السلوك الإبداعي:
54	تاسعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي
57	عاشراً: الاتجاهات الحديثة لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي



63	الخلاصة:
64	الفصل الثالث الحكومة الفلسطينية.
65	مقدمة:
65	أولاً: تعريف الحكومة:
65	ثانياً: الرؤية والرسالة (الخطة الاستراتيجية 2013-2015).
66	ثالثاً: أهداف الحكومة (برنامج الحكومة 13، 2009):
66	رابعاً: السياسات القطاعية والمؤسسات الحكومية التي تخدمها:
69	الهيكل التنظيمي.
70	سادساً: التحديات التي تواجه عمل الحكومة (الوزارات):
72	الخلاصة:
73	الفصل الرابع الدراسات السابقة.
74	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
74	أولاً: الدراسات الفلسطينية.
78	ثانياً: الدراسات العربية:
80	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
83	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي:
83	أولاً: الدراسات الفلسطينية:
87	ثانياً: الدراسات العربية:
89	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
92	المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي:
92	أولاً: الدراسات الفلسطينية:
93	ثانياً: الدراسات العربية:

95	.....	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
97	.....	المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:
101	.....	الفصل الخامس المنهجية وإجراءات الدراسة:
102	.....	المقدمة:
102	.....	أولاً: منهجية وأسلوب البحث
102	.....	ثانياً: مجتمع وعينة البحث:
104	.....	ثالثاً: عينة البحث:
104	.....	رابعاً: أداة الدراسة:
106	.....	خامساً: خطوات بناء الاستبانة:
106	.....	سادساً: صدق الاستبيان:
118	.....	سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
120	.....	الفصل السادس والنقاش
174	.....	نتائج وتوصيات الدراسة
175	.....	مقدمة:
175	.....	أولاً: النتائج التي توصلت إليها الدراسة
175	.....	النتائج المتعلقة محور الثقافة التنظيمية
177	.....	النتائج المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي:
179	.....	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
181	.....	ثانياً: التوصيات:
181	.....	توصيات محور الثقافة التنظيمية:
182	.....	توصيات محور السلوك الإبداعي:
183	.....	ثالثاً: خطة عمل تنفيذ التوصيات:

187	رابعاً: الدراسات المقترحة.....
188	قائمة المصادر والمراجع.....
198	الملاحق.....

## قائمة الجداول

100	جدول رقم (1.5) مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة.....
105	جدول رقم (2) درجات مقياس استجابات المبحوثين.....
107	جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....
108	جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال.....
109	جدول رقم (5) بعد الأعراف التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية.....
110	جدول رقم (6) بعد التوقعات التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية.....
111	جدول رقم (7) بعد السياسات والإجراءات من أبعاد الثقافة التنظيمية.....
112	جدول رقم (8) بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية من أبعاد السلوك الإبداعي.....
113	جدول رقم (9) بعد سعة العلاقات والاتصالات من أبعاد السلوك الإبداعي.....
114	جدول رقم (10) بعد المخاطرة من أبعاد السلوك الإبداعي.....
115	جدول رقم (11) بعد التشجيع والدعم المعنوي للإبداع من أبعاد السلوك الإبداعي.....
116	جدول رقم (12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية) ومحور (السلوك الإبداعي) والدرجة الكلية لكل محور.....
117	جدول رقم (13) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.....
118	جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....
120	جدول رقم (15) الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.....
121	جدول رقم (16) المتغيرات الديمغرافية.....
122	جدول رقم (17) مكان العمل.....
125	جدول (18) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال القيم التنظيمية.....

- جدول رقم (19) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعتقدات التنظيمية .....127
- جدول رقم (20) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الأعراف التنظيمية .....129
- جدول رقم (21) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوقعات التنظيمية .....132
- جدول رقم (22) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال السياسات والاجراءات .....135
- جدول رقم (23) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات الثقافة التنظيمية .....136
- جدول رقم (24) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال حل المشكلات بطريقة إبداعية  
139.....
- جدول رقم (25) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال سعة العلاقات والاتصالات..141
- جدول رقم (26) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المخاطرة .....143
- جدول رقم (27) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التشجيع والدعم المعنوي للإبداع  
145.....
- جدول رقم (28) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات السلوك الإبداعي .....147
- جدول رقم (29) معامل الارتباط بين بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات  
ال فلسطينية. ....150
- جدول رقم (30) معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات  
ال فلسطينية. ....151
- جدول رقم (31) معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات  
ال فلسطينية. ....152
- جدول رقم (32) معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات  
ال فلسطينية. ....153
- جدول رقم (33) معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات  
ال فلسطينية. ....154
- جدول رقم (34) معامل الارتباط بين السياسات والاجراءات والسلوك التنظيمي.....155
- جدول رقم (35) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار .....157
- جدول رقم (36) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين- الجنس.....158
- جدول رقم (37) نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر .....159
- جدول رقم (38) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي .....160
- جدول رقم (39) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المسمى الوظيفي .....162
- جدول رقم (40) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- عدد سنوات الخدمة.....163
- جدول رقم (41) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- مكان السكن.....165

166.....	جدول رقم (42) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين- الجنس
167.....	جدول رقم (43) نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر
168.....	جدول رقم (44) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي
169.....	جدول رقم (45) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المسمى الوظيفي
171.....	جدول رقم (46) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- عدد سنوات الخدمة
172.....	جدول رقم (47) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- مكان السكن
180.....	جدول رقم (48) نتائج مدى تحقيق الأهداف
183.....	جدول رقم (49) خطة تنفيذ التوصيات

### قائمة الأشكال

5.....	شكل رقم (1) متغيرات الدراسة.....
16.....	شكل رقم (2) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة.....
20.....	شكل رقم (3) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.....
22.....	شكل رقم (4) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.....
24.....	شكل رقم (5) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية.....
28.....	شكل رقم (7) يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية.....
36.....	شكل رقم (9) يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية.....

### قائمة الملاحق

199 .....	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين.....
200 .....	ملحق رقم (2) بأسماء المقابلات.....
201 .....	ملحق رقم (3) طلب تحكيم استبانة.....
202 .....	ملحق رقم (4) تسهيل مهمة باحث.....
203 .....	ملحق رقم (5) الاستبانة بصورتها النهائية.....

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق (805) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة، عبر استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج التحليل للتأكد من صحة الفرضيات لهذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى:

وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863)، مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي (56,96%)، وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.32%)، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، وكذلك مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

**وبناءً عليه ذلك أوصت الدراسة:**

بالعمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أنهما يساعدان على تحقيق الأهداف، وحث المدراء التخلي عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل، وإعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.

## **Abstract**

The study aimed to identify the impact of organizational culture on the development of creative behavior in the Palestinian ministries. To achieve this aim, the analytical–descriptive approach was used and the supervisory authorities of the director category and above (805) were studied. A stratified random sample consisting of (287) respondents was chosen through the use of questionnaire as a study tool. The collected data were analyzed using the statistical package for the social sciences (SPSS) to verify the hypotheses of this study, **and the study concluded with the following:**

There was a strong statistically significant relationship between the organizational culture and creative behavior in the Palestinian ministries according to the correlation coefficient (0.863), with the acknowledgment of the weakness of getting rid of the complicated routine procedures that prevent the launching of creative ideas with a percentage weight of (56.96), as well as the ministries' weakness in how to determine the administrative rewards depending on the employees' performance as the result was ranked last with a percentage weight of (53.32). The study revealed that the creative behavior level, which represents the dependent variable, was not affected substantially with a statistical significance by all the variables (organizational values, regulatory norms). In addition, the level of creative behavior, which represents the dependent variable, was affected substantially and with a statistical significance by all of the

variables (policies, procedures, organizational expectations, and organizational beliefs).

**Accordingly, the study recommended:**

Working to increase the awareness and knowledge of the directors in the ministries of the organizational culture and creative behavior and highlighting that they help to achieve objectives. Urging directors to abandon deadly routine and monotony, which are an obstacle to the launching of creative ideas and innovations at work. Re-examining the system of rewards and incentives, whether material or moral, to motivate employees to work with all their efficiency and professionalism in order to realize the goals that ministries seek to achieve.

help to achieve the objectives, encouraging managers to abandon the deadly routine, which is an obstacle to the start of creative ideas and innovations at work, Reconsidering the system of rewards and incentives, whether they are material or moral to motivate staff to work with efficiency and professionalism in order to achieve the goals that ministries seek to achieve.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

## مقدمة الدراسة:

تعتبر الثقافة بشكل عام هي النواة التي تنطلق من السلوكيات الفردية أو الجماعية في كافة مناحي الحياة سواءً الحياتية أو العملية، وكلما تم غرس هذه الثقافة في المراحل الأولى لأي فرد يكون من السهل في المستقبل التعاطي معها وتنفيذها على أرض الواقع لأنها أصبحت جزءاً من سلوكه ولا يمكن فصلها عنه بالمطلق وهذا ما تقوم به بعض المجتمعات المتقدمة والمتحضرة في عصرنا الحالي لتحقيق ما تريده هذه المجتمعات من أهداف في الوقت الحالي ومستقبلاً.

يجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس البلد، وتتميز ثقافة كل منظمة عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها (حريم، 2003: 261).

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذا المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تؤدي دوراً حيوياً في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث (القيوتي، 2000: 50).

فالبينة الخارجية لكل منظمة لم تعد بيئة مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من المشكلات المتشابهة والتي ألفت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات العمل تنمية سلوكها الإبداعي في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من إبداع وسلوك للأفراد في بيئة العمل (العنزي، 2004: 1).

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وحيويتها وأهمية السلوك الإبداعي في أداء المنظمة الإدارية، كانت هذه الدراسة عن "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية"، وسوف يسعى الباحث لمعرفة العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في تقدم وثقافة المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

من خلال اجراء الباحث عدد من المقابلات مع بعض المدراء والمدراء العامون في بعض الوزارات وبناء على مخرجات هذه المقابلات تبين وجود مشكلة في تنمية ودعم السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ويعزى ذلك إلى الواقع الذي تعيشه مؤسسات الدولة وضعف الإدارة العليا في معرفة الثقافة التنظيمية كل حسب وزارته مما ينعكس بالسلب على الابداع في الأداء، حيث كانت نتائج هذه المقابلات كلها أجمعت على عدة أسباب لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية [البابا،2016/10/25: مقابلة]، [حجازي،2016/10/25]، [إبراهيم (الشنطي)،2016/10/25]، [السحباني،2016/10/25] وهي على النحو التالي:

وجود ضعف في الابداع الإداري واعتباره سلوكاً يمارس يعود ذلك إلى قلة الموارد المالية والضعف في انتظام الرواتب والامكانيات المادية، وغياب نظام الترقيات والمكافآت الإدارية، الإدارة العليا غير مؤمنة وداعمة للعمل الإبداعي في الوزارات لأن الواقع الحكومي لا يدعم الموظفين المبدعين وإن وجد يكون بجهد شخصي من بعض المدراء بالتعاون مع جهات أخرى ، ومن خلال عمل الباحث كمدیر تبين وجود ضعف في معرفة المدراء للثقافة التنظيمية كمصطلح إداري إذ لا يمكن للوزارات أن تتطور وتتقدم وهذا ينعكس على السلوك الإبداعي كذلك، ويؤكد الباحث من خلصت إليه نتائج المقابلات التي أجراها من بعض المدراء والمدراء العامون ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وتأثيرها على أداء الوزارات الفلسطينية، لذا يمكن صياغة هذه المشكلة في السؤال الرئيس:

### ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
2. ما مستوى السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟

3. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟
4. هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع المعرفة بالثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.
2. معرفة مستوى السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.
3. التعرف إلى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي.
4. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.
5. تحديد الفروق من وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه الدراسة من عدة جوانب وهي:

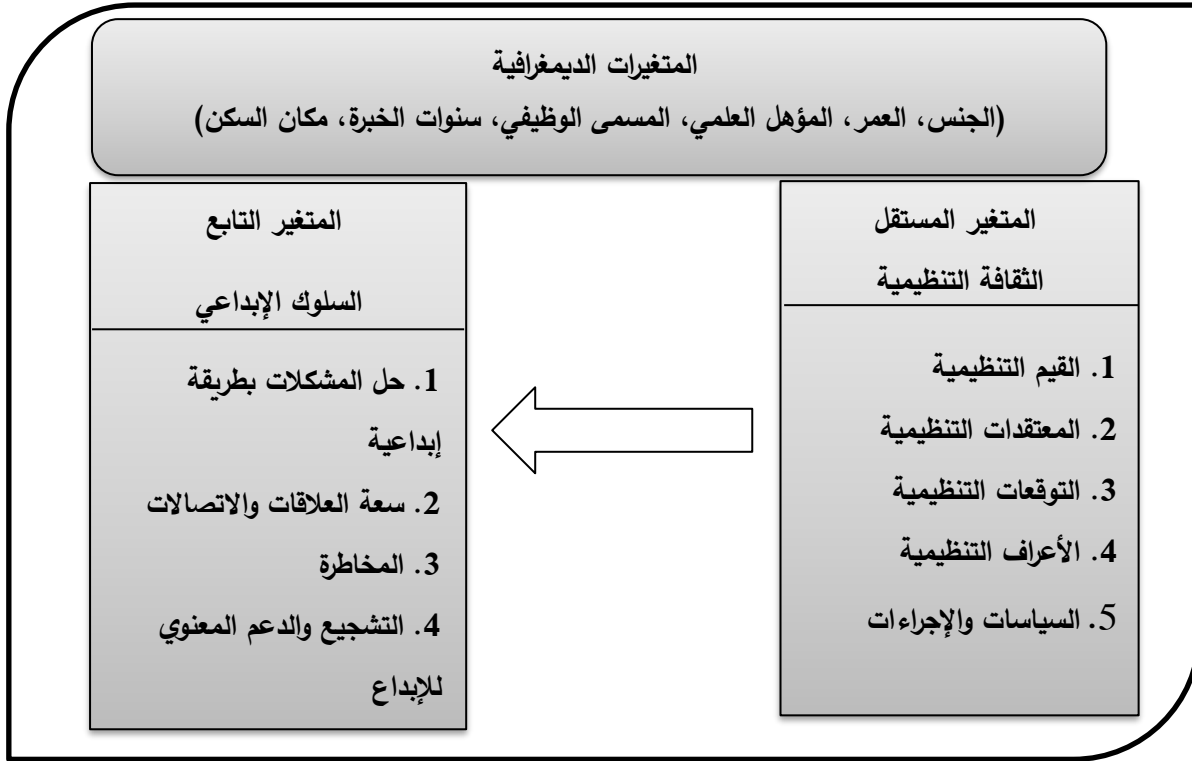
#### ■ الأهمية العلمية:

1. تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين في مجال العمل الحكومي.
2. يأمل الباحث أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية والفلسطينية في موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.
3. اعتبار هذه الدراسة حسب علم الباحث أنها لم تجر في هذا المجال فيما يتعلق بالوزارات الفلسطينية.

#### ■ الأهمية العملية:

1. تعتبر وسيلة أداء يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول للسلوك الإبداعي في العمل داخل أروقة الوزارات الفلسطينية.
2. تقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلال تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج إبداعية في العمل والخروج من الرتابة والروتين القاتل في أداء الأعمال المختلفة في الوزارات الفلسطينية.
3. تساهم الدراسة في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل وسلوك إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يحتذى به في مجال العمل الحكومي.

رابعاً: متغيرات الدراسة:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

النموذج من تصميم الباحث بالاعتماد على دراسات السابقة التالية

(ساعد 2016، أبو ناموس 2016، الحويحي 2015، صالح 2015، صالحية 2013)

خامساً: فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية. وينبثق عنها الفرضيات الثانوية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

#### وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على سعة العلاقات والاتصالات.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على المخاطرة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.

#### ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## سادساً: حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، من أجل تطوير وتحسين أساليب العمل من خلال نشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين في الوزارات.
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2016.
- **الحد المكاني:** الوزارات الفلسطينية المحافظات الجنوبية، لأنه لا يمكن عمل الدراسة لتشمل المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بسبب الحالة السياسية الموجودة في السلطة الفلسطينية.
- **الحد البشري:** الفئات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية من درجة مدير وحتى درجة وكيل وزارة

## سابعاً: مصطلحات الدراسة:

### الثقافة:

عرفها تايلور ذلك المعتقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق والقانون وأي قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع (العميان، 2000: 309).

### التنظيم:

كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة، وله إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى (القيوتي، 2010: 49).

### الثقافة التنظيمية:

"منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء" (القيوتي، 2000: 286)

"مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها" (حريم، 2004: 327).

"مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أوبكر، 2008: 76).

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية ...)

### الابداع:

عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية (الشريبي وصادق، 2002: 57).

هو مظهر من مظاهر الخصب والسيولة في التفكير، فهو يعتمد على كمية الأعمال المنتجة بغض النظر عن قيمتها النوعية في عالم الابداع الفني والعلمي، في حين يرى آخرون أن مقياس العمل الإبداعي يكمن في وزن العمل وقيمه بالنسبة إلى أعمال الآخرين (الجيزان، 2002: 10).

عرفه فضل الله " خروج عن المألوف والمعتاد وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة، وذلك اعتماد على الموضوع قيد النظر مما يجعله في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد (حريم، 2004: 345).

عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف بعيداً عن الاتجاه الأصلي السائد محطماً القالب، فيصير معرضاً للخدمة، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء آخر (توفيق، 2006: 39).

### السلوك:

عبارة عن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الحي، لذلك فإن السلوك هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، ويتمثل السلوك في الأنشطة الظاهرة وغير الملموسة كالتفكير والتأمل والادراك والدراسة وغير ذلك (المغربي، 1994: 23).

هو أي نشاط (جسمي أو عقلي أو اجتماعي أو انفعالي) يصدر عن الكائن الحي سواء داخلياً في شكل دوافع وانفعالات ومهارات وعمليات معرفية ودينامية، أو خارجياً يشمل السلوك الظاهر تجاه الآخرين نتيجة لعلاقة دينامية أو استجابات بينه وبين البيئة المحيطة به (زهرا، 2003: 9).



## السلوك الإبداعي:

يتمثل بالمبادرة التي يبديها الفرد في قدرت على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير أو هو عبارة عن السمات العقلية والتي تتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة أو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة (حمادات، 2007:170).

الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة (الراحلة، 2010 : 214).

الفعل الذي يسبق الابداع وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عن نتائج أو خدمات جديدة مبتكرة، وإنما يتبقى أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالطبع هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الابداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (الشواورة، 2012 : 6).

ويرى الباحث أن السلوك الإبداعي: هو التفكير خارج الصندوق، والطرائق والأساليب التي لم يتم استخدامها من قبل في تنفيذ المهام الإدارية داخل المنظمة وفق رؤية وأهداف وثقافة المنظمة للوصول لكل ما هو جديد في كافة الأعمال الإدارية المنوطة بالأفراد والمنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد من خلال التفاعل والتكامل في جميع العمليات الإدارية.

## الوزارة:

مصطلح وزير اصطلاحاً عربياً، ومعنى الوزارة لغوياً مشتق على ثلاثة أوجه الأول: من الوزر وهو الثقل، لأن الوزير يتحمل أعباء المسؤولية عن الخليفة، أو السلطان، والثاني: من الأزر وهو الظهر، لأن الوزير سند، وقوة للخليفة، فيقوي الثاني بالأول على أعماله كقوة البدن بظهره، والثالث: من الوزر، وهو الملجأ الذي يلجأ إليه، لأن الخليفة أو السلطان يلجأ إلى الوزير في الرأي والمشورة (فوزي، 2010: 151).

أما الوزارة اصطلاحاً: وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي (الموقع الرسمي:2017).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المقدمة

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية.

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية

سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

ثامناً: الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

عاشراً: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية.

حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية.

ثاني عشر: الثقافة التنظيمية على المنظمة.

ثالث عشر: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

## المبحث الثاني: السلوك الإبداعي:

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي.

ثالثاً: حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي.

رابعاً: عناصر السلوك الإبداعي.

خامساً: خصائص السلوك الإبداعي.

سادساً: مستويات السلوك الإبداعي.

سابعاً: أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي.

ثامناً: معوقات السلوك الإبداعي.

تاسعاً: العوامل المؤثرة على تنمية السلوك الإبداعي.

عاشراً: تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.

حادي عشر: الاتجاهات الحديثة لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي.

الخلاصة.

## المقدمة:

تناول هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية، من حيث أهميتها وخصائصها وعناصرها ومكوناتها، ووظائفها وكيفية تكوين ثقافة تنظيمية قوية والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، وكذلك مفهوم السلوك الإبداعي من حيث أهميته وخصائصه وأنواعه ومستوياته والمعوقات والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي، وتناول هذا الفصل أيضاً الحديث عن أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

أصبحت الثقافة اليوم في عصر الثقافة العالمية في شتى مجالات الحياة لا يمكن الاستغناء عنها لأنها مكون أساسي لأي مجتمع بيئي سواءً كان بيئة عمل أو حياة اجتماعية، لأن الثقافة تعبر عن القيم والعادات والتقاليد السائدة في أي بيئة كانت، وتعتبر نتاج التفاعلات التي تحدث بين أفراد أو أعضاء هذا المجتمع بطريقة غير رسمية وتصبح جزءاً من قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم في بيئة هذا المجتمع.، وتمثل الثقافة التنظيمية الاطار العام للمنظمة القوية والناجحة التي تسعى بكل جهد وعطاء من أجل إيجاد توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد العاملين في تلك من المنظمة، وبالتالي إذا تحقق هذا الأمر فسوف يكون من السهل الانسجام والتوافق والترابط في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة لأصحاب الأفكار الإبداعية والتطويرية في المنظمة ليكون ذلك سلوكاً يمارسه الأفراد في تلك المنظمات.

الثقافة التنظيمية عنصراً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (القيوتي، 2000:150).

ويقول الخشالي والقطب بأنه يعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان على قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي يترتب عليها ظهور الكثير من الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها أو تؤخر معدلات نموها وتطورها وان قدرة المنظمة على رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، التي غالباً ما تتسم بالتعقيد والتغيير يساعدها على التكيف مع هذه البيئة (عمار، 2009: 27).

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ولمواجهة التغيرات المستمرة والمتسارعة وللمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة فإن الابداع والابتكار لهما الأهمية في تحقيق الفائدة الكبرى في تعزيز تلك الميزة، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة فحسب بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة يمكن أن تعود بالفائدة على الأفراد أيضاً (الطراونة وآخرون، 2012:259).

إن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات (جلدة وعبودي، 2006:3).

## المبحث الأول الثقافة التنظيمية

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافات الحالة السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، لذا نرى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه، وهذا ينطبق تماماً على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتماً سيؤدي إلى التعدد والتنوع في الثقافة التنظيمية ومفهومها وكل متطلبات تلك الثقافات التنظيمية.

تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم وقد عرفها خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات على النحو التالي:

" مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها" (حريم، 2004:327).

" مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعلمها للأفراد الجدد في المنظمة" (أوبكر، 2008:130).

" تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرو الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق تفاهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القيوتي، 2010:373).

" عبارة نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات" (الرب، 2010:505).

" مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة" (الفراج، 2011:157).

"ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة" (العميان، 2005:311).

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية...).

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية وإن ارتقاء حياة الانسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة (الفراج، 2011:98).

### وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

1. تعمل على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر (العميان، 2010:313-314).

2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. (المرجع السابق:314).

3. تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (المرجع السابق:314).

4. الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء (الرب، 2010:508).

5. تساعد الثقافة على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد (المرجع السابق:508).

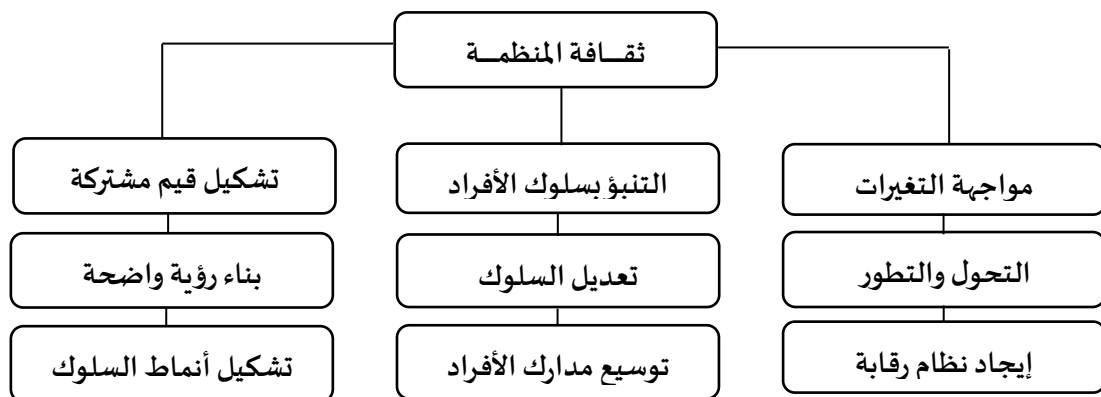
6. تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات (العبادلة، 2003:55).

7. تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع. (المرجع السابق:55).

8. تعتبر الثقافة التنظيمية سبباً لنجاح عمليات التحول والتطور فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فتقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام. (المرجع السابق:55).

9. تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم (المرجع السابق:55).

ومن هنا يرى الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد فإنها تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة من قبل العاملين والتي تصبح جزءاً من ثقافتهم وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين في المنظمة وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.



شكل رقم (2) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على عناصر الفقرة



### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا يوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها (العميان، 2010: 314-315).

ويرى القريوتي (2010: 373-374) أن هناك تفاوت بين السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية تصرف في العمل.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

9. درجة التسامح مع الاختلاف والسماح لوجهات النظر المختلفة.
10. طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

**ونذكر السكارنة (2011: 209) والجلاب (2011: 606) بعض خصائص الثقافة التنظيمية:**

1. تبنى ثقافة المنظمة بناءً على حجم المنظمة وعمرها وتاريخها.
2. التأثير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.
3. عملية مكتسبة من خلال تفاعل واحتكاك الأفراد بالمجتمع.
4. حالة إنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لها.

وأيضاً يذكر أبو بكر (2005:407) بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها:

1. نظام مركب: في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.

2. نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.

3. نظام متطور ومتغير: حيث التغيير تمشياً مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

4. نظام مرن: يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.

ومما سبق يتضح لنا أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم العمل بموجبه في أي منظمة، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التيسير على المنظمات في تكوين ثقافتها الخاصة بها بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات.

ويذكر العميان (2005:315-316) بعض خصائص الثقافة التنظيمية والتي تتسمت بها أي منظمة وهي ما يلي:

1. عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة

3. متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4. للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5. عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6. عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

تعتبر الخصائص والسمات من أهم من يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها، وكل منظمة لها

منظومتها الخاصة بها من السمات التي تتناسب مع مدخلاتها الثقافية وهذا يعطيها القوة في التصدي لأي محاولة العبث في ثقافة تلك المنظمة.

#### رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

1. القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...الخ. (العميان، 2002:312).

القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (المدهون والجزاري، 1995:399).

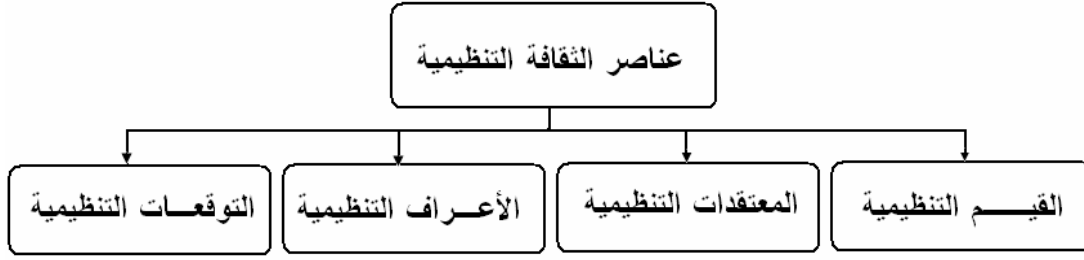
2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2010:313).

3. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان، 2010:313).

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (المدهون والجزاري، 1995:401).

#### 5. السياسات والإجراءات:

تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تتوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب اتباعها لتنفيذ هذه السياسة (مصطفى، 2009: 201).



شكل رقم (3) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية

المصدر: العميان، محمود سلمان. (2005) لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، (بتصرف الباحث).

### خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الكتاب والباحثين مثل أدت أنها تتمثل فيما يلي:

1. الجوانب المادية في التنظيم وتشمل التقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية.
2. القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك.
3. المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد داخل المنظمة (السواط والعتيبي، 1998:75).

ومن وجهة نظر آخرين يعتبرون أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي المجتمع والصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتبين ذلك من خلال المستويات التالية (أبو بكر، 2005:416-417):

**1. ثقافة المجتمع:** المجتمع تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها علماً بأن من الضروري أن تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة سياسات حتى تكتسب الشرعية والقبول

**2. ثقافة النشاط(الصناعة):** وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافاتهما، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة

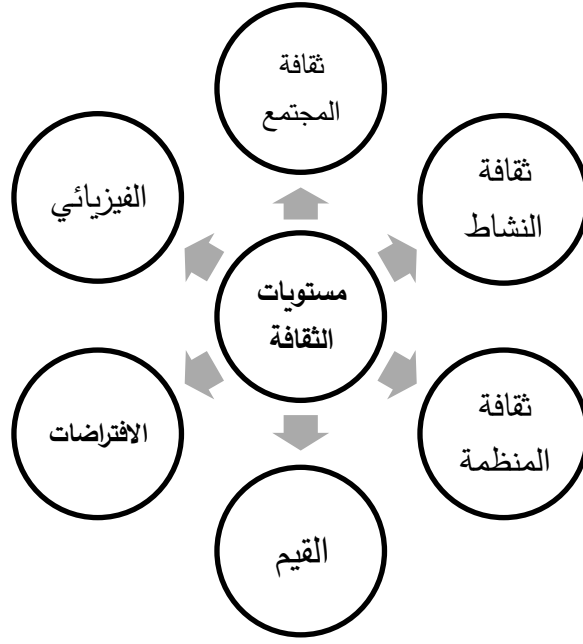
كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

3. **ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

وذكر مقدم ( 2006:49) بعض المستويات للثقافة التنظيمية حيث وضحاها على النحو التالي:

1. **المستوى الفيزيائي(المادي):** وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية.
2. **مستوى القيم:** والذي يشمل كماله قيمة عند أعضاء المنظمة من قيم ورغبات.
3. **مستوى الافتراضات:** والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن قيم ومعتقدات المجتمع المختلفة لها أثر كبير على تشكيل مستويات الثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت سواءً حكومية وغير حكومية كبيرة أم صغيرة وبالتالي تنعكس تلك الثقافات على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات مما يساعد في تبني تلك الثقافات من قبل الأفراد العاملين في تلك المنظمات من خلال التوافق ما بين ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.



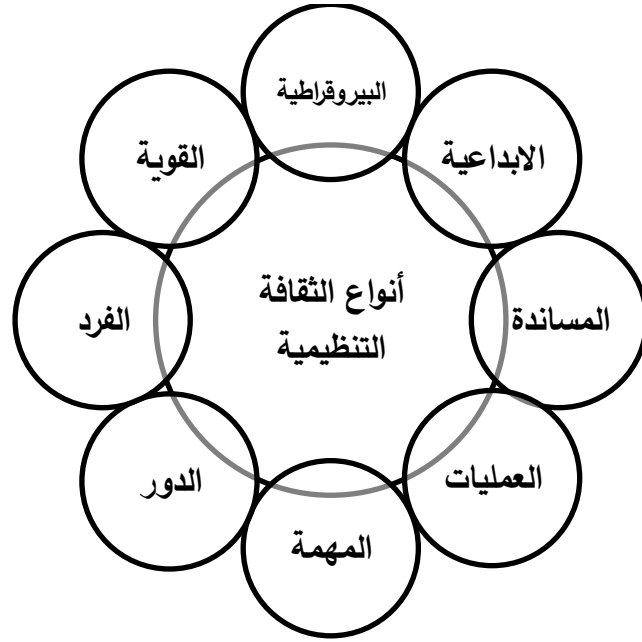
شكل رقم (4) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية  
المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على عناصر الفقرة

#### سادساً: أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر تنوع الثقافات من أجل وأنصح الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من ومنظمة وأخرى ومن مؤسسة وأخرى ويمكن اجمال هذه الأنواع فيما يلي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام (الشلوي، 2005:27).
2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (المرجع السابق:27).
3. **الثقافة المساندة:** تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (المرجع السابق:27).
4. **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل (السواط والعتيبي، 1998:62-63)

5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف (المصدر السابق).
6. **ثقافة الدور:** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (المرجع السابق 62-63).
7. **الثقافة القوية:** تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات (فخار، 2012: 9)
8. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسبغون في طريق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة (السكران، 2011: 341).
9. **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (المرجع السابق: 341).
10. **الثقافات الملائمة:** ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة (المربع، 2008: 60).
- وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية. كثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي لا تلبي الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأفراد العالمين فيها وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور في العصر الحديث ومثال ذلك شركة نوكيا العالمية وغيرها من الشركات التي أصبحت من الماضي فقط.



شكل رقم (5) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية  
المصدر جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على عناصر الفقرة

#### سابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

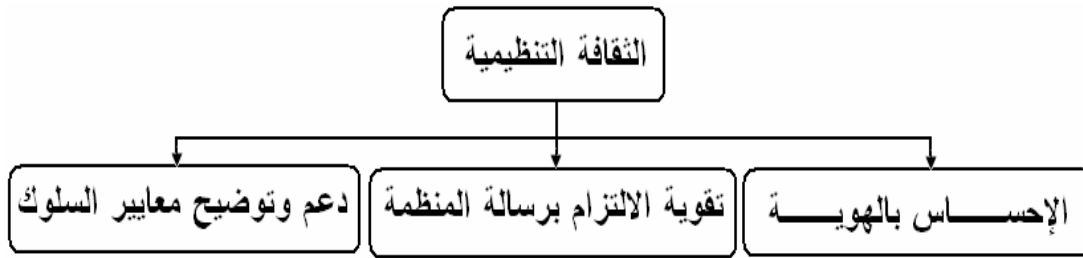
تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف (الحسيني، 2000:58).

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك (المرجع السابق:58).
2. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك (المرجع السابق:58).
3. تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة (حريم، 2004:330).
4. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام (المرجع السابق:330).



5. تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة (المرجع السابق:330).
6. خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم (جرينبرج وبارون، 2004:630).
7. تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت (المرجع السابق:630).



شكل رقم (6) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، وإسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر

### ثامنا: تكوين الثقافة التنظيمية:

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والوقت، وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثير في عملية تحقيق الأهداف ، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بم يتلاءم مع مختلف الظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (ديري، 2011: 311).

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ، وتتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأفراد في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي تؤمن بها المنظمة دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم مؤسسين كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (القيوتي، 2000:163).

وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها لا بد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:

**1. اختيار الموظفين:** عملية اختيار الموظف تقوم به المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام ويتم ذلك عبر وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير (المؤهل العلمي، الخبرة، السمات الشخصية) وما يفيد هو مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة ، حيث يمكن للمنظمة التعرف من خلالها على أفرادها والصفات والسمات التي يشتركون بها والأنماط السلوكية التي يتصفون بها، وبدوره يساعد ذلك على عملية الانسجام والتوافق بين الموظفين بعضهم ببعض ، بينهم وبين الإدارة العليا (الطراونة وآخرون، 2012:298).

**2. الممارسات الإدارية:** من خلال الممارسات الإدارية التي تمارس داخل المنظمة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تتضح تلك الثقافة، بحيث هل تتوافق مع ما هو مرفوع وشعارات ومبادئ وقيم أم هي عبارة عن شعارات ليس لها أثر على أرض الواقع ويندرج تحت ذلك المكافأة والحوافز والترقيات والشفافية والنزاهة والمصادقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب (القيوتي، 2000:164).

إن هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع الشعارات الإيجابية تحرص عليها الإدارة ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاع غير مباشر عن واقع موجود (الطراونة وآخرون، 2012:298).

3. **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة (الفريجات وآخرون، 2009:268).

وهو ما يعززه بجانب التنشئة الاجتماعية التدريب على تلك التنشئة والتطبيع الاجتماعي الموافق للقيم والثقافة، بحيث لا تتعارض مع توجهات العاملين وأهداف المنظمة (القيوتي، 2010:381).

#### 4. **القصص والطقوس والرموز والمفردات:**

تمثل تلك المفردات للموظفين أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية فللقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى، وللطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم وإحياء العنصر الإنساني من التماسك والانسجام، وللرموز الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات، فهي إذًا مجموعة وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة (الطراونة وآخرون، 2012:297).

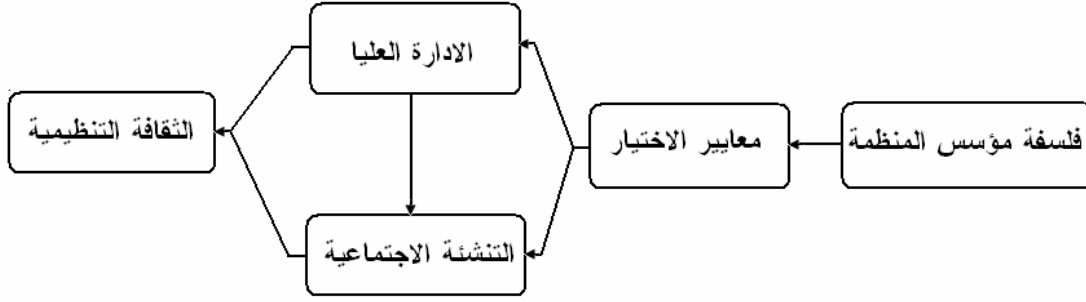
5. **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه (جرينج وبارون، 2004:638).

وفي رأي آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:

1. يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2. أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

3. فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة (العطية، 2003: 175)



شكل رقم (7) يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية

المصدر: العطية، ماجدة. (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع (بتصرف الباحث)

### تاسعاً: المحافظة على الثقافة التنظيمية:

ويذكر السواط والعتيبي ( 1998:59) أنه لا يوجد منظمة أو مؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وهذا لا يكون إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية الخارجية، وكل منظمة دائماً تسعى لتحويل البيئة التنظيمية نحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد وذلك من خلال العمل والتركيز على المحاور التالية:

1. **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
2. **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة
3. **التكامل التنظيمي:** إن درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة يحقق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
4. **تاريخ المنظمة:** وهو مدى معرفة الفرد بتاريخ المنظمة وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
5. **الأسلوب الإداري:** ويقصد به وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
6. **التنشئة:** في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي فيتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

7. **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه. وذكر العميان (2010:319-320) أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً هاماً في المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وهي:

1. **الإدارة العليا:** إن دور فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة 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 والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2. **اختيار العاملين:** تلعب عملية اختيار العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات الإدارية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثير الفرد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

**وبناءً على ما سبق** يستنتج أنه لا يوجد منظمة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وتحقيق مبدأ السيطرة والانتشار ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المحافظة الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة والعمل على تطويرها وتحسينها حسب الواقع وما فيه من تطورات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، وعلى المنظمة أن تعمل جاهدة بثبيت قواعد تلك الثقافة من خلال نشرها بين العاملين في المنظمة وترسيخها سواءً كان للعاملين الجدد أو القدامى من أجل أن يتم المحافظة على تلك الثقافة.

## عاشراً: وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة ومن حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة منظمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر (حريم، 2004:331).

ويمكن إيجاز هذه الوسائل والطرق على النحو التالي:

1. الرموز: تعتمد المنظمات كثيراً على الرموز، تلك الأشياء التي تقوم أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانتها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقها، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح (العاجز، 2011:145).

2. القصص: هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها (حريم، 2004:332).

3. الأبطال: وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دوراً بارزاً وأنموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة (المرجع السابق:332).

4. اللغة: هي صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض واللغة هي نظام متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي (جلاب، 2011:619).

5. الاحتفالات: تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقيم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى (جرينج وبارون، 2004:641).

6. البيئة المادية: وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع

الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات الملغمة على الجدران (عكاشة، 2008:22).

7. **الطقوس:** وتمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيماً معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف أو الوداع أو حفلات المقامة إذا ما رزق أحد أفراد المنظمة بمولود أو حفلات زفاف وغيره (الجلاب، 2011:615).

8. **النكتة:** تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتها ذلك إن النكات التي تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة والأفراد الخارجيين، كما إنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة (المرجع السابق:618).

تعتبر الوسائل المستخدمة في أي عملية توصيل معلومات أو نقل خبرات أو ثقافات أو غيره في مجالات الحياة عامل مهم جداً، إذ أنه إذا كانت الوسيلة المستخدمة غير فعالة ولا تحقق الهدف المطلوب فهذا سيكون له تأثير سلبي على المخرجات النهائية، لذا كل منظمة تستطيع اختيار الوسائل والطرق التي تتناسب معها لتحقيق الأهداف داخل المنظمة، وفي عصرنا الحديث والمعاصر لا تتوقف الوسائل والطرق المستخدمة آنفة الذكر لأن معظمها تقليدي وقديم ، في ظل التطور والحدثة يمكن الاعتماد على وسائل وتقنيات متطورة توفر الجهد الوقت وتحقق الهدف المطلوب وهو نقل ثقافة المنظمة لكافة العاملين فيها في وقت واحد وبعده طرق ووسائل تكون متاحة ومتوفرة داخل المنظمة، واليوم الموقع الإلكتروني تعتبر من أهم وسائل وطرق نقل الثقافات بين العالم كله وهذا ينطبق على منظمات ومؤسسات الإدارة والأعمال العامة والخاصة.



شكل رقم (8) يوضح وسائل وطرق نقل الثقافة التنظيمية

المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون (2004)، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات ترجمة: رفاعي، رفاعي ويسويوني، إسماعيل، الرياض دار المريخ

## حادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات لتتكيف مع عمليات التغيير والابتكارات، وبالتالي إنجاز إدارة التغيير والابتكار في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، لكن لا يمكن هكذا ببساطة اعتبار التغيير في ثقافة المنظمة أمر بالغ السهولة، فهو في الواقع صعب التنفيذ لأننا نتعامل فيه مع البشر، فتغيير الآلات أو التجهيزات يمكن أن يكون سهلاً بالنسبة للشركات، لكن تغيير القيم والسلوكيات لا يمكن أن يكون سهلاً لكنه ليس مستحيلاً" فالمؤسسات التي تقبل التغيير تقول نعم للتغيير هي مؤسسات تتقدم دوماً في حين التي تكون اجابتها "لا" فإنها ستكون في حالة راكدة دائماً (بو مدين، 2013:185).

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم (Porter and Steers) أربع وسائل كما أورها (العميان، 2010:318) والتي تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

1. **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.
2. **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل زيادة انتمائهم له.
3. **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً مهماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
4. **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية، إن الثقافة التنظيمية تعتبر أساسية لكل منظمة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها ومن الواجب أن تكون الثقافة التنظيمية قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.



ومن أجل اجراء تغيير لثقافة المنظمة وتطويرها يجب اتباع الخطوات التالية حسب ما ذكر العميان (2010:319):

1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
2. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
3. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
4. اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ويرى القريوتي (2010:386) إن نجاح أي عملية تغيير لثقافة المنظمة عليها أن تقوم بعدة إجراءات وخطوات من أجل وهي:

1. توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير.
  2. الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسئولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
  3. إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها، وإيجاد وحدات أخرى، إن من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
  4. تحرك القيادة الجديدة لنسج القمص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
  5. إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة. ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً تصل أحياناً إلى خمس سنوات.
- ويرى بو مزويد (2004) كما أوردها بومدين (2013:187) أن مبررات تغيير ثقافة المنظمة تكمن فيما يلي:

1. إذا كانت المؤسسة لها قيم لا تتماشى مع تغيرات المحيط.
2. إذا كانت المؤسسة تتميز بشدة المنافسة وبسرعة مذهلة.
3. إذا كانت المؤسسة في وضعية سيئة.
4. إذا كانت المؤسسة بصدد الانضمام إلى صفوف المؤسسات الكبرى.
5. إذا كانت المؤسسة صغيرة لكنها تنمو بسرعة.

مما سبق يتضح لنا إن عملية التغيير الثقافي في المنظمات اليوم أصبح أمراً ملحاً وضرورياً لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمات سواء الداخلية أو الخارجية، نرى اليوم الكثير من المنظمات دائماً في حال تقدم وتطور لأنها تعمل بدناميكية سريعة لتغيير ثقافتها التنظيمية حسب ما تراه مناسباً وبما يتواءم مع الواقع الذي تنتمي إليه وهذا يحقق للمنظمات ميزة الاستمرارية والتنافس في مجال عملها، وكذلك التغيير في ثقافة المنظمة يساعد على الاندماج والانسجام مع ثقافة العاملين في المنظمة لأن الثقافات لدى العاملين تختلف من شخص لآخر والتغيير يعمل على التقارب بين تلك التباينات الموجودة في بيئة المنظمة، إذن التغيير في ثقافة المنظمة أصبح من الواجبات والمسؤوليات التي تهتم بها أي منظمة تريد تحقيق النجاحات والتقدم والمنافسة مع الآخرين.

### ثاني عشر: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية (حريم، 2000:339).

وتبرز تأثيرات الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال الأبعاد والجوانب التالية:

1. **ثقافة المنظمة والفعالية:** كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman,Peters) عام 1982 حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس (حريم، 2000:339).

2. **الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:** تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات... الخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة التنظيمية القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (السكرانة، 2009:374).

3. **الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية

والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (المرجع السابق: 375).  
ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على كافة أركان المنظمة لأنها تعبر عن النمط السائد لتلك المنظمة وأي تغيير له تأثير على المنظمة سواء كان ذلك على الهياكل التنظيمية لأن عملية أي تغيير تشمل جميع مكونات المنظمة والهيكلة جزء مهم من المنظمة لأنه العنصر الأساسي لتكوين المنظمة وبالتالي الثقافة لها دور كبير في طبيعة تكوين الهيكلة التنظيمية في المنظمة وكذلك التأثير عملية الفعالية للمنظمة لأن الثقافة تحرك كل ما هو راكد وتعطيه القوة في التعاطي مع ما تم ترسيخه من ثقافة للعاملين في المنظمة ولا ننسى أن الثقافة تلعب دوراً مهماً ورئيسي في قضية الانتماء والولاء للمنظمة لأن الفرد إذا كانت ثقافته تتوافق مع ثقافة المنظمة فهذا يحقق التكاملية والانسجام وبالتالي يعتبر أن هذه المنظمة منظمته يدافع عنها بكل قوة من مخاطر قد تلحق بها ، لذلك الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في المنظمة والعاملين فيها من حيث التأثير والتأثر.

### ثالث عشر: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

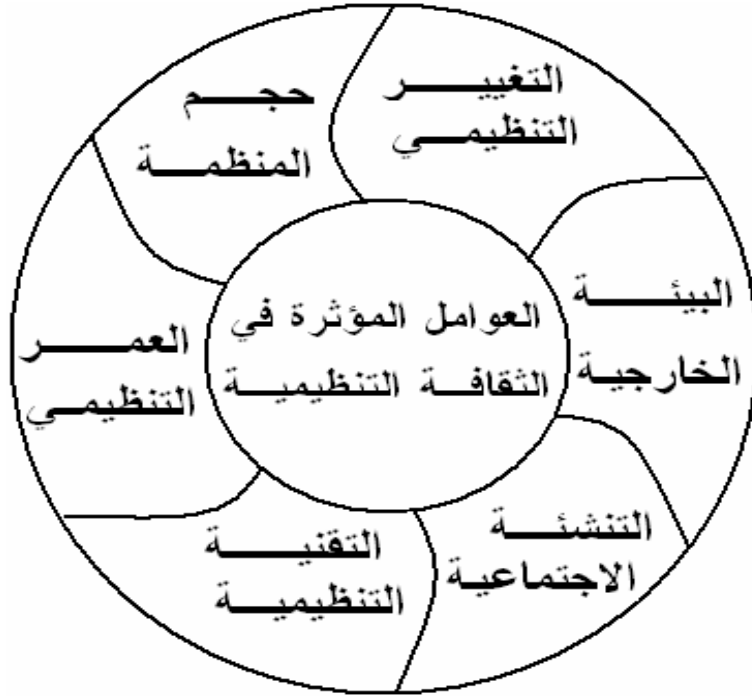
ويذكر Bylestal (2012) كما أوردها السواط والعتيبي (1998: 60-61) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي:

1. **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
2. **العمر التنظيمي:** غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لاتزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
3. **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
4. **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
5. **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

6. **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميز.

وذكر (Shein, 1985) وفق ما عرضه (المربع، 2012:76) أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:

1. تعاقب الأجيال فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
2. القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
3. النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة.



شكل رقم (9) يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية

المصدر: العطية ماجد (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، بتصرف الباحث

## الخلاصة:

لقد تناول هذا المبحث الثقافة التنظيمية في المنظمات و دورها هذه في التأثير على أداء المنظمة وكذلك التطوير والتحسين في بيئة العمل، ولقد تبين مما سبق أن الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة مثل الماء للكائنات الحية إذ لا يمكن العيش بدون الماء " وجعلنا من الماء كل شيء حي " (الأنبياء، 30) وكذلك المنظمات لا يمكن لها أن تتقدم وتتطور دون العمل على تكوين وتأسيس ثقافة تتناسب مع هذه المنظمات حسب الأبعاد الأساسية لكل منظمة والتي تشمل الحجم والنشأة والهيكل التنظيمي وغيره من الأبعاد، لذلك أصبحت المنظمات اليوم تعمل بكل قوة من المحافظة على ثقافتها بل وأن تكون قوية لأن الثقافة القوية تعطي المنظمة القوة في كل شيء سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تتواجد أو تعمل فيه المنظمة لأنه عامل مهم في تكوين الثقافات التنظيمية والمحافظة عليها، وكل منظمة تريد النجاح عليها العمل على تذليل العقبات التي تحول دون تكوين وتحسين وتطوير ونقل والمحافظة على الثقافة التنظيمية الخاصة بها من أجل الوصول للأهداف المنشودة للمنظمة والعاملين فيها.

## المبحث الثاني

### السلوك الإبداعي

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي هو مصطلح يحتوي على أمرين مهمين وهو السلوك الذي يكون أمراً سابقاً لأي عمل إبداعي إذ أنه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة وتمرس ومهنية لذلك السلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم إذ لا يمكن الحديث عن منظمة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها، وإلا تصبح هذه المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي والتطور والتقدم والحدثة حسب المتغيرات والظروف التي تطرأ على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه.

السلوك الإبداعي هو ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريق جديدة (القريوتي، 2001:51).

السلوك الإبداعي هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك ابداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة (السالم، 2005:100).

يعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية وكذلك في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وقيادة فريق العمل وإدارتها، أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ماهيته وذلك بسبب تعدد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنظمات النظرية لموضوع السلوك الإبداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف منهجهم العملية والثقافية، وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها (الحقباتي، 2007:12).

يمكن اعتبار أن السلوك الإبداعي يعبر عن النمط المتبع في المنظمة خلاله يقوم الأفراد بإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة بطريقة حديثة وجديدة تلي حاجات المجتمع بكل مكوناته وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك الأفراد.

السلوك الإبداعي هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة (النوايسة، 2009:8).

السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، إنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (الشواورة، 2012:6).

ومن وجهة نظر الباحث أن السلوك الإبداعي هو الحالة السائدة التي يكون عليه الفرد داخل المجتمع الذي يكون فيه، ويعتبر السلوك الإبداعي هو ثمرة التجربة والخبرة التي خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوكاً في حياة هذا الفرد وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء من خلال هذا السلوك.

#### ثانياً: حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي:

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل و الاندثار، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، وإيجاد الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل ، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها (الطراونة وآخرون، 2012:261).

ويذكر الفياض (1995:58) أن أهم الأسباب التي تدعم حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي هي:

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات سواء ظروفاً سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية، والتي يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.  
2. يحتم الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها وقصر دورة حياتها في المنظمات أن يستجيبوا لهذ الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغيرات في هيكل المنظمة أو أسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، ما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.  
لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الابداع، فقامت بالاستجابة لهذ الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ونشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الابداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (العميان، 2010:390).

يعتبر الإبداع أساسي في الإدارة وبخاصة في عصر التنافس الشديد بين المؤسسات والإدراك المتزايد لمحدودية الموارد، ولذك تخصص المؤسسات النموذجية الناجحة وكذلك الدول جزءاً من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن الأداء ويزيد الإنتاجية، وإن جوهر الابداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطوير المجتمعات إن المؤسسات الحريصة على التميز لا تألوا جهداً في اتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكانيات الابداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية (القيوتي، 1993:279).

وهناك أسباب أخرى لم يتطرق إليها الكتاب والباحثين بشكل مباشر وهي سهولة الإجراءات المتبعة في إنشاء أي منظمة ومؤسسة أعمال بسبب التسهيلات التي قدمتها مؤسسات القطاع العام والمتمثلة في المؤسسات الرسمية في أي دولة من أجل إنعاش الاقتصاد وبالتالي زيادة الدخل القومي للدولة وهذا يستدعي من المنظمة والمؤسسات القائمة سابقاً من العمل وفق هذه المعطيات وتقديم كل ما هو جديد ومرغوب بطريقة غير معروفة متعبة للحفاظ على مكانتها التنافسية في الوسط والمحيط الذي تعمل فيه.



تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري (عيد، 2008:12).

وتتلخص أسباب حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي فيما يلي (بومدين، 2013:183):

1. تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

2. تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

3. تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

4. تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.

5. تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.

6. العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.

7. حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مسايرة ركب التطور.

8. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

9. يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.

10. تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، لذلك ينبغي على منظمات الأعمال اليوم في ظل تحديات البيئة الخارجية المتزايدة أن تولي أهمية متزايدة لموضوع بيئتها الداخلية، ومدى تكيفها واستجابتها للتغيرات الخارجية لتحقيق الابتكارات من خلال ضمان نجاح خططها واستراتيجياتها الموجهة أساساً للتعامل مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية ومن ثم ضمان نموها واستمرارها.

ومن هنا يرى الباحث أن حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي كحاجة الإنسان للرئة لأنها تمثل مصدر التنفس والاستمرار والبقاء على قيد الحياة، والمنظمة بحاجة مهمة وملحة لتطوير ذاتها وتحسين أداءها والاستفادة من كافة الإمكانيات التي تدعم توليد وإنتاج أفكار وبناءة جديدة تتمتع بالحدثة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها بين المنظمات الأخرى ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية وتحسين وتطوير الابداع لدى العاملين في المنظمة ليصبح الابداع سلوكاً يمارسه الجميع في بيئة العمل داخل المنظمة ، وإلا فإن المنظمة سيكون مصيرها التلاشي والانصهار من المجتمع الذي تعمل فيه وغيابها عن ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية لها.

### ثالثاً: عناصر السلوك الإبداعي:

يعتبر الفرد مكملاً لدور المؤسسة في الإبداع، حيث أن الإبداع الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض ضمن مناخ تنظيمي موثي وهناك من يؤكد أن الابداع هو عمل شيء جديد أو إيجاد معرفة جديدة أو أفكار جديدة واستثمارها بشكل جديد، وأنه تبني وإشاعة للنشاط الإبداعي بكافة أرجاء المؤسسة والبيئة المحيطة (الرحال، 2010:216).

وتتمثل عناصر السلوك الإبداعي في أي منظمة أو مؤسسة على النحو التالي:

1. **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة بالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (السليم، 2002:21).

ومن صور الطلاقة كما ذكرها المعاني (2011:352):

أ. **طلاقة لفظية:** وهي سرعة انشاء حديث متصل ذي معاني.

ب. **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

ت. **طلاقة ارتباطية:** وهي سرعة توليد علاقات معينة.

ث. **طلاقة فكرية:** وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2. **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً، وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة يتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي (حسن رضا، 2003:35-36).

ومن جهته يصنف إبراهيم ( 2002:25) المرونة إلى نوعين:

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

ب. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

3. **الأصالة:** القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة غير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرين فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الكليبي، 2012:77).

**والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها الشربيني وصادق ( 2002 :159):**

أ. الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

ب. الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ت. الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

وتعتبر الأصالة من المفاهيم الهامة ليس على صعيد جانب معين بل هي منتشرة وموجودة حيث وجدت أي فكرة جديدة لأنها تعبر عن التفكير خارج الصندوق مع المحافظة على أصالة هذه الأفكار وكذلك الأفكار التي كانت سبباً في توليد وإنضاج هذه الأفكار الجديدة والتي أصبحت تمثل واقع جديد ومطور ونادر للمنظمة.

وقد وضع خير الله ( 2009:172) أن أصالة الأفكار تتميز بما يلي:

أ. **الجدة:** فكرة غير مسبوقة.

ب. **الطرافة:** فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة.

ت. **الندرة:** فكرة يندر التفكير بها ولا تخطر على بال الكثيرين.

- ث. تجاوز الواقع: تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة.
4. **الإحساس بالمشكلة:** حيث يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر الابداع وهذا يعني رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدًا تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الفرد الذي يوحى بالإبداع فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الرحاحله، 2010: 218-219).
5. **وفرة الأفكار:** إن الابداع يحتاج إلى وفرة فكرية، أي عدد كبير من الأفكار وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أي فكرة تطرأ عليه، ولكن أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بين فوائدها حتى يختار الصالح منها (المرجع السابق 218-2019).
6. **القابلية للتغيير:** وهي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل (المرجع السابق 218-2019).
7. **القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها (زاحم، 2008: 75).
8. **روح المخاطرة:** وهي الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (المرجع السابق: 75).
9. **سعة الاتصالات:** مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي مجموعات التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد إلى توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية (النوايسة، 2009: 332).
10. **التفكير الاستراتيجي:** يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والابداع والتغيير ووسائل التعامل معها (القيوتي، 2000: 300).
11. **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وتعتبر من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكرة والمواقف وعدم الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة (حمود، 2002: 209).

ويكمن القول إن هذه العناصر تعتبر المسار الذي يجب أن تنطلق منه المنظمات لتنمية السلوك الإبداعي لديها من خلال تبني هذه العملية من بدايتها حتى الوصول للسلوك المطلوب وتحمل كافة ما ينتج عنها وتوفير ما يلزم لتكامل هذه العناصر مع بعضها للخروج بأفضل الأفكار

والتصورات الإبداعية التي تخدم العاملين والمنظمة في وقت واحد من خلال التكامل في بيئة العمل وهذا يكون من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة داخل بيئة المنظمة.

#### رابعاً: خصائص السلوك الإبداعي:

ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع في المنظمات إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص والتي تدل على إمكانية الإبداع، وقد ذكر العاجز وشلدان (2010) كما أرودها (صالح، 2015:38) بعض هذه الخصائص وهي على النحو التالي:

1. يتطلب الإبداع قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات والطلاقة المرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف

2. عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد

وتتمثل هذه المراحل كما ذكر العميان ( 2010:398) كما يلي:

أ. مرحلة الإعداد: ويحصل الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

ب. مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

ت. مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

ث. مرحلة التحقيق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

3. إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً أو ملموساً فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

4. أنه ليس ظاهرة فردية وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة.

5. إنه سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

6. يولد الإنسان وبداخله قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نموه داخل ثلاثة أشياء وهي توجيهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.

7. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

وذكر عيد ( 2008:14-15) بعض الخصائص والسمات للسلوك الإبداعي حيث وضحا على النحو التالي:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكاملة لها.

3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

4. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان ببعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً والعكس صحيح.

6. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.

من الملاحظ أن خصائص المنظمات والمؤسسات نابعة من واقعها وخططها التي تنبئ في بداية كل مؤسسة، وتعتبر هذه الخصائص والسمات عن الصورة أو القالب التي يكون ويوضح معالم وملامح المنظمة أو المؤسسة، وكذلك تعكس الصورة التي تريد أن يراها المجتمع لهذه المنظمات والمؤسسة وهي صورة تقديم كل ما هو جديد ومبتكر وتقديمه أفضل الطرق والأساليب والوسائل لكل ثقة وثبات لتحقيق ميزة السبق والسيطرة.

ومن جهته يرى الطيب (2003) كما أرودها الحريري (2014:126) أن المنظمة الناجحة هي التي تمتلك هذه الخصائص في الإبداع وهي:

1. الإبداع دائماً يبدأ بالتحليل للفرص وبالتفكير باستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

2. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.

3. يستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات ورغبات معينة في الوقت الذي لا بد فيه أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.

4. الإبداعات الفعالة تبدأ دوماً صغيرة ثم تتطور تدريجياً حسب نتائج التقييم والتجربة.

5. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الجماعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

ومن هنا يستنتج الباحث أن لكل منظمة سمات وصفات وخصائص وظواهر خاصة بها لأن كل المنظمات تختلف عن المنظمات الأخرى من حيث الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وكافة جوانب العملية الإدارية، وإذا كانت هذه الخصائص في البداية لا تتسجم مع مكونات المنظمات ومنها الثقافة التنظيمية لأنها الإطار العام الذي تنطلق منه المنظمات سيكون هناك حالة من التنافر والتباعد وظهور بيئة عمل لا تساعد على تنمية السلوك الإبداعي في تلك المنظمات وبالتالي سينعكس ذلك على الأفراد العاملين في تلك المنظمات لأنهم هم محور العملية الإبداعية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية للمنظمة وكذلك القدرة على التنافس والاستمرار في الأداء.

#### خامساً: مستويات السلوك الإبداعي:

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد داخل المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع في المنظمة منها حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل (العميان، 2010:392).

ويجب الإشارة هنا أنه يوجد عدة معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وهي:

أ. معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.  
ب. معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ت. معوقات ثقافية واجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.

2. الإبداع على مستوى الجماعة: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو

الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المتخلفة (النجار، 2010:265).

**ويتأثر الإبداع داخل الجماعة بعدة عوامل كما ذكرها حريم ( 2010:307) وهي:**

أ. الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف ورؤية الجماعة.

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

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

3. الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية (العميان، 2010:394):

أ. الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

ب. الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

ت. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

ث. إنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل عمل.

ج. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

ح. الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

**سادساً: أبعاد ومحددات السلوك الإبداعي:**

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك الإبداعي من حيث أبعادها ومحدداتها فمنها ذكر أن السلوك الإبداعي يتمثل في الخمسة الأبعاد التالية:

1. **اكتشاف الفرص:** وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ بما يسمى بـ"فجوة الأداء" أو عدم التلائم بين الأداء الفعلي والتمكين مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة (الأحمد، 2008:19).

2. **بطاقة المتابعة:** هو الأمر الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد (المرجع السابق:19).



3. توليد الأفكار: وهذا المحدد الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء (السالم، 2005:25)
4. التحقق: وهو صياغة الأفكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العملية ومن ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة (المرجع السابق:25).
5. التحدي: والذي يتعلق بعمليات الابداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويحيلها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة (المرجع السابق:25).

ويضيف مهدي ( 2001:8) أن السلوك الإبداعي يميل إلى الأبعاد الآتية:

#### 1. البعد الأول: حل المشكلات بطريقة إبداعية:

هي القدرة على معرفة المشكلات وتشخيصها ونقصد به كما يذكرها محمد تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتواصل للحلول المبدعة بصدها، وكذلك الطلاقة والتي يقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر للحلول المقترحة للمشكلات

#### 2. البعد الثاني: سعة الاتصالات:

تعتبر سعة الاتصالات في العمل الإداري هي وظيفة إدارية تتصل بطبيعته، ويعني الاتصال والتواصل وتبادل المعاني والأفكار بهدف احداث تصرفات معينة ويذكر كنعان أن من مقومات الاتصال الفاعل ما يلي:

- أ. الإصغاء: أي اصغاء المدير لموظفيه بهدف التعرف على ما يريد الموظف قوله.
- ب. السؤال والمناقشة: أي أن يحدد قبل الاتصال الهدف منه.
- ت. الشرح: حتى يؤثر المدير على موظفيه عليه أن يشرح ويوضح أفكاره.
- ث. التقييم: هو يعتبر رقابة وتحفيز على أداء والعمل والموظفين ويحثهم على تحسينه.
- ج. الاستجابة: ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف (كنعان، 2009: 403).

#### سابعاً: معوقات السلوك الإبداعي:

لما كان الابداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في حياتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجروها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم منها إظهار مواهبهم، مما يؤدي

بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف (القيوتي، 2000:307).

وذكر العديد من الكتاب والباحثين عدد من المعوقات التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات منهم العميان ( 2010:401) حيث كانت المعوقات على النحو التالي:

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكليات دوم المضمون.
4. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء والنيل من الفرد المبدع في العمل.
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
8. القيادة الإدارية غير الكفؤة.
9. معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع أو طرح أفكار جديدة.
10. معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة في بيئة العمل.
11. ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الإنجازات من المهمات الموكلة للعاملين دون التوقع لأعمال الإبداعية.

وذكر المغربي ( 1994:346) أن من أهم العوامل التي تقف عائق في سبيل تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات والمؤسسات هي:

1. **المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعورياً فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل:
  - أ. **السلوك العدواني:** وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي ذاته الخوف من خطر قوي على ذاته يدفع الفرد إلى السلوك بشكل شاذ وعنيف اتجاه الآخرين.
  - ب. **الاسقاط:** وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب سلوك غير المقبول لأشخاص آخرين لعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً قد يعزيه إلى كراهية الجميع.
  - ت. **أحلام اليقظة:** يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.

ث. **الكبت اللاشعوري**: أن يتعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة لسلوكه الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.

ج. **الاستبدال**: وقد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع.

2. **المعوقات التنظيمية**: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة والقيادة ونظم الاتصالات المستخدمة وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع (حمود، 2002:98).

3. **المعوقات الاجتماعية**: وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيدولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك (المرجع السابق:98).

4. **المعوقات البيئية**: وتتضمن السياسات التنموية المختلفة الفقراء البطالة التلوث البيئي الوعي نحو السلامة والصحة في العمل والنشاط الاقتصادي العام وغير ذلك. (المرجع السابق: 212). لكي نشجع العاملين ونحفزهم على الإبداع لابد من أن ننتبه أولاً لمعوقات الإبداع، تلك المعوقات التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الإبداعية والفكرية لديه. ويمكن تقسيم المعوقات من وجهة نظر الرحالة (2010:263-264) على النحو التالي:

1. **معوقات إدراكية**: الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومنم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء.

2. **المعوقات الاجتماعية والثقافية**: يفرض المجتمع على أبنائه تقليداً أو أعرافاً معينة ويتوقع المجتمع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف فالأب يتوقع من ابنه سلوكاً معيناً، والمدير يتوقع من المرؤوسين سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها الآخرون، حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها وبالتالي ينتج الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

3. **المعوقات النفسية أو العاطفية**: وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً من الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الاحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فغنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

4. **معوقات إدارية وتنظيمية:** بما إن الابداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن فإنه يصادف ويواجه نفس ما يواجهه من يسعى للتغيير في أي مكان، وهذا يكون سبباً قوياً في منع توليد الأفكار الإبداعية الجديدة ويجب الانتباه للمعوقات الإدارية والتنظيمية وهي:

أ. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.

ب. الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المعقدة.

ت. عدم ثقة المديرين بأنفسهم واحتكار حق اتخاذ القرارات.

ث. سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل.

ج. ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في المنظمة.

ح. غياب أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

وتعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي مؤسسة، لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وقوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها تطوير وتحسين أداء المنظمة سيكون التأثير سلبي على المنظمة والأفراد العاملين فيها لأن القيادة تمثل لهم القدوة والقدرة داخل بيئة العمل، بالتالي سيكون دور القيادة في هذه اللحظة هو عرقلة كل من يحاول العمل بطريقة مبتكرة ومبدعة لأنها تمثل خطراً على مكانته ومنصبه داخل المنظمة.

5. **معوقات سياسية:** تتمثل في النظام السياسي وما يكون من الامتثال للمعايير السائدة وعدم توفر الحوافز التي تعتبر من أهم محفزات الابداع، كما تعيق الضغوطات السياسية حرية التعبير والفكر فضلاً عن الاضطرابات السياسية المتمثلة في الحروب وعدم الاستقرار (حجازي، 2000:220).

لا يوجد أي عمل بدون وجود معوقات أو صعوبات تقف في طريقه ولكن من يعمل على تذليل المعوقات ، لأن المعوقات تعتبر تهديد لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحول تلك التهديدات إلى فرص للاستفادة منها وجعلها من عوامل النجاح لها، ويكون هذا الأمر من خلال ما تتوقعه المنظمة ما سيكون عليه الأمر في المستقبل، أي وضع الفرضيات مع الحلول المناسبة لها، وهذا يسمى بالسيناريوهات المتوقعة من وضع الخطط المناسبة لكل سيناريو، إذن لا يمكن أن يكون عمل أو مهمة بدون معوقات ولكن تتفاوت من بيئة وأخرى ومن مكان إلى مكان، ويبقى الأمر كيف تعمل المنظمة على إزالة هذه المعوقات بالطرق والوسائل التي تراها مناسبة من أجل التقدم والتطور وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

## ثامناً: العوامل المؤثرة على تنمية السلوك الإبداعي:

هنالك عدة عوامل كثيرة ومتعددة لها تأثير مباشر على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة والحديثة ويمكن إيجاز هذ العوامل على النحو التالي:

1. **مرونة التنظيم:** وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل (العميان، 2002:305).

2. **طبيعة العمل:** الأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت العديد من الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على الا تفوق درجة التحدي على إمكانات الفرد وقدراته، ما يؤثر سلباً على سلوكه الإبداعي (المرجع السابق:305)

3. **أهمية الإنجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية (المرجع السابق:305)

4. **خصائص جماعات العمل:** تعرف جماعات العمل بأنها كانت تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة (المرجع السابق:305)

5. **أهمية التنمية والتدريب:** حيث تعكس اهتمامات المنظمة تنمية العنصر البشري مما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد (الطراونة وآخرون، 2012:274).

6. **أنماط الثواب والعقاب:** فالهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح للمبدع (المرجع السابق:274).

7. **درجة الاستقلالية لدى الفرد:** إن التقيد بالأنماط السلوكية السائدة للأخرين وتقليدهم في سلوكهم يقلل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميز والاستقلالية وعدم الالتزام بآراء الأخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لديهم (الكبيسي، 2002:88).

8. **التحدي:** حيث يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الابداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية (الليثي، 2008:35-36).

**9. المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام (المرجع السابق: 35-36).

**10. بيئة المناخ:** إن للجو العام في مجموعة البحث أهمية خاصة، بالتأثير في العمل العلمي حيث إن المناخ الملائم يسمح يتواصل المعلومات وتبادلها بين أفراد الجماعة ويكون هذه المناخ تربة خصبة لإيجاد الأفكار الجديدة أو الكشف عن ظواهر جديدة من خلال عمليات الضبط والمراقبة المتبادلة وإجراء التصحيحات بثقة وتعاون لكل ما يعرض من أفكار ونشاطات (روشكا، 1990:78).

**11. عوامل سياسية:** إن توفر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة أو المجتمع وتحفيز الطاقات الإبداعية الكامنة في خلايا المجتمع (العواد، 2005:24).

**12. عوامل موضوعية:** تغطي مساحة الإبداع جوانب الحياة البيئية والعلمية والإدارية والصناعية والزراعية كلها وتقع جميعها ضمن دائرة الممكن إن اختلفت درجة السهولة وفقاً للطبيعة الموضوعية والإمكانات العقلية والتنظيمية والمادية (المرجع السابق: 25).

**ومن ذلك يخلص الباحث إلى أن** المؤثرات الداخلية الخارجية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في كافة مناحي المنظمة سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة، لذلك لا تستطيع أي منظمة عند وضع الخطط الخاصة بها أن تغفل قضية العوامل المتعددة والمهمة أثناء التخطيط، ولو نظرنا للواقع الذي تعيش فيه المنظمات في فلسطين سواء كانت حكومية أو غير حكومية نتيجة للعوامل المتعددة والكثيرة التي لا يمكن حصرها نرى أن تلك المنظمات تحاول أن تعمل بكل ما تستطيع من أجل تطوير وتحسين الأداء وتقديم أفكار إبداعية جديدة وربما هناك بعض نماذج النجاح في هذا الموضوع برغم كل العوامل الموجودة في وقعا الحالي.

#### **تاسعاً: تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي:**

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في تنمية العديد من جوانب العمل ومن هذه الجوانب تنمية السلوك الإبداعي، إذ أنه لا يمكن وضع الخطط التطويرية والتحسينية في أي منظمة دون مراعاة موضوع الثقافة التنظيمية، لأنه إذا حدث تعارض بين خطة المنظمة وثقافتها فهذا يؤدي إلى قتل روح الإبداع والتطوير لدى العاملين وبالتالي سيكون الفشل هو مصير هذه المنظمة، لذلك الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

تعود حالات الفشل في المنظمات إلى عدم انسجام ثقافة المنظمة الحالية مع الثقافة الجديدة التي تحملها أو تتضمنها مبادرة التغيير، بمعنى أن هناك رفض ثقافي مع الثقافة لأنها تحمل قيم ومعارف وأفكار جديدة تختلف عن الثقافة الحالية السائدة في المنظمة، لأن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين تحدد تصرفاتهم نجاح أو فشل أي عملية داخلها وهذه التصرفات هي انعكاس لما هو مخزن في عقولهم أي ثقافتهم (بومدين، 2013:15).

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق نتائج هائلة في الابداعات والابتكارات إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك، فالقدرات والخصائص الفردية، والثقافة التنظيمية لهما دور في التأثير على الابتكار من خلال مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة (بومدين، 2013:26).

يجب على المؤسسة أو المنظمة عند قيامها بأي عملية تغيير أو ابتكار أو إبداع يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة في المؤسسة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير ودعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة (المرجع السابق:26).

وإذا ما أرادت أي منظمة من التغيير والتطوير والابتكار والإبداع عليها استخدام الآليات والوسائل والطرق والأساليب التالية:

**1. الاتصال:** معظم المؤسسات تواجه حدة شديدة في درجة المنافسة وارتفاع مضطرة للتغيير، وهنا يتجلى دور الاتصال الداخلي أكثر فأكثر كوسيلة فعالة لتحسين كفاءة المنظمة و تنشيط التحفيز، وكذا خلق التجديد للعمال والموظفين، حيث يعد الاتصال وسيلة على درجة عالية من الأهمية في عملية التغيير والابتكار (Kessler، 2001:152)

**2. التدريب والتعليم:** إن المحيط المعقد الذي تنشط فيه المؤسسات اليوم يفرض عليها التعلم والتدريب الواسع والمستمر، فالمجتمع الحالي الذي نعيش فيه يمكن وصفه بأنه مجتمع الاعلام والتكوين المستمر، إن المؤسسات الأكثر نجاحاً في الوقت الحالي وفي المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير والابتكار السريع والفعال، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتكوين أفرادها حول المفاهيم الجديدة والممارسات الحديثة التي تظهر من حيث لأخر (السويدان، 2001:11)

ويمكن إضافة بعض الوسائل والآليات التي لم يتطرق لها العديد من الكتاب والباحثين في هذا الخصوص والتي لها دور مهم وفاعل في إحداث تغيير وتطوير غير مسبوق لم يرق به أحد من

قبل يعطي للمنظمة القوة والقدرة على إنتاج أفكار إبداعية جديدة وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي (الباحث):

3. **المخيمات التدريبية:** وتعتبر تلك المخيمات من الوسائل الناجحة في توليد أفكار جديدة من خلال مزج المهارات والقدرات من قبل كل المشاركين في تلك المخيمات من خلال الممارسة العملية والتجريبية وتنمية مهارات القدرة على التحليل وربط الأفكار مع بعضها البعض والخروج بمنتج جديد من الأفكار الإبداعية التي تم ابتكارها خلال تلك المخيمات.

4. **الزيارات المتبادلة للمنظمات والمؤسسات الأخرى:** في مثل هذه الأنشطة يمكن استخلاص واستنتاج أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل بسبب الاطلاع على نظام العمل في المنظمات والمؤسسات الأخرى لأنه يحدث في تلك الزيارات تبادل الخبرات والأفكار التي من شأنها إحداث تغيير جوهري في بعض السياسات والإجراءات التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

5. **الأيام الدراسية والندوات وورش العمل:** في هذه الأنشطة دائماً ما تجتمع النخب وأصحاب العقول الفذة التي تمتلك دائماً مخزون من الأفكار والطروحات الجديدة والتي تعمل من خلال العصف الذهني للمشاركين فيها وبالتالي يمكن الخروج بشيء جديد وغير مألوف يساعد في تحسين وتطوير السلوكيات كافة داخل المنظمة أو المؤسسة واليوم العالم المتقدم يدعم تلك الأنشطة لأنه يستفيد من مخرجاتها في بيئة العمل داخل منظماته ومؤسساته المختلفة.

6. **التوقع والرؤية:** تبحث المؤسسات في متخلف القطاعات اليوم أكثر من أي وقت مضى عن أنجع الطرق للكشف عن بيئتها وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيمها لقدرتها الإبداعية، وبناء عليه تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقطعة استراتيجي بما فيه تكنولوجية، تجارية، تنافسية، بيئية، حيث تساهم فعالية نظام اليقظة في المؤسسة في مدى نجاح أحداث التغيير والابتكار المناسب (حديد ونوفل، 2005:188).

7. **الأمثلة والنماذج:** إن تقليد الأمثلة والنماذج يعتبر كأداة مهمة وآلية للتغيير الثقافي في المؤسسة والمجتمع ككل لأنه في النهاية سيولد بيئة ومناخ عمل تساد على توليد الأفكار الجديدة ، لذلك يجب على المسؤولين والقادة في المستويات العليا في المنظمة أن يكونوا هم أول من يتصرف وفقاً للقيم والثقافة التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لأن الأفراد سيعملون بهذه القيم الجدية إذا كان المسئول يطبق ما يدعو إليه، أما إذا كان لا يطبق ما كان يقول فإن الأفراد لن يقتنعوا بما يقوله لهم وبالتالي فلن يطبقوا شيئاً منه لأن الأفراد يتخذون ذلك من المسئول نموذجاً يحتذى به (بومدين، 2013:192-193).



**ويرى الباحث من وجهة نظره:** أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على مجال السلوك الإبداعي فقط بل تؤثر على كافة مجالات وأبعاد العملية الإدارية ولكن إذا ما تناولنا تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

1. إن الخصائص والسمات والصفات الثقافية داخل المنظمة لها أهمية ودور كبير في عملية الابتكار والابداع داخل المنظمة.

2. الثقافة التنظيمية لها تأثير قوي وكبير على توليد مناخ مناسب وبيئة عمل تعمل على تقديم خدمات ومنتجات جديدة بطرق وأساليب إبداعية جديدة غير مألوفة للجمهور.

3. الابداع والابتكار والاختراع يؤثر على أداء المؤسسات والمنظمات بدرجة عالية لأنه يحقق لها مستوى عال من الإنتاجية.

4. هناك ارتباط وعلاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية لأي منظمة وتطوير وتحسين السلوك الإبداعي.

5. يعتبر السلوك الإبداعي هو البيئة التي يتم من خلالها احداث تقدم وتطور للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية مع البيئة الخارجية والقدرة على الاستمرار في الأداء والتميز.

#### **عاشراً: الاتجاهات الحديثة لتنمية وتطوير السلوك الإبداعي:**

أصبحت الاتجاهات الحديثة اليوم في عالم الإدارة وما يتبعه من مجالات أخرى ينظر إلى تحقيق ما خطط له مسبقاً، ومن يغفل موضوع الاتجاهات التي تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي لا يستطيع الارتقاء إلى المستوى المطلوب خاصة في ظل الحداثة والعولمة وملحقاتها، أصبح العالم اليوم كأنه قرية صغيرة وكأن الكل يرى بعضه بسبب تلك الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي ظهرت وتطورت في هذا العالم المعاصر.

تسعى المؤسسات إلى احتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والابداعية من أجل تحقيق فاعلية الداء من خلال تلك الطاقات والقدرات، إن تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى مستوى بل تتوقف على قدراتها في استيعاب القدرات الفكرية العالية (الحري، 2014:11).

كانت الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية وما زالت مهمة والتي تهدف نحو الأفضل في العملية الإدارية أو في المنظمات. هذه الاتجاهات الحديثة وما زالت تتمثل في التطور الهائل في التكنولوجيا والخصخصة والعولمة وأساليب التنمية والتطوير والسلوك التنظيمي والإبداع الإداري واتخاذ القرار المناسب (عبوي، 2006:20)

ويمكن إيجاز هذ الاتجاهات على النحو التالي:

### 1. الاهتمام بالموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتسهم في تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد، والحاج إلى تطوير الأداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة الاهتمام بالكادر البشري الذي هو محور عملية الأفكار الإبداعية في المنظمة (الحري، 2014:41).

### 2. التدريب:

هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف وخبرات واتجاهات الأفراد وذلك يجعلهم ينجزون المهام بطريقة جديدة وأساليب إبداعية حديثة، فهو عملية دينامية تستهدف أحداث وتغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة إبداعية منظمة وإنتاجية عالية (الطعاني، 2002:14).

ويعمل التدريب على تنمية النواحي التالية التي لها دور في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة (السلمي، 1983:159):

أ. تنمية المعرفة والمعلومات لدى العاملين في المنظمة.

ب. تطوير مستوى التفكير لدى العاملين ويمكنهم من التفكير الابتكاري.

ت. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

ث. تنمية الروح الجماعية للعمل.

ج. القدرة على تحليل المشكلات.

تمثل العملية التدريبية المدخل التي يتم من خلاله تنمية وتوسيع المدارك وأنماط التفكير لدى العاملين في المنظمة، وكذلك صقل المهارات والقدرات التي تساعد على تنفيذ وتأدية الأعمال بطرائق وأساليب جديدة وذلك من خلال الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب لمنظمات الأعمال والإدارة لكي يتم الاستفادة من تلك المواد التدريبية في بناء الخطط الخاصة بالمنظمات التي تساعد على تنمية السلوك الإبداعي داخلها.

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى أعلى المستويات (السلمي، 2001:61).

### 3. الحوافز:

الحوافز نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم (الحريري، 2014:123).

الحوافز هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها وتعتبر قوة تحرك الفرج وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه الإبداعي نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك (عابدين، 2001:67).

الحوافز لا تمثل الجانب المادي فقط وهذا مفهوم خاطئ ومنتشر عند الكثير بكل أسف بل إن نظام الحوافز يتضمن الجانب المادي والمعنوي، إذ يرى البعض أن التحفيز المعنوي له تأثير أفضل من المادي في نفوس الأفراد لأن أثره يبقى حاضر في كل موقف أما المادي فينتهي بمجرد نفاذه، ولكن هذا التحفيز يختلف من فرد لآخر لأن الذي يصلح معه التحفيز المادي ربما لا يصلح مع فرد آخر خاصة الموظفين القدامى وكبار السن يعتبر التحفيز المعنوي بالنسبة له أمر مهم.

**ويرى جمال الدين (2004) كما أوردها الحريري (2013:126) أن الحوافز تعمل على تحقيق وتلبية ما تريده المنظمة وهي على النحو التالي:**

- أ. تحديد الحوافز المناسبة التي تشبع حاجات العاملين فيها.
- ب. الحصول على تعاون الأفراد واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.
- ت. تحقيق التناسق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وبث روح التعاون والانسجام بين الإدارة والأفراد.
- ث. تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على جذب الكفاءات والعمل على بناء الكفاءات المتميزة في التنظيم واستمرارهم في خدمة أهدافه.
- ج. إتاحة الفرصة للأفراد للقيام بالأعمال التي تتعدى الأعمال الروتينية اليومية والتقليدية ودفعتهم إلى تقديم الأعمال الإبداعية وذلك وفقاً لقدراتهم ولما بينهم من فروق فردية.

#### **4. إدارة التغيير:**

نعيش عالماً سريع التغيير تتوالى فيه المتغيرات ما تكاد تنتهي من تصميم بعض أهدافك حتى تجد أن بعضها قد تقادم بفعل المتغيرات المفاجئة، وفي التغيير ليس لك في الأمر شيء إذ يحدث التغيير رغماً عنك لكن في التغيير تكون أنت المبادئ المستقبل المخطط المتعمد وطالما كان

الأمر كذلك فيتعين المبادرة لإحداث التغيير حتى يمكن التكيف مع المتغيرات الحديثة (مصطفى، 2001:471).

ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل الخسائر ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة (الحمادي، 1995:145). التغيير يعمل على أحداث الإيجابيات ويحمل القيم العلمية والإدارية والأخلاقية لتجويد المخرجات، وكذلك الاستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والفكرية الإبداعية وتوظيفها لخدمة العملية الإدارية، ويعمل على الارتقاء بمستوى المنظمة لتتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة (الجوازية ووصوص، 2008:148).

التغيير سنة كونية لا يمكن تغافلها بالمطلق وهي تعتبر ظاهرة صحية وحالة مستمرة وقائمة طالما الحياة مستمرة وقائمة سواء كان ذلك على الصعيد الفردي أو الجماعي، وإلا سيكون هناك حالة من عدم التوازن في النواميس الكونية ولما حدث التطور والتغيير في كثير من مناحي الحياة لأن لكل فترة وحقة زمنية لها خصائصها ومعتقداتها الخاصة بها، وهذا ينطبق على مؤسسات ومنظمات الأعمال سواء القطاع العام أو الخاص.

#### 5. الإدارة اللامركزية:

وتعني تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية الدنيا بقدر معقول، وهذا يعني أن التنظيم لابد أن يتضمن قدراً من المركزية وقدراً آخر من اللامركزية أي تحقيق التوازن بينهما، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا (شريف، 2003:183).

وتعمل اللامركزية في المنظمات على تحقيق الفوائد التالية حسب ما ذكره الحريري (2014:185):

- أ. تعمل على الاستفادة من كل الطاقات والقدرات العاملة.
- ب. طريقة للتنوع المستحب في المجالات المختلفة، مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة.
- ت. تساعد على الإبداع والابتكار والتخريب.
- ث. تعمل على تحقيق الديمقراطية وتتصف بالمرونة.
- ج. تدفع العاملين في المناطق إلى التنافس الشريف وهذا يعمل على الانتعاش الفكري والعلمي ويبرز الكفاءات المتميزة.
- ح. تسمح بالممارسات الذاتية ونمو الشخصية وتحمل المسؤولية.
- خ. تتماشى مع متطلبات العصر من حيث سرعة التطور والتقدم.

د. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

## 6. العولمة:

هي حركة متدفقة عبر الحدود، حركة متدفقة للاتصالات والمعلومات والثقافة ورأس المال والاستثمارات والإنتاج والتكنولوجيا والسلع والخدمات والعمالة والإدارة والمنافسة، وهو ما يتطلب ويحتم أن يتحلى المديرين بعيني الطائر فيرون أبعد وأوسع وليس فقط داخل شركاتهم ودولهم، بل وأيضاً المتغيرات العالمية والأسواق المحلية والإقليمية والدولية واتجاهات الناس وعملاء وموردين وصناع قرارات، وهكذا يديرون بشكل أكفأ وأفضل (مصطفى، 2008:33).

لمواجهة تحديات العولمة لابد وأن نسعى لتعزيز مهارات الإدارة العالمية مسلحين بنظور استراتيجي عالمي يقوم على دعائم أهمها التحليل المستمر للمتغيرات العالمية اقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً وثقافياً، التحسب للمتغيرات المتوقعة وتصميم وتحديث سيناريوهات للمعالجة، وكذا تشجيع الابتكار والابداع والتحسين المستمر فهذه سبل هامة لتحويل التهديدات إلى فرص (مصطفى، 2010:31).

في إطار الانفتاح العالمي بين الدول بسبب الثورة المعلوماتية والتقنيات الحديثة والمتطورة أدى إلى ظهور مصطلح جديد وهو صراع الثقافات في شتى المجالات، فالكل يحاول ويسعى أن ينشر ويعزز ثقافته في الواقع والعالم بكل الوسائل المتاحة من أجل السيطرة والتحكم في كل ما يساعد على تحقيق الأهداف التي المرجوة وفق خطة المنظمة.

## 7. الإدارة المفتوحة:

هي فلسفة إدارية حديثة على مستوى المنظمة تقوم على تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض بهدف دعم إسهامهم كشركاء مسئولين في تحسين أداء المنظمة مع تقديم حوافز مؤثرة في التوقيت المناسب، تتناسب مع قدر ومستوى الأداء.

وفي الإدارة المفتوحة يأتي التغيير والتحسين من أفكار واجتهادات يقدمها العاملون في شتى المواقع الإدارية وليس من مستشارين خارجيين وهو ما يجنب المنظمة تكلفة ووقتاً أكبر وجاء التغيير من الداخل، ويمكن تطبيق مدخل إدارة المفتوحة في كافة المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والمتوسطة والصغيرة على حد سواء (مصطفى، 2010:404).

## 8. التكنولوجيا والتقنيات الحديثة:

تمثل التكنولوجيا والتقنية الجديدة والمتجددة فرصة لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، تأتي التقنيات في مقدمة اهتمامات الإدارة الحديثة والمعاصرة نظراً للتأثيرات البالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسوق وهياكل وموارد بشرية واقتصاديات الإنتاج وكذلك

تحقق التكنولوجيا الحديثة والمتجددة ابتكارات وإبداعات وتطوير وسائل وآليات تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة في الإنتاج وارتفاع الجودة (السلمي، 2001:35).

ومن وجهة نظر الباحث: أنه لا يمكن حصر الاتجاهات الحديثة في عناصر محددة لأن الحداثة والتغيرات مستمرة كل لحظة ولا تتوقف وكذلك فلسفة المجتمعات والمنظمات تواكب هذا التغير، وربما تدخل اتجاهات حديثة جديدة في القريب بسبب التطور والتقدم السريع والهائل في كافة مناحي الحياة، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات والمنظمات الإدارية وغيرها والتي تسعى دوماً لتطوير وتنمية السلوك الإبداعي لديها من أجل القدرة على التنافس ومواكبة كل ما هو حديث وجديد لتحوز على السبق دوماً.

## الخلاصة:

مما سبق يتضح للباحث أننا نعيش عصر الابداعات والابتكارات والمنظمات التي لا تستطيع أن تجاري ذلك تنهار، لذلك على المنظمات نشر مفهوم السلوك الإبداعي داخلها، وتوضيح أهمية هذا الأمر والحاجة الملحة لعملية التطوير والتحسين داخل المنظمة ، من خلال وضع أهم العناصر التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة عالية من الدقة والالتقان، وأيضاً المنظمة مطالبة بالعمل على إزالة كل المعوقات والعوائق التي تحول دون تحقيق تنمية السلوك الإبداعي سواءً كان على صعيد البيئة الداخلية الخارجية لها، وكل ذلك مرتبط بثقافة المنظمة لأنها من أهم المواضيع التي لها تأثير مباشر في تنمية السلوك الإبداعي من خلال توفير بيئة مساعدة وداعمة في هذا الاتجاه ، يعيش العالم اليوم حالة من التسارع في الحدثة والتطور التكنولوجي المهول وهذا يعتبر من الاتجاهات أو المسارات الحديثة التي أصبحت متطلب واستحقاق لأي مجال عمل تقوم به المؤسسات والمنظمات كل حسب اختصاصه والمجال الذي يعمل فيه، لقد تناول هذا الفصل كل الموضوعات التي لها علاقة مباشرة في تنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمات والمؤسسات والكشف عن أهم الأسباب والدواعي والحاجات وكذلك والمعوقات والعوامل المؤثرة وتأثير الثقافة التنظيمية على بيئة تنمية السلوك الإبداعي والاستفادة من الاتجاهات الحديثة المعاصرة في المنظمات الحديثة والمعاصرة.

## الفصل الثالث الحكومة الفلسطينية

مقدمة

أولاً: تعريف الحكومة

ثانياً: الرؤية والرسالة.

ثالثاً: الأهداف.

رابعاً: السياسات القطاعية والمؤسسات الحكومية.

خامساً: التحديات التي تواجه الحكومة.

الخلاصة.



## مقدمة:

الحكومة هي إحدى السلطات الثلاث في القانون الأساسي الفلسطيني وهي ( التشريعية والقضائية والتنفيذية )، وتمثل الحكومة من هذه السلطات السلطة التنفيذية التي تقوم على تنفيذ القوانين والتشريعات ويكون ذلك من خلال مؤسسات الدولة المتمثلة في الوزارات ، و تعتبر الوزارات في أي دولة بشكل هي المؤسسات التي تقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة وفق رؤية ورسالة واضحة المعالم تكون ضمن الخطة العامة للدولة، لذلك يوجد لكل وزارة من هذه الوزارات دور تقوم به وذلك من خلال التنسيق والتكامل مع باقي وزارات الدولة من خلال ما يسمى مؤسسة مجلس الوزراء الذي يقوم بتسيير شؤون الدولة في كافة المجالات التي تعتبر من اختصاصه سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي حسب تخصص كل وزارة على حدة، ومن مهام مجلس الوزراء العمل على توفير الأمن والأمان وحياء كريمة للمواطنين في الدولة من خلال المنظومة الوزارية المسؤولة عن ذلك وفق الخطة العامة للدولة، وتعمل كل وزارة على حدة حسب المهام المنوطة بها بتقديم الخدمات للمواطنين داخل الدولة حسب اختصاص تلك الوزارة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التكاملية والتسلسل في الإجراءات التي من شأنها تحقيق أهداف كل وزارة على حدة وهذا يؤدي مباشرة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والكبرى للدولة، لذا لأهمية هذا سيتم الحديث في هذا الفصل عن الحكومة الفلسطينية حيث سيتم تعريف الحكومة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها ومهامها وهيكلها التنظيمي العام بشكل موجز دون الخوض في التفاصيل.

## أولاً: تعريف الحكومة:

هي الجهة المسؤولة عن تسيير شؤون البلاد وفق القانون والصلاحيات المخولة لها من خلال ممارسة سلطتها في المجتمع، وتوفير سبل الحياة الكريمة للمواطنين وتقديم الخدمات التي يحتاجها المواطن من خلال التكاملية والتنسيق بين مكونات هذه الحكومة وهي ما تعرف بالوزارات.

## ثانياً: الرؤية والرسالة (الخطة الاستراتيجية 2013-2015):

تتلخص رؤية ورسالة الحكومة في السعي نحو تحقيق التميز الإقليمي في تقديم الخدمات الحكومية بجودة شاملة من خلال رسالتها إلى تقديم الخدمات الحكومية لجميع مكونات المجتمع من خلال الاعتماد على طواقم بشرية مميزة وباستخدام تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة مع الأخذ بالاعتبار العديد من القيم التي تؤمن بها الحكومة وأهمها التركيز على المواطن الفلسطيني، والسعي للالتزام بمبدأ الشفافية إزاءه واعطائه الحق في مراقبة عمل الحكومة.

### ثالثاً: أهداف الحكومة (برنامج الحكومة 13، 2009):

1. إنهاء الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية المحتلة.
2. تعزيز الوحدة الوطنية.
3. حماية القدس باعتبارها العاصمة الأبدية لدولة فلسطين.
4. حماية قضية اللاجئين ومتابعة حقوقهم.
5. إطلاق سراح الأسرى.
6. التنمية البشرية.
7. تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية.
8. تحقيق الاستقلال الاقتصادي والازدهار الوطني.
9. تعزيز مبادئ وآليات الحكم الرشيد.
10. توفير الأمن والأمان في جميع ربوع الوطن.
11. بناء علاقات إقليمية ودولية إيجابية.

### رابعاً: السياسات القطاعية والمؤسسات الحكومية التي تخدمها:

لترجمة السياسات العامة إلى برامج تنفيذية، قامت الحكومة بتحديد السياسات القطاعية كخطوة أولية، ولهذه الغاية تم تحديد أربعة قطاعات مركزية تتكامل لتشكّل الصورة الكلية للسياسات وللتدخلات المطلوبة لبناء الدولة، وهذه القطاعات هي :

1. قطاع الحكم.
2. قطاع التنمية الاجتماعية.
3. قطاع التنمية الاقتصادي.
4. قطاع البنية التحتية .

▪ وفيما يلي ملخص للسياسات القطاعية وأهدافها والوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية لكل قطاع.

#### 1. قطاع الحكم:

##### أ. أهداف قطاع الحكم:

- تعزيز الإدارة العامة الحديثة.
- تطوير نظام العدالة المدنية والجنائي.
- تعزيز وتطوير المؤسسة الأمنية.
- تطوير قدرات هيئات الحكم المحلي.

ب. المؤسسات، والوزارات التي تستخدم هذا القطاع:

وزارة الشؤون الخارجية، وزارة الداخلية، وزارة المالية، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، وزارة الحكم المحلي، وزارة العدل، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

## 2. قطاع التنمية الاجتماعية:

أ. أهداف قطاع التنمية الاجتماعية:

- المحافظة على ترابط النسيج الاجتماعي
- توفير الحماية الاجتماعية.
- المحافظة على التراث والموروث الثقافي
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص.

ب. المؤسسات والوزارات التي تخدم هذا القطاع:

وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة العمل، وزارة شؤون المرأة، وزارة الثقافة، وزارة شؤون الأسرى.

## 3. قطاع التنمية الاقتصادية

أ. أهداف قطاع التنمية الاقتصادية:

- خلق بيئة استثمارية.
- تعزيز دور القطاع الخاص
- دعم المنتجات والخبرات الفلسطينية
- تطوير الموارد المحلية
- تطوير البنية التحتية
- نقل المعرفة ودعم الإبداعات الفلسطينية
- توسيع نطاق التعاون الثنائي والمتعدد

ب. المؤسسات والوزارات التي تخدم هذا القطاع:

وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الزراعة، وزارة السياحة والآثار، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

## 4. قطاع البنية التحتية:

أ. أهداف قطاع البنية التحتية:

- تطوير البنية التحتية في التجمعات الريفية والمهمشة.
- تطوير وصيانة البنية التحتية القائمة.
- تطوير البنية التحتية الكبيرة.

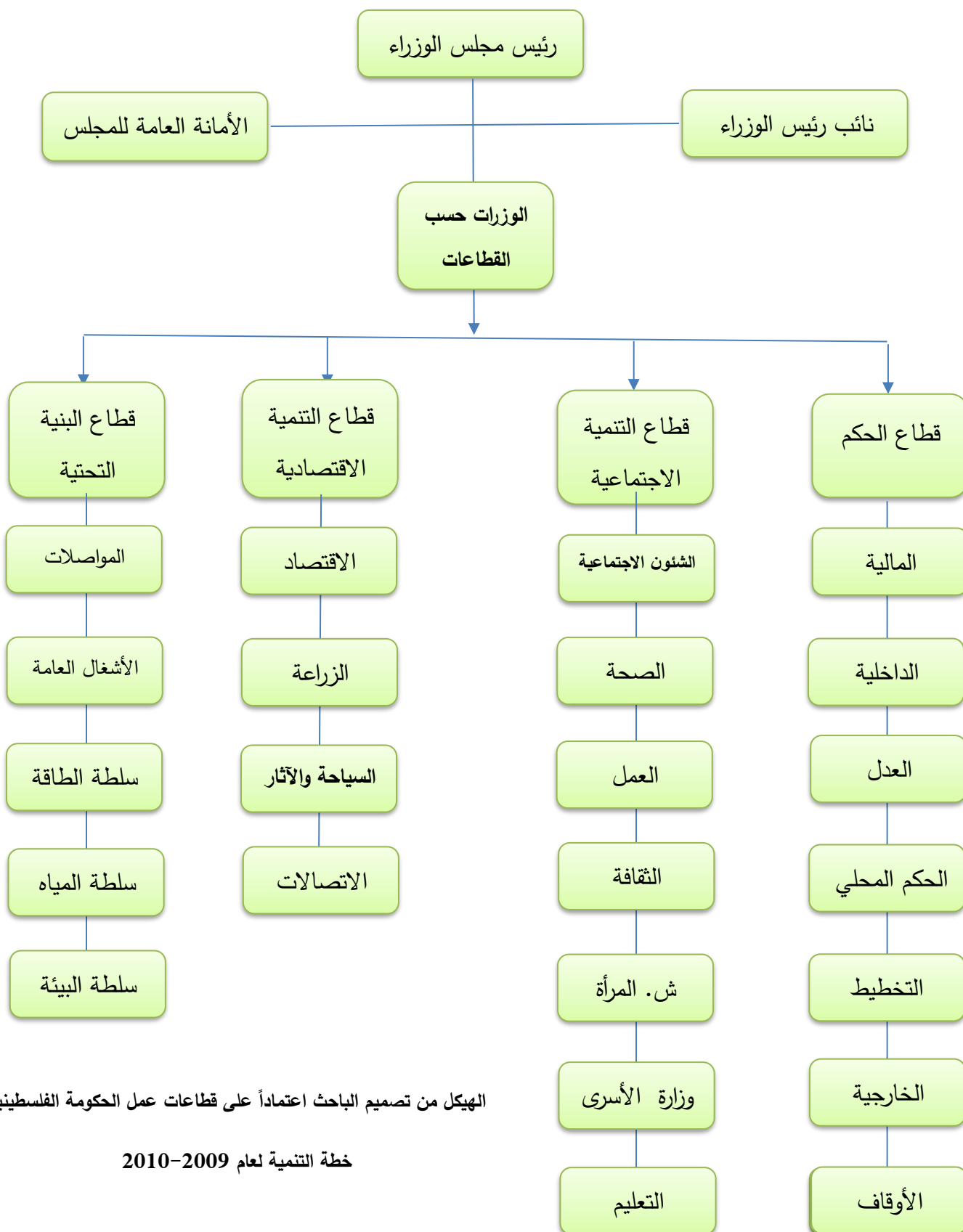
- تطوير البنية التحتية الإقليمية.
- توسيع رقعة الشرائح المستفيدة.
- زيادة القدرة التنفيذية للمشاريع.

ب. المؤسسات والوزارات التي تخدم هذا القطاع:

وزارة النقل المواصلات، وزارة الإشغال العامة والإسكان، سلطة الطاقة والموارد الطبيعية، سلطة المياه الفلسطينية، سلطة جودة البيئة.

## خامساً: الهيكل التنظيمي للحكومة الفلسطينية:

### الهيكل التنظيمي



الهيكل من تصميم الباحث اعتماداً على قطاعات عمل الحكومة الفلسطينية

خطة التنمية لعام 2009-2010

## سادساً: التحديات التي تواجه عمل الحكومة (الوزارات):

تعيش الحكومة الفلسطينية في واقع استثنائي وخاص وهذا الواقع لا يوجد في أي مكان في العالم سوى الأراضي الفلسطينية المحتلة، كل الحكومات في العالم تواجه تحديات ولكن هذه التحديات تختلف من دولة ودولة وبالعموم هذه الحكومات تؤدي مهامها بكل حرية لا يوجد من يتحكم بحركة وزرائها وتقلاتهم في الداخل والخارج عكس الحكومة الفلسطينية التي يكبل الاحتلال الصهيوني حركتها ويعيق عملها ويضع أمامها العوائق والموانع التي تحد من أداء واجبها اتجاه أبناء شعبها بالمستوى المطلوب، وتتمثل هذه التحديات في الآتي:

1. **إنهاء الانقسام:** التحدي الكبير الذي يواجه الحكومة الفلسطينية هو توحيد مؤسسات الدولة الفلسطينية من خلال المصالحة الفلسطينية وطي صفحات ملف الانقسام بين الفصائل الفلسطينية لا سيما بين حركة حماس وفصائل منظمة التحرير الفلسطينية ومن أجل ذلك تم تشكيل حكومة التوافق الفلسطينية (الباحث).

2. **إنهاء الاحتلال الصهيوني:** من أكبر التحديات التي تواجه أي حكومة فلسطينية سواء الحالية أو القادمة على العمل على إنهاء الاحتلال الصهيوني عن الأراضي الفلسطينية بكافة الوسائل والطرق المتاحة والمكفولة ضمن القانون الدولي الإنساني، وتقرير حق المصير الشعب الفلسطيني وعودة اللاجئين وتحرير الأسرى والمقدسات (الباحث).

3. **القبول الدولي والأوروبي لها:** حيث رحبت بعض الدول بتشكيل الحكومة، فيما رفضت "إسرائيل" تشكيل الحكومة، وناشدت المجتمع الدولي برفض الحكومة الجديدة. ويُعتبر التأييد الأوروبي للحكومة مهماً جداً؛ حيث يدعم الاتحاد الأوروبي السلطة الفلسطينية بأكثر من 500 مليون يورو سنوياً، ضمن برنامج مساعدة الفلسطينيين (بيغاس) (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية).

4. **فك حصار غزة:** والمفروض منذ يوليو 2007، عقب سيطرة حركة حماس على قطاع غزة، ويعاني سكان قطاع غزة منذ فرض الحصار من أوضاع اقتصادية صعبة، وتدني كبير في مستوى الدخل، وارتفاع نسبة البطالة. خاصةً بعد إغلاق معبر رفح البري، والأنفاق الحدودية مع مصر، وإغلاق "إسرائيل" للمعابر التجارية مع القطاع (المرجع السابق).

5. **الملف الأمني الداخلي:** حيث أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية حالياً تتبع لفصائل معينة، ويُتوقع أن تبقى الأجهزة الأمنية كما هي حتى إجراء انتخابات الرئاسة والمجلس التشريعي، عدا قوات حرس الرئيس، والتي ستكون موجودة للإشراف على معبر رفح البري (المرجع السابق).

6. **العراقيل الإسرائيلية:** مثل منع الوزراء من التنقل بحرية، والاستيطان، وسعي الحكومة الإسرائيلية لمنع الاعتراف بهذه الحكومة دولياً. (المرجع السابق).
7. **الاعتراف "إسرائيلي":** إضافة إلى التحديات المشار إليها، تواجه حكومة التوافق الوطني الفلسطينية تحديات سياسية خطيرة من نوع آخر، في المقدمة منها، اعتراف حكومة الحمد لله بكافة الاتفاقيات التي أبرمتها السلطة الفلسطينية (الجزيرة نت).
8. **الانحياز الأمريكي:** رغم مباركة الإدارة الأميركية تشكيل حكومة التوافق الفلسطينية قبل نحو شهر، لن يتوقف الضغط الأميركي على الفلسطينيين، ويكمن ذلك في عدة أسباب، في المقدمة منها انزعاج الإدارة الأميركية من عقد المصالحة الفلسطينية وإمكانية ترسيخها فيما بعد، ناهيك عن الانحياز الأميركي للمواقف والرؤى الإسرائيلية أصلاً. وستكون البوابة الاقتصادية معبرا للضغوط الأميركية والإسرائيلية المتوقعة (المرجع السابق).
9. **التحديات السياسية:** أيضا إثبات القدرة الحقيقية في المحافظة على الثوابت الفلسطينية التي كانت على الدوام الرابط المشترك لكافة شرائح المجتمع الفلسطيني وقواه السياسية، ويستدعي ذلك قدرة المفاوض الفلسطيني على إعطاء بعد عربي للقضايا الجوهرية المؤجلة إلى مفاوضات الوضع النهائي، مثل قضية القدس، اللاجئين، المستوطنات والحدود، والارتكاز في نفس الوقت على الاجماع الفلسطيني إزاء تلك القضايا (المرجع السابق).
10. **التحدي الاقتصادي:** خاصة في ظل عدم استقلالية الاقتصاد الفلسطيني، وسيطرة إسرائيل على دينامية واتجاهات التجارة الخارجية وقوة العمل الفلسطينية (وطن: نت)
11. **تحسين الظروف المعيشية للسكان:** خاصة أن معدلات البطالة وصلت إلى نحو 33% في الضفة الغربية، ونحو 40% في قطاع غزة بفعل الحصار المستمر، فضلاً عن معدلات الفقر المترفعة، ويعيش 1,8 مليون فلسطيني في قطاع غزة، واقعاً اقتصادياً وإنسانياً صعباً منذ ثماني سنوات، خاصة في ظل تشديد الحصار الإسرائيلي والتمتران مع إغلاق الأنفاق الحدودية من قبل السلطات المصرية (المرجع السابق).

## الخلاصة:

مما سبق يتضح لنا أن عمل الحكومة هو تقديم الخدمات للمواطنين من خلال المؤسسات الرسمية وهي الوزارات التي تمثل الإطار العام للحكومة، وتعمل الحكومة وفق قطاعات متعددة من أجل تقديم تلك الخدمات حسب اختصاص كل وزارة تخدم القطاع المناسب لها وهذه القطاعات هي قطاع الحكم، قطاع التنمية الاجتماعية، قطاع التنمية الاقتصادي، قطاع البنية التحتية، وذلك وفق رؤية ورسالة وأهداف الحكومة، حيث يتم تنفيذ السياسات الخاصة بكل قطاع من خلال الوزارات والتي تعمل على تحقيق جملة من الأهداف بما ينسجم مع الأهداف العامة والاستراتيجية للحكومة حيث تم الحديث أيضاً في هذا الفصل عن الشق القانوني للحكومة وكيفية تشكيلها ومهامها حسب القانون الأساسي المعدل 2003، وكذلك التحديات التي تواجهها الحكومة والتي تعتبر من العوامل ذات التأثير المباشر على أداء الحكومة في ظل الواقع الذي تعمل فيه وهو واقع خاص واستثنائي يختلف عن كل دول العالم، وفي المجمل يجب على الحكومة أن تعمل قدر الإمكان على توفير الحياة الكريمة للمواطن وكذلك تحقيق الأمن الشخصي والمجتمعي ومواجهة التحديات بكل قوة وثبات وثقة وكذلك دعم الرأي العام لها في تلك المواجهة.



## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي

المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي

المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والدراسات التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي أو الإبداع الإداري، ووضع ملخص لتلك الدراسات موضعاً فيه الهدف والمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك الأداة التي استخدمتها الدراسات السابقة، وتحديد أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستفادة منها في هذه الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي:

دراسات فلسطينية وعددها (12)، دراسات عربية وعددها (12)، دراسات أجنبية وعددها (14)، هذا وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الحديث إلى القديم.

## المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. الطيبي (2016) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث لذلك قياس تشارلز هاندي، وتكونت عينة الدراسة من (400) شخص من العاملين في شركات المقاولات في قطاع غزة وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:
  - أ. ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في نجاح الشركات واستمرارها وقدرتها على المنافسة.
  - ب. تعزيز ثقافة الإنجاز داخل الشركات من خلال توفير الإمكانيات وتطوير أداء العاملين من خلال الدورات التدريبية.
2. ساعد (2016) بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية،

كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات الأولية، كما استخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، حيث بلغت (178) مديراً ومدير عام ووحدة ودائرة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:**

أ. أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة المحافظات الجنوبية 80.6%.

ب. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة المحافظات الجنوبية 75.4%.

ت. أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة.

**وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:**

أ. العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري وزارة الصحة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية.

ب. أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل.

ت. أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير.

**3. أبو حجر (2016) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة (425) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة (2125) من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:**

أ. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع وبوزن نسبي بلغ 73.5%

ب. أظهرت النتائج أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات هو نمط ثقافة الإنجاز الذي احتل المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ (80.2%)، يليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي بلغ (79.8%)، يليه في المرتبة الثالثة نمط ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي بلغ (79.8%)، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة نمط ثقافة القوة بوزن نسبي بلغ (79%).

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم، وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية.

ب. عقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، والتركيز على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة.

4. حجازي (2015) بعنوان: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واقتراح سبل تطويرها، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة (227) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بنسبة (78.81%) من المجتمع الأصلي الدراسة (2125) من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن نمط الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي بلغ (72.40%)، يليه في المرتبة الثانية نمط ثقافة الإنجاز بوزن نسبي بلغ (71.80%)، يليه في المرتبة الثالثة نمط ثقافة القوة بوزن نسبي بلغ (70.80%)، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (70.60%).

ب. أظهرت النتائج أن ترتيب ممارسة أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة، تشارك المعرفة بوزن نسبي بلغ (76.60%)، يليه في المرتبة الثانية تنظيم المعرفة بوزن نسبي بلغ (75.80%)، يليه في المرتبة الثالثة تطبيق المعرفة بوزن نسبي بلغ (72.60%)، يليه في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (71.60%)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:**

- أ. ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باعتبارها مرتكزاً مهماً يعتمد عليها نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة.
- ب. إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم الثقافة التنظيمية واستيعابها والاستفادة من تجارب الآخرين في إدارة المعرفة.

**5.5. صالحية (2013) بعنوان: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية - قطاع غزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية - قطاع غزو لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام والإداريين في الكليات الجامعية وتكونت عينة الدراسة حيث بلغت (296) موظفاً، وكانت أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة لجمع البيانات، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:**

- أ. أظهرت النتائج أن درجة ملائمة مكونات الثقافة التنظيمية في الكليات الجامعية نسب منخفضة مقارنة بما هو مطوح به في الكليات الجامعية.
- ب. أظهرت النتائج أن هناك قصور من الإدارة العليا للكليات الجامعية في إيجاد آليات فعالة لتطبيق الأنظمة والتعليمات بصورتها الصحيحة، مما يؤدي إلى تأخر في تنفيذ الأعمال بسهولة ويسر.

**وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:**

- أ. ضرورة العمل على تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية في الكليات الجامعية من خلال برامج تدريبية مناسبة للثقافة التنظيمية بما يتناسب مع الكليات الجامعية.
- ب. العمل على تطوير نظم التعليمات والسياسات المتبعة في الكليات الجامعية من خلال اهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب.

## ثانياً: الدراسات العربية:

1. صديقي (2013) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ولاية ورقلة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت الدراسة أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثير واضحاً على الأداء.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، كما أوصت الدراسة بضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.

2. ماهر وعمر (2012) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة حيث من (88) عضواً من القيادات الإدارية الإدارة العامة بجامعة أسيوط، وكانت أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة لجمع البيانات، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1. اتفق معظم أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها.

2. توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

1. الاهتمام بترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى ممارسات على أرض الواقع تتمثل في سلوكيات جميع العاملين في الجامعة.

2. تفعيل مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم.

3. الفراج (2011) بعنوان: "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك مجتمع الدراسة (293) مبحوثاً، كما استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت الدراسة أن الإطار العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة. وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها، ومشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة. 4. أبو زيد (2010) بعنوان: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك الأردنية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، تكون مجتمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) وبلغ حجم العينة (560) مديراً في البنوك التجارية الأردنية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أن يأخذ المديرين باهتمام أكبر القوة الرسمية وذلك لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم.

ب. اهتمام أكبر من قبل المديرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تدريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في البنوك التجارية الأردنية.

ت. أن يهتم المديرين بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والخلاقة.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

#### **1. Adewwale & Anthonia (2013): The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample of private Nigerian universities.**

أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (237) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

ب. هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف وبرامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي وأداء العاملين وهيكل الأجور وإدارة التعويض. وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. عقد ورش عمل لتوضيح ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية وربطه بالمتغيرات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء.

ب. عقد وتنفيذ برامج تدريبية لصقل المهارات ومنها الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الخاصة.

#### **2. Ubulom(2012 ):Organizational culture and academic performance for students of business management in the state Riviera's in Nigeria.**

الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا  
هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (862) 'طالب من جامعة ولاية ريفيرس للعلوم والتكنولوجيا



ومن جامعة ولاية ريفيرس للتربية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ثقافة الرعاية والتكاملية لطلاب إدارة الأعمال بوزن نسبي بلغ (72%).

ب. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. ينبغي على إدارة الجامعات أن تضمن المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

ب. العمل على الاهتمام بالآخرين من خلال التكامل والعمل معهم بهدف تحقيق أهداف الجامعات.

### **3. Moradi et al (2012):The relationship between organizational culture and knowledge management: An Empirical Study on the Multimedia University in Malaysia "MMU".**

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا "MMU".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا "MMU"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

ب. وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية وربطها بإدارة المعرفة من خلال نشر مفهوم الثقافة بين المعلمين في الجامعة.

ب. الاهتمام بالمعرفة لدى المعلمين وربطها بالثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

#### **4. Young (2011): Organizational culture and quality of work life, and organizational effectiveness in hospitals in Korea University.**

الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا. هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (145) الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل والفعالية التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية سليمة وتعزيزها من أجل الحصول على كفاءة عالية في جودة حياة العمل.

#### **5. Yavuz(2010): The effects of Teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment.**

أثر تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تصور المعلمين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث المسح العام وقد تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في منطقة كونيير في تركيا واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (445) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام الفعال للمعلمين واستمرار الالتزام المعياري تجاه المؤسسة على التوالي، وجد ارتباط هام بين متغيرات العدالة التوزيعية والاجرائية وثقافة القوة والدور والنجاح والدعم والتزام المعلم المؤثر واستمراره ودرجات الالتزام المعياري.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة التزام المعلمين بسياسة المدرسة.

## 6. Balay & Ipek(2010): Teachers' of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools.

تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس التركية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس التركية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من المعلمين في المدارس الابتدائية الموجودة في المدينة واختيرت العينة بطريقة عشوائية لثلاث مدارس، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن إدراك معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي يختلف بسبب الجنس ومستويات التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة، أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد أظهرت الدراسة أن تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة اسنادية في مدارسهم.  
ب. أظهر معلمو المستوى الأول انجازاً ثقافياً والتزاماً أكثر على مستوى تحديد الهوية وذلك من معلمي الصف الثاني.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. ضرورة رفع المستوى الثقافي لدى المعلمين في المدارس.  
ب. تقوية روابط الاتصال مع المعلمين لمساعدته على الانخراط في التدريب والتعليم.

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. أبو ناموس (2016) بعنوان: فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، حيث استخدمت الباحثة استبانتي:

الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة، والثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي، من إعداد الباحثة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).  
وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي 3.050 (وزن نسبي 61.008%) ، وهو بدرجة (متوسطة)

ب. مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي 2.972 (وزن نسبي 59.438%) ، وهو بدرجة (متوسطة)

ت. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني.

ب. تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة.

2. عبدة (2016) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمية والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية عن الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة.

3. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة والبالغ عددهم (442) عضواً، أما عينة الدراسة كانت تمثل ما نسبته (50%) من المجتمع التي بلغ حجمها (221)، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة.

ب. ترتيب عناصر المناخ التنظيمي وتأثيرها على السلوك الإبداعي في الكليات المتوسطة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب، الحوافز).

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. تأكيد أهمية المناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة بشكل مستمر.

ب. تبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.

3. صالح (2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء في وزارة الصحة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة، وكذلك الكشف عن مدى ممارستهم للقيادة الاستراتيجية وللسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وعددها (113) من رؤساء الأقسام بوزارة الصحة بمحافظة شمال غزة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. ضرورة تنمية قدرات مدراء وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.

ب. ضرورة تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على التفكير والتحليل الناقد والابداعي لتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه الوزارة.

4. بنورة (2014) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية والتي بلغ عددها (153) نادياً، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (791) إدارياً وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية والتي بلغ عددها (176)، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية كان متوسطاً، بوزن نسبي بلغ (73.07%)

ب. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. ضرورة تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على المساهمة في التغيير لتحقيق أهداف الأندية ورؤيتها.

ب. ضرورة تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على المشاركة في بناء خطط النادي واستراتيجياته.

5. السويطي (2013) بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (74) مديراً في الإدارة العليا للمصارف العاملة في الضفة الغربية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. تطبق إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية عناصر وجوانب الإبداع الإداري لدرجة عالية.

ب. ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارات في هذه المصارف.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. تعزيز ودعم جوانب الإبداع الإداري وإعادة النظر في نظام الحوافز في المصارف العاملة في الضفة الغربية.

## ثانياً: الدراسات العربية:

1. حاضر (2014) بعنوان: المناخ التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص المناخ التنظيمي في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمكونة من جميع منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية والتي بلغ عددها (195) شخص، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أ. توفر المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الإجابات على جميع أبعاده (3.55)، وتوفر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة بلغ متوسط الإجابات (3.21).
- ب. وجود علاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. إعادة توصيف كل وظيفة إدارية في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية من واقع المهام الحقيقية التي تقوم بها وذلك لوضع معايير جديدة لقياس الأداء.
- ب. تطوير الهياكل التنظيمية للمديرية تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدراتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. الناهي (2013) بعنوان: معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية - جامعة البصرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات عمل الإبداع لدى العاملين في المكتبة المركزية بجامعة البصرة، والتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المكتبة المركزية، وكذلك التعرف على العلاقة بين معوقات عمل الإبداع والمناخ التنظيمي السائد في المكتبة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (30) مفردة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج أن متغير المناخ التنظيمي له دوراً مهماً في خلق أجواء صحية للعاملين في المكتبة تمكنهم من التعامل مع مشاكل العمل بإيجابية وتشجذ همهم على روح التنافس الإيجابي مما يزيد من ثقتهم لأنفسهم ومن ثم يزيد من ولائهم للمكتبة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة وجود معايير تؤدي دوراً هاماً في السيطرة على سلوك العاملين المبدعين في المكتبة المركزية تعد بمثابة قوانين تلزم أعضاءها بقواعدها وقوانينها وتحدد طبيعة السلوك المرغوب فيه، كما يتحدد من خلالها متطلبات المناخ التنظيمي الإيجابي الواجب توافره للعمل المبدع.

**3. الحواجرة وشلاش (2012) بعنوان: دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي فيها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (160) موظفاً من موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

قد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. تقييم العلمين للسلوك الإبداعي والتوجه نحو السوق بكافة أبعاده كانت إيجابية.

ب. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية من أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. تعزيز الجوانب الإيجابية التي أظهرت النتائج السابقة.

ب. تعزيز العلاقة بين أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.

**4. المبيضين والطرانة (2011) بعنوان: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى على التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (391) موظفاً وموظفة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. تمارس البنوك التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.

ب. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديمغرافيا.



وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. تعزيز التمكين الإداري في البنوك من خلال البرامج التدريبية والدورات الإدارية.
- ب. تنمية السلوك الإبداعي في البنوك من خلال عقد ورش عمل ولقاءات تدريبية لتنمية التفكير الإبداعي للموظفين.

5. المشوط (2011) بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أ. جود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكـل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية).
- ب. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي، والقدرات الإبداعية)

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. الاهتمام بنشر روح الفريق بين العلمين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
- ب. ضرورة توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

### **1. Roman (2012): Self-employment and creativity to explore the determinants of creative behavior in small companies.**

العمل الحر والإبداع استكشاف محددات السلوك الإبداعي في الشركات الصغيرة. هدفت الدراسة إلى استكشاف محددات السلوك الإبداعي في الشركات الصغيرة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي بلغ حجمها (700) يعملون لحسابهم الخاص في إسبانيا، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أظهرت النتائج أن التعليم يمثل عامل رئيسي في التأثير على الابتكار والإبداع.

ب. أظهرت النتائج أن حجم الشركة لا يلعب دوراً حاسماً في الإبداع.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. تعزيز دور الابتكار في الشركات الخاصة من خلال برامج تدريبية تهتم بالسوك الإبداعي ومحدداته.

ب. إبراز دور التعليم كعامل مؤثر في تنمية الإبداع والابتكار في الشركات.

## **2. Tsaur (2011): The impact of job characteristics and the organization's creativity and creative behavior of employees "**

**أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (289) من العاملين في (63) شركة سياحية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. يوجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإبداعي وكل من خصائص الوظيفة وتوجه الشركة بالإبداع

ب. يتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة وتوجه المنظمة نحو الإبداع.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

أ. الاهتمام بالعاملين من خلال تنمية السلوك والتفكير الإبداعي لديهم من خلال الممارسات التنظيمية داخل الشركة.

ب. تعزيز الخصائص الوظيفية وتوجهات الشركة

## **3. Wang & cheng (2010): Compassionate leadership style and creative behavior of employee's relationship.**

**علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين**

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط القيادة العطوفة وإبداعية المرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من (167) زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات التكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة للعدد من النتائج أهمها:

- أ. وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة العطوف والسلوك الإبداعي للعاملين.
- ب. تتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة العطوف والسلوك الإبداعي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. تعزيز العلاقة الإيجابية داخل الشركات بين القيادة والسلوك الإبداعي.
- ب. تشجيع الشخصيات الإبداعية في الشركات من خلال توفير نظام حوافز يناسب الأفراد المبدعين.

#### **4. Wei et al (2010): The impact of psychological empowerment and organizational empowerment and leadership of reciprocity on the creative behavior of employees.**

أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة للعدد من النتائج أهمها:

- أ. وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.
- ب. وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حال ارتفاع مستوى التمكين.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. تعزيز الأثر الإيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.
- ب. العمل على رفع مستوى دور القيادة التبادلية من أجل تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

#### **5. Wong & Ladkin (2008): Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job. "**

علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت الوظيفة إدراك العاملين للأبعاد التالية (فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، تقدير المكافآت، أهمية الوظيفة) وتكونت عينة الدراسة من (983) من العاملين بأحد الفنادق، واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أ. وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الإدارة العليا.
- ب. يتوسط الاستعداد لتحمل المخاطرة العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية بشكل جزئي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- أ. تعزيز العلاقة بين المستويات العليا والوسطة والدنيا في العمل كحافز معنوي لتقوية الدوافع الوظيفية.
- ب. توفير نظام أجور وحوافز يلبي حاجات الموظفين في جميع المستويات من أجل تنمية السلوك الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين.

### المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي:

#### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. الحويحي (2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، يشمل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (1062) مفردة، وتم توزيع (286) استبانة كعينة حيث تم استرداد منها (283) وبنسبة استرداد قدرها (99%)، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة بوزن نسبي (82%)، وفي المجال المتعلق بالثقافة التنظيمية بوزن نسبي (74%).

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.

2. أبو هين (2010) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، وبلغ مجتمع الدراسة (3464) معلم ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (450) ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة الأدوار حصلت على المرتبة الأولى، وثقافة القوة حصلت على المرتبة الأخيرة، تبين وجود علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني، وضرورة التعاون مع أعضاء وهيئة التدريس في الجامعات وخاصة أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة وحديثة من أجل رفع مستوى الأداء لديهم.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. جلوي (2013) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى وكذلك معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين، وقد اعتمد

الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع الدراسة (808) عامل وعاملة وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (230) عامل وعاملة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:**

بينت نتائج الدراسة مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً وكذلك الابداع لدى العاملين، وتبين وجود أثر كبير بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى العاملين في الجامعة.

**وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:**

ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتشجيع المبدعين في العمل لديها من خلال المكافآت والتكريم وتخصيص مبالغ مالية لهم وتعزيز العمل ضمن الفريق المبدع.

2. محمد ومرسي (2012) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (88) عضواً من القيادات بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

**وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:**

بينت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة اتفقوا على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها، وتوفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل والمرونة والطلاقة والخروج عن المألوف، وإن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً مع الابداع الإداري.

**وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:**

ضرورة الاهتمام بترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى ممارسات على أرض الواقع تتمثل في سلوكيات جميع العاملين بالجامعة، اهتمام القيادة العليا بانتقاء القادة والمديرين، التركيز على العاملين الأكثر إبداعاً للاستفادة منهم عند اتخاذ القرار.

3. أبو جامع (2009) بعنوان: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية:

هدفت الدراسة للإجابة عن السؤال الأساسي التالي: ما العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحليل بيانات الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (687) عاملاً بالمؤسسات التربوية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أ. أن الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين في التربية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة.

ب. أظهرت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

**1. Abdi, & Senin (2014): Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation**

اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إبداع المنظمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع واختبار تأثيرها على الإبداع، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد استخدم نموذج لبحث العلاقة واختبارها وذلك من خلال وجهات نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة وجهة أخرى فإن أعضاء المنظمة سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية التي تعزز أدائها.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة نشر فهم الثقافة التنظيمية بكل أبعادها من أجل الحصول على ميزة تنافسية عالية.

## 2. Abdullaha, et al., (2014): The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع في المنتجات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابتكار المنتجات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (36) شركة صغيرة ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة مرتفع بنسبة (76 %)، وأن مستوى الابداع مرتفع بنسبة (79 %)، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الابتكار في المنتجات.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم برامج التنمية التي تختص بالمهارات القيادية لأصحاب المشاريع والعمل على إدماج الكفاءات لضمان الاستدامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

## 3. Rankouh & Poor, (2013): Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع المحاضرين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشجيع الإبداع لدى المحاضرين في جامعة آزاد الإسلامية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد استخدموا الاستبانة كأداة للبحث ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الابداع لدى المحاضرين، وجود اختلاف بين ثقافات الكليات وفروع الجامعة من حيث فعالية الثقافة التنظيمية.



وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة نشر فهم الثقافة التنظيمية وتعزيز صلاحيات مناسبة للمحاضرين وتزويدهم تغذية راجعة في الوقت المناسب من أجل التطوير والابداع.

**المبحث الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث فيما سبق عدد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي أعانت الباحث في إثراء بحثه واستعان بالمعلومات الموجودة بها، خلال إعداد الخطة وأيضاً سوف تساعده خلال إعداد الإطار النظري للدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحث على تلك الدراسات السابقة:

أبرزت الدراسات السابقة أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات لأنها تعمل على تنمية وصلح مهارات العاملين فيها وخاصة السلوك الإبداعي، من أجل تقديم أفضل نموذج في العمل الإداري والمؤسسي الذي يعتمد على التجديد والتطوير والتحسين المستمر في كافة العوامل المؤثرة في بيئة العمل ومنها العاملين الذين يعتبرون هم محور تعزيز الثقافة التنظيمية، ويعتبر السلوك الإبداعي من أهم المزايا التي تتمتع بها المنظمات المتطورة والمتقدمة من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لأصحاب الفكر والسلوك الإبداعي لأنه سيعود بالنفع الإيجابي على المنظمة مادياً ومعنوياً بين المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع.

ولقد توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي تطوير أداة الدراسة التي سوف تستخدم في جمع المعلومات، وتم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتوضيح أوجه الاستفادة مع عرض ما تتميز به الدراسة الحالية.

**أولاً: أوجه الاتفاق:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن الدراسة الحالية اتفقت بشكل جزئي أو جزئيات فيما يخص الثقافة التنظيمية والأبعاد التي تم استخدامها وكان الاتفاق مع دراسة كلا (ساعد، 2016)، ودراسة (الحويحي، 2015)، ودراسة (صالحية، 2013)، ودراسة (Moradi، 2010)، ودراسة (Adewwale، 2013)، ودراسة (Anthonia، 2013)، ودراسة (ماهر وعمرو، 2012)، ومع السلوك الإبداعي أبعاده كان الاتفاق مع دراسة كلا (أبو ناموس، 2016)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (حاضر، 2014)، ودراسة (الفراج، 2011)،

ودراسة (أبو زيد، 2010)، ودراسة (أبو جامع، 2009)، ودراسة ودراسة (باليه، 2010)، ودراسة (المشروط، 2011) ودراسة (يونج، 2011)، ودراسة (السويطي، 2013) ودراسة (Tsaur، 2011)، ودراسة (Wei، 2010)، ودراسة (Wong، 2010) كان وجه الاتفاق مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة، وبرنامج معالجة البيانات (SPSS).

### ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والذي يعبر عن المتغير المستقل للدراسة الحالية خاصة في الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة حيث كانت تعبر عن (أنماط الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، مجالات الثقافة التنظيمية)، وكذلك السلوك الإبداعي الذي يمثل المتغير التابع للدراسة الحالية، حيث لم تربط أي دراسة بشكل مباشر ربط المتغيرين السابقين وإنما تم ربطها بمتغيرات مختلفة ومتعددة مثل (القيادة الاستراتيجية، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، بيئة العمل، التمكين الإداري، وغيره من المتغيرات)، كدراسة (عبيدة، 2016)، ودراسة (الطبيي، 2016) ودراسة (أبو حجر، 2016)، ودراسة (حجازي، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (صديقي، 2013)، ودراسة (الحواجرة، 2012)، ودراسة، ودراسة (المبيضين والطرأونة، 2011)، ودراسة (بنورة، 2014)، ودراسة (الناهي، 2013)، ودراسة (يافوز، 2014)، ودراسة (Roman، 2012)، ودراسة (Ubulom، 2012).

### ثالثاً: ما أضافته الدراسة الحالية:

أ. تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، وتعزيز سبل الاهتمام بهذا الموضوع.  
ب. تميزت بمجتمع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية في الوزارات الفلسطينية كافة.

### رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من تلك الجهود في إعداد دراسته الحالية حيث يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في المحاور التالية:

أ. بناء الفكرة العامة للدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

- ب. زودت الباحث ببعض الكتب والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة.
- ت. الاطلاع على صياغة منهجية الدراسة.
- ث. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة.
- ج. المساهمة في تحديد أهمية الدراسة.
- ح. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وكذلك المنهج المستخدم الوصفي التحليلي.

وبينت الدراسة ضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي والإداري في تعزيز الثقافة التنظيمية وفق النظام المعمول به في الوزارات الفلسطينية لتنمية السلوكيات الإبداعية لدى العاملين لديها في مختلف القطاعات والدوائر والأقسام.

#### خامساً: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث أنها من أولى الدراسات التي تختص بهذا الموضوع الذي يهتم بالحديث عن الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالوزارات الفلسطينية والتي تسعى إلى تعزيز وتطوير هذه الثقافة لتنمية السلوك الإبداعي في الوزارات، من أجل تقديم خدمات مميزة وفريدة للمواطن والمجتمع.

ومن المتوقع ان تضيف هذه الدراسة مادة علمية نظرية وعملية جديدة الى المكتبة الفلسطينية في مجال علم الإدارة والتنمية الإدارية وتقديم بعض المقترحات والأفكار الإبداعية للإدارة العليا لكي تساعد على زيادة الاهتمام بهذا الجانب.

جدول رقم (1.5) مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
معظم الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في قطاعات مختلفة عامة وخاصة	لم تهتم الدراسات السابقة على القطاع الحكومي (الوزارات الفلسطينية)	تمثل مجتمع الدراسة الحالية في الوزارات الفلسطينية
معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تحدثت عن بعض الجزئيات في الثقافة التنظيمية وكذلك السلوك الإبداعي	لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد الثقافة التنظيمية مثل هذه الدراسة وكذلك السلوك الإبداعي	تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية
بعض الدراسات قامت بربط متغير الثقافة التنظيمية بمتغيرات مختلفة عن متغير السلوك الإبداعي	الدراسات السابقة ربطت علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي من خلال أبعاد وعناصر مختلفة عن الدراسة الحالية	ركزت الدراسة الحالية على متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يتضمن "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية" وعلى السلوك الإبداعي كمتغير تابع يتضمن "حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة العلاقات والاتصالات، المخاطرة، التشجيع والدعم المعنوي للإبداع"

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## الفصل الخامس

### المنهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة.

أولاً: منهجية الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة.

خامساً: أداة الدراسة.

سادساً: صدق وثبات الاستبانة.

سابعاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة.

## المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: منهجية وأسلوب البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- أ. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- ب. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في الوزارات الفلسطينية المحافظات الجنوبية، وتكونت مفردات مجتمع الدراسة من الفئات الإشرافية العليا والأولى والمتمثلة من مدير ومدير عام ووكيل وزارة وذلك حسب

الاحصائيات التي تم الحصول عليها من ديوان الموظفين العام لسنة (2016) حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (805) موزعين على الفئات الإشرافية الفئة الأولى (236) والعليا (51).

م	الوزارات	الفئة الاولى	العليا	مجتمع الدراسة	الفئة الاولى	العليا	ملاحظات
.1	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	26	3	29	9	1	10
.2	وزارة الأشغال العامة والإسكان	29	8	37	10	3	13
.3	وزارة الاعلام	8	3	11	3	1	4
.4	وزارة الاقتصاد الوطني	26	7	33	9	3	12
.5	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية	38	10	48	13	4	17
.6	وزارة التخطيط	8	5	13	3	2	5
.7	وزارة التربية والتعليم العالي	61	15	76	22	5	27
.8	وزارة الثقافة	5	2	7	2	1	3
.9	وزارة الداخلية	73	9	82	26	3	29
.10	وزارة الزراعة	27	6	33	10	2	12
.11	وزارة السياحة والآثار	3	1	4	0	0	0
.12	وزارة الشؤون الاجتماعية	24	3	27	9	1	10
.13	وزارة الشؤون الخارجية	7	5	12	2	2	4
.14	وزارة الشباب والرياضة	13	6	19	5	2	7
.15	وزارة الصحة	176	13	189	63	5	68
.16	وزارة العدل	5	6	11	2	2	4
.17	وزارة العمل	24	5	29	8	2	10
.18	وزارة المالية	67	14	81	24	5	29
.19	وزارة النقل والمواصلات	14	5	19	5	2	7
.20	وزارة شؤون المرأة	6	1	7	3	0	3
.21	وزارة شؤون الاسرى والمحربين	7	2	9	2	1	3
.22	وزارة الحكم المحلي	17	12	29	6	4	10
<b>المجموع</b>							
		<b>664</b>	<b>141</b>	<b>805</b>	<b>236</b>	<b>51</b>	<b>287</b>

ثالثاً: عينة البحث:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية بحيث تم اختيار الافراد العاملين في (الدوائر الحكومية في قطاع غزة)، حيث بلغ عدد افراد العينة (287) مفردة من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (805)، وذلك بواسطة المعادلة التالية:

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

معادلة ستيفن ثامبسون

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0, 95 وتساوي 1, 96

D: نسبة الخطأ وتساوي 0, 05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0, 50

جدول يوضح كيفية توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	موزع	مسترد	فاقد
وكيل وزارة	51	22	29
مدير عام	103	98	5
مدير	133	130	3
المجموع	287	250	37

رابعاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل الحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب العملي والتطبيقي للدراسة، وهي أداة تتناسب مع طبيعة مثل هذه الدراسات التي تعمل على قياس ما صممت من أجله الاستبانة وهي قياس " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية دراسة ميدانية على موظفي المسميات الإشرافية في الدوائر الحكومية قطاع غزة ".



تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، مكان السكن).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (82) فقرة:

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية ويتكون من (45) فقرة.**

**المجال الأول: القيم التنظيمية ويتكون من (10) فقرة.**

**المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (8) فقرة.**

**المجال الثالث: الأعراف التنظيمية، ويتكون من (10) فقرة.**

**المجال الرابع: التوقعات التنظيمية ويتكون من (8) فقرة.**

**المجال الخامس: السياسات والإجراءات ويتكون من (9) فقرة.**

**المحور الثاني: السلوك الإبداعي ويتكون من (37) فقرة.**

**المجال الأول: حل المشكلات بطريقة إبداعية ويتكون من (11) فقرة.**

**المجال الثاني: سعة العلاقات والاتصالات ويتكون من (8) فقرة.**

**المجال الثالث: المخاطرة، ويتكون من (9) فقرة.**

**المجال الرابع: التشجيع والدعم المعنوي للإبداع، ويتكون من (9) فقرة.**

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (2):

**جدول رقم (2) درجات مقياس استجابات المبحوثين**

الاستجابة	موافقة متدنية جدا	←←←←←←←←							موافقة عالية جدا	
المقياس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

اختار الباحث التدرج (1-10) للاستجابة، وكلما اقتربت الاجابة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

#### خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.
7. تم عرض الاستبانة على (11) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (82) فقرة، ملحق (4).

#### سادساً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب

الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (4).

## 2. صدق المقياس:

### أ. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ■ نتائج الاتساق الداخلي:

#### ■ المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

يوضح جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيم التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	0.705*	0,000
2.	يشارك الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	0.804*	0,000
3.	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة	0.862*	0,000
4.	يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	0.782*	0,000
5.	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في الوزارة	0.803*	0,000
6.	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	0.847*	0,000
7.	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	0.893*	0,000
8.	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	0.841*	0,000
9.	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم	0.773*	0,000
10.	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالمدرسة والرشيده	0.688*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

يوضح جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعتقدات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	المعتقدات التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعزز الوزارة روح التعاون الجماعي بين الموظفين.	0.877*	0,000
2.	تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.	0.844*	0,000
3.	تهتم الوزارة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.	0.897*	0,000
4.	تعتمد الوزارة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.	0.729*	0,000
5.	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالوزارة.	0.888*	0,000
6.	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	0.882*	0,000
7.	تحدد الوزارة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.	0.829*	0,000
8.	تهتم الوزارة باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	0.880*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعراف التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5) بعد الأعراف التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية

م	الأعراف التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم الوزارة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها	0.595*	0,000
2.	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	0.812*	0,000
3.	تلتزم الوزارة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	0.876*	0,000
4.	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار	0.745*	0,000
5.	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما	0.897*	0,000
6.	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليده المجتمع	0.909*	0,000
7.	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية	0.770*	0,000
8.	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.	0.839*	0,000
9.	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	0.889*	0,000
10.	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالوزارة	0.785*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوقعات التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6) بعد التوقعات التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية

م	التوقعات التنظيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	0.815*	0,000
2.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة.	0.853*	0,000
3.	تعمل الوزارة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	0.878*	0,000
4.	تستغل الوزارة مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.	0.910*	0,000
5.	يتوقع من الوزارة توفير الأمان الوظيفي	0.841*	0,000
6.	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	0.758*	0,000
7.	تهتم الوزارة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية.	0.887*	0,000
8.	توضح الوزارة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	0.905*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السياسات والإجراءات والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7) بعد السياسات والإجراءات من أبعاد الثقافة التنظيمية

م	السياسات والإجراءات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة	0.725*	0,000
2.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في تعديل سلوك الموظفين	0.915*	0,000
3.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الوزارة	0.904*	0,000
4.	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة في الوزارة	0.805*	0,000
5.	تتوافق السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الوزارة	0.919*	0,000
6.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	0.916*	0,000
7.	توفر السياسات والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة	0.958*	0,000
8.	تعزيز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للوزارة	0.908*	0,000
9.	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام	0.960*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

## - المحور الثاني: السلوك الإبداعي

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حل المشكلات بطريقة إبداعية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0,05  $\alpha \leq$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8) بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية من أبعاد السلوك الإبداعي

م	حل المشكلات بطريقة إبداعية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يبحث في المشكلة من أكثر من اتجاه وصولاً لحلول غير تقليدية.	0.899*	0,000
2.	يشارك الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج	0.880*	0,000
3.	يبحث عن كل ما هو جديد ويضع أكثر من حل للمشكلة.	0.934*	0,000
4.	يستفاد من خبرات العاملين في حل المشكلات.	0.917*	0,000
5.	يستخدم أنماطاً مختلفة من التفكير في علاج المشكلات.	0.906*	0,000
6.	يتم وضع أكثر من بديل أثناء الدراسة والتحليل لاختيار البديل الأفضل	0.898*	0,000
7.	يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب	0.912*	0,000
8.	يتم الاستعانة بذوي الخبرات والاستشاريين من أجل حل الإشكاليات المختلفة	0.891*	0,000
9.	يتم التفاعل الإيجابي مع أي من الأفكار الإبداعية الجديدة	0.838*	0,000
10.	يتم التنازل عن الأفكار الخطأ في مقابل الأفكار الصحيحة.	0.872*	0,000
11.	يتم تشجيع المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية	0.888*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سعة العلاقات والاتصالات والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0,05  $\alpha <$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9) بعد سعة العلاقات والاتصالات من أبعاد السلوك الإبداعي

م	سعة العلاقات والاتصالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطور الوزارة العلاقات مع خبراء في مجال الإدارة	0.864*	0,000
2.	يتم تفويض الأعمال غير الروتينية.	0.912*	0,000
3.	يبدل جهد للتواصل مع أفراد المجتمع داخل الوزارة وخارجها.	0.899*	0,000
4.	تسخر العلاقات الشخصية من أجل تطوير العمل.	0.896*	0,000
5.	تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين.	0.869*	0,000
6.	يرغب الموظفين في تعزيز علاقات جديدة تخدم العمل.	0.618*	0,000
7.	يساعد الاتصال والتواصل بين الموظفين على تنفيذ العمل بشكل جماعي	0.707*	0,000
8.	يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل.	0.763*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0,05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10) بعد المخاطرة من أبعاد السلوك الإبداعي

م	المخاطرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تؤخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة.	0.857*	0,000
2.	تغلب روح المغامرة والمخاطرة عند الموظفين في الوزارة.	0.547*	0,000
3.	يتم دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي.	0.915*	0,000
4.	تعزز الوزارة روح التحمل للمخاطر المحتملة.	0.924*	0,000
5.	يتم استغلال الأفكار الجديدة والجريئة في مجابهة المخاطر.	0.924*	0,000
6.	يفوض بعض الصلاحيات الهامة للموظفين تحسباً من المركزية في العمل.	0.920*	0,000
7.	يتوفر لدى الموظفين القدرة والكفاءة في تقديم أفكار جديدة تمثل تحدياً للمخاطر	0.842*	0,000
8.	يتم اتخاذ القرارات الغير متوقعة بهدف تحسين العمل.	0.825*	0,000
9.	تتبع العديد من الأساليب والطرق غير المألوفة تحسباً لأي مخاطر.	0.910*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التشجيع والدعم المعنوي للإبداع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11) بعد التشجيع والدعم المعنوي للإبداع من أبعاد السلوك الإبداعي

م	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.	0.869*	0,000
2.	يرغب الموظفون في العمل بروح الإبداع الجماعي.	0.439*	0,000
3.	يتم تشجيع الأعمال الإبداعية بكل جرأة.	0.925*	0,000
4.	يتم التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية.	0.938*	0,000
5.	يتم تشجيع الموظفين للأخذ بالمبادرات الجديدة.	0.936*	0,000
6.	يتم حث الموظفين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة.	0.797*	0,000
7.	يتم تحفيز الموظفين للأخذ بالأمور الصعبة غير المألوفة.	0.863*	0,000
8.	يتم تصويب الأفكار الخاطئة لدى الموظفين أولاً بأول.	0.907*	0,000
9.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وإبداعية	0.915*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

#### ب. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية) ومحور (السلوك الإبداعي) والدرجة الكلية لكل محور

م	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	القيم التنظيمية	0.958*	0,000
.2	المعتقدات التنظيمية	0.956*	0,000
.3	الأعراف التنظيمية	0.958*	0,000
.4	التوقعات التنظيمية	0.948*	0,000
.5	السياسات والإجراءات	0.961*	0,000
.6	حل المشكلات بطريقة إبداعية	0.978*	0,000
.7	سعة العلاقات والاتصالات	0.942*	0,000
.8	المخاطرة	0.953*	0,000
.9	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	0.963*	0,000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

#### ■ ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (13).

جدول رقم (13) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
.1	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	10	0.936*	0.944*
.2		المعتقدات التنظيمية	8	0.943*	0.943*
.3		الأعراف التنظيمية	10	0.939*	0.939*
.4		التوقعات التنظيمية	8	0.944*	0.944*
.5		السياسات والإجراءات	9	0.973*	0.969*
<b>اجمالي المجالات الخمسة</b>			<b>45</b>	<b>0.988*</b>	<b>0.945*</b>
.6	السلوك الإبداعي	حل المشكلات بطريقة إبداعية	11	0.976*	0.976*
.7		سعة العلاقات والاتصالات	8	0.929*	0.951*
.8		المخاطرة	9	0.952*	0.919*
.9		التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	9	0.950*	0.896*
<b>اجمالي المجالات الأربعة</b>			<b>37</b>	<b>0.987*</b>	<b>0.925*</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور الثقافة التنظيمية حيث تتراوح بين (0.936-0.973) بينما بلغت لجميع المجالات (الثقافة التنظيمية) (0.988). أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.939- 0.969) بينما بلغت لجميع المجالات (0.945).

أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور السلوك الإبداعي حيث تتراوح بين (0.929- 0.976) بينما بلغت لجميع المجالات (السلوك الإبداعي) (0.987). أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.896- 0.976) بينما بلغت لجميع المجالات (0.925).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (4) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابقاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

▪ اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	المجالات	عدد الفقرات	كولمغوروف - سمرنوف (S)	Sig.
.1	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	10	1.323	0.060
.2		المعتقدات التنظيمية	8	1.354	0.053
.3		الأعراف التنظيمية	10	1.316	0.063
.4		التوقعات التنظيمية	8	0.966	0.308
.5		السياسات والإجراءات	9	1.204	0.110
<b>اجمالي المجالات الخمسة</b>					
.6	السلوك الإبداعي	حل المشكلات بطريقة إبداعية	11	0.829	0.150
.7		سعة العلاقات والاتصالات	8	1.346	0.498
.8		المخاطرة	9	1.140	0.053
.9		التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	9	1.223	0.143
<b>اجمالي المجالات الأربعة</b>					
			<b>37</b>	<b>0.270</b>	<b>0.270</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

■ تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار البسيط Simple Regression
10. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression

## الفصل السادس

### التحليل والنقاش

#### المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، مكان السكن)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

موافقة عالية جداً	←←←			موافقة متدنية جداً	الاستجابة
9+10 %100-80	7+8 %79.9-60	5+6 %59.9-40	3+4 %39.9-20	1+2 %19.9-1	المقياس
موافقة مرتفعة جداً	موافقة	محايدة	موافقة متدنية	موافقة متدنية جداً	التفسير بعد التحليل

#### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

يتضح من خلال جدول (15) ان 87.1% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما 12.9% من الاستمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استمارات مفقودة.

#### جدول رقم (15) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الاستمارات
87.1	250	استمارات مكتملة
12.9	37	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	287	المجموع



جدول رقم (16) المتغيرات الديمغرافية

المتغير الديمغرافي	البند	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	223	89.2
	أنثى	27	10.8
العمر	أقل من 40 عام	157	62.8
	من 40-أقل من 50 عام	46	19.2
	50 عام فأكثر	45	18.0
الحالة الاجتماعية	متزوج	242	96.8
	أعزب	8	3.2
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	9	3.6
	بكالوريوس	146	58.4
	ماجستير	83	33.2
	دكتوراه	12	4.8
المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	13	5.2
	مدير عام	98	39.2
	مدير	139	55.6
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	21	8.4
	5-أقل 10 سنوات	85	34.0
	من 10-أقل من 15 سنة	45	18.0
	15 سنة فأكثر	99	39.6
مكان السكن	الجنوب	42	16.8
	الوسطى	27	10.8
	غزة	161	64.4
	الشمال	20	8.0

1. من خلال جدول رقم (16) يتضح أن 89.2% من الذكور بينما 10.8% من الإناث.
2. يتضح 62.8% اعمارهم أقل من 40 سنة، 19.2% من 40-أقل من 50 سنة، و18% من 50 سنة فما أكثر.
3. يتضح أن 96.8% من الموظفين متزوجين، 3.2% فقط غير متزوجين.
4. يتضح أن الغالبية تعليمهم الجامعي بكالوريوس 58.4%، 33.2% ماجستير، 3.6% دبلوم متوسط، 4.8% دكتوراه.
5. يتضح أن 55.6% مساهم الوظيفي مدير، 39.2% مدير عام، 5.2% وكيل وزارة.
6. يتضح أن 39.6% سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر، 34% من 5-10 سنوات، 18% من 10-أقل من 15 سنة، 8.4% أقل من 5 سنوات.
7. يتضح أن 64.4% من سكان محافظة غزة، 16.8% من سكان الجنوب (رفح وخان يونس)، 10.8% الوسطى، 8% الشمال.

#### جدول رقم (17) مكان العمل

النسبة	التكرار	البند	مكان العمل
6.8	17	الأوقاف	
.8	2	السياحة والآثار	
12.0	30	المالية	
9.2	23	الداخلية	
4.4	11	الاقتصاد	
4.8	12	العمل	
2.0	5	الشباب والرياضة	
20.4	51	الصحة	
3.2	8	الاتصالات	
.8	2	المرأة	
9.6	24	التعليم	
1.6	4	الثقافة	
1.6	4	العدل	
1.2	3	الأسرى	
2.0	5	النقل والمواصلات	
1.6	4	الإعلام	
1.2	3	الخارجية	

3.6	9	الحكم المحلي	
4.8	12	الزراعة	
4.4	11	الإسكان	
1.6	4	التخطيط	
2.4	6	التنمية الاجتماعية	
100.0	250	الإجمالي	

مما سبق يتضح للباحث أن التباين في النسب التي خلصت لها الدراسة في مختلف المتغيرات والمجالات السابقة ابتداءً في متغير الجنس والذي كان ظهر واضحاً لصالح الذكور وكذلك الفئات العمرية التي كانت لصالح الفئات الشابة ويعزى ذلك بسبب الحالة السياسية عام 2007م والتي أدت إلى وجود حالة كبيرة من الاستكفاف عن العمل في جميع قطاعات العمل الحكومي مما دفع أصحاب القرار باتخاذ هذه الخطوة من أجل سد الثغرات والفراغ في الوظائف العامة من أجل تسيير شؤون البلاد، وربما تحدث هناك بعض الأخطاء أثناء هذه المرحلة، وكان من الواضح أن المدراء في المناصب الإشرافية هم من حملة الشهادات العليا وهذا يدل على أن المؤهل العلمي له دور كبير في معايير الترقى في الوظائف العامة مع الأخذ بعين الاعتبار عدد سنوات الخبرة في العمل وإلا سيكون هناك عدم تحقيق للعدالة في المسار الوظيفي مما يولد حالة من الاحتقان والصراع التنظيمي بين الموظفين ، ومن الواضح أن عدد الموظفين الأكبر هم من سكان محافظة غزة حسب ما موضحه الجدول السابق وهذا يعزى لأن محافظة غزة هي من أهم المحافظات الموجودة في قطاع غزة وفيها كل مركزية العمل الحكومي من وزارات وأجهزة ومؤسسات وكذلك الكثافة السكانية الموجودة في محافظة غزة لأنها من أكبر المحافظات من حيث المساحة والكثافة السكانية وكذلك يوجد بها معظم المرافق العامة التي تخدم المواطنين في جميع المحافظات الموجودة في قطاع غزة.

## ثانيا: الوزن النسبي لفقرات المجالات

### 1. تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستجابة. حيث اعتبرت الدرجة 6 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة.

موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة ضعيفة
مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05	مستوى الدلالة يكون أكبر من 0.05	مستوى الدلالة يكون أقل من 0.05
المتوسط < المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط = المتوسط العام المفترض (6)	المتوسط > المتوسط العام المفترض (6)

من خلال الجدول السابق يتضح انه إذا كانت قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) اقل من 0.05 يكون هناك فروق معنوية بين المتوسط العام المفترض (6) والمتوسط الحقيقي للفقرة او المجال، فاذا كانت قيمة المتوسط اعلى من المتوسط المفترض (6) تكون الموافقة درجة كبيرة، بينما إذا كان المتوسط المفترض اعلى من المتوسط الحقيقي للفقرة او المجال تكون الموافقة بدرجة ضعيفة ، أما إذا كانت النتيجة لا توجد فروق معنوية، أي ان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ففي هذه الحالة يكون المتوسط العام المفترض (6) قريب أو مساوي من المتوسط الحقيقي للبيانات لذلك تكون الموافقة بدرجة متوسطة.

### 2. تحليل جميع فقرات الاستبيان:

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول التالية: -

## أ. محور الثقافة التنظيمية:

جدول (18) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال القيم التنظيمية

م	القيم التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	7.14	1.51	71.36	11.920	0.00	2	كبيرة
2.	يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	6.59	1.79	65.92	5.241	0.00	8	كبيرة
3.	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة	6.07	2.05	60.72	.554	0.58	10	متوسطة
4.	يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	6.60	1.86	66.04	5.122	0.00	7	كبيرة
5.	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في الوزارة	7.06	1.70	70.64	9.914	0.00	4	كبيرة
6.	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	6.63	1.77	66.28	5.623	0.00	6	كبيرة
7.	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	7.08	1.75	70.8	9.733	0.00	3	كبيرة
8.	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	6.99	1.63	69.88	9.574	0.00	5	كبيرة
9.	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم	7.40	1.42	74.04	15.66	0.00	1	كبيرة
10.	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالمدرسة والرشيده	6.57	1.72	65.72	5.271	0.00	9	كبيرة
	<b>إجمالي مجال القيم التنظيمية</b>	<b>6.81</b>	<b>1.41</b>	<b>68.14</b>	<b>9.15</b>	<b>0.000</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال القيم التنظيمية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال القيم التنظيمية كانت الفقرة التاسعة (يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (74%)، ويعزو الباحث ذلك بأن العلاقات بين الموظفين مبنية على الثقة المتبادلة لأن طبيعة المجتمع تفرض ذلك في ظل الظروف الصعبة التي تطال الجميع دون استثناء، وكذلك الثقافة التي يحملها الموظفون تساعد على وجود الثقة والاحترام المتبادل بينهم وكان هذا واضحاً في كثير من المواقف وأجواء العمل داخل الوزارات

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حاضر، 2014) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (75.4%) لأن هذه الدراسة تناولت إحدى مفردات المؤسسات القطاع العام وكذلك تناولت المتغير التابع السلوك الإبداعي وأجريت هذه الدراسة في مجتمع عربي الرياض وهو يحمل نفس ثقافة المجتمع الفلسطيني ، وبينما اختلفت مع دراسة (الحويحي، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (72%) لأنها تناولت الدراسة مجتمع يختلف عن الدراسة الحالية وهي تعتبر مؤسسات قطاع خاص الجامعات العامة والخاصة عكس الدراسة الحالية تناولت القطاع العام وكذلك الاختلاف في طبيعة المجتمع ، ودراسة (صالحية، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (42.9%) ربطت الدراسة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة هو الكليات الجامعية وطريقة اختيار العينة المسح الشامل .

بينما كانت الفقرة السادسة (يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60.7%) ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عائق ومانع لتحقيق العدالة والمساواة بسبب المحسوبية والواسطة والمعرفة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع العلم أن الذي يقوم على تحقيق هذا الأمر من يكون في المناصب العليا والسيادية، وهذا الأمر يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم وجود الثقة بين الموظفين والإدارة العليا وبالتالي ينعكس بالسلب على إنجاز الأعمال داخل الوزارة وهذا ما اتفقت به هذه الدراسة مع دراسة (ساعد، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة وقبل الأخيرة بوزن نسبي بلغ (73.8%) سبب الاتفاق مع هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس القطاع وهو وزارة الصحة وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016م ،بينما اختلفت مع دراسة (السويطي، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (72.4%) لقد أجريت هذه الدراسة على أحد القطاعات الخاصة وهي المصارف التجارية وكذلك حجم العينة صغير بالنسبة للدراسة الحالية حيث بلغ (74) مفردة ومكان اجراء هذه الدراسة في الضفة الغربية ، ودراسة (الحويحي، 2015) حيث احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (72%) حيث تناولت الدراسة مجتمع قطاع خاص وهو الجامعات العامة والخاصة وكذلك الفئة المستهدفة هي جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعات .

جدول رقم (19) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المعتقدات التنظيمية

م	المعتقدات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	تعزز الوزارة روح التعاون الجماعي بين الموظفين.	6.78	1.50	67.76	8.17	0.000	2	كبيرة
2.	تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.	6.73	1.66	67.32	6.96	0.000	3	كبيرة
3.	تهتم الوزارة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.	6.32	1.68	63.2	3.01	0.003	5	كبيرة
4.	تعتمد الوزارة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.	7.22	1.90	72.16	10.12	0.000	1	كبيرة
5.	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالوزارة.	6.58	1.58	65.76	5.77	0.000	4	كبيرة
6.	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	6.12	1.95	61.24	1.01	0.315	6	متوسطة
7.	تحدد الوزارة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.	5.33	2.24	53.32	-4.71	0.000	8	ضعيفة
8.	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	5.68	1.97	56.84	-2.54	0.012	7	كبيرة
	<b>اجمالي مجال المعتقدات التنظيمية</b>	<b>6.35</b>	<b>1.50</b>	<b>63.50</b>	<b>3.63</b>	<b>0.000</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات مجال المعتقدات التنظيمية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة السادسة متوسطة التأثير حيث كان متوسطها 6.12 وهذا المتوسط قريب من المتوسط العام (6) والفقرة السابعة كانت ضعيفة حيث كان المتوسط الحسابي لها اقل من المتوسط العام المعبر عن بالقيمة (6).

ويتضح أن الوزن النسبي للفقرة الرابعة (يعزز تعتمد الوزارة قانوناً موحداً لجميع الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.16 %)، من خلال اطلاع الباحث على قانون الخدمة المدنية فهو قانون موحد لجميع الموظفين العاملين في الوظائف المدنية دون العسكرية لأن قوى الأمن لها قانون خاص بها، وهذا القانون موضح فيه الحقوق والواجبات للموظفين في كافة مراحل حياته الوظيفية أو المسار الوظيفي من ترقيات وعقوبات وغيره من مواد القانون من بداية التوظيف حتى نهاية الخدمة (التقاعد).

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (حجازي، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (80%) وهي نسبة عالية تؤكد صحة النتيجة التي أظهرتها الدراسة الحالية أنها طبقت في نفس المكان الجغرافي قطاع غزة وهي دراسة حديثة لأنها قريبة من الدراسة الحالية نوعاً ما.

بينما اختلفت مع دراسة (صالحية، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (42.8%) لقد تناولت هذه الدراسة حد موضوعي يختلف عن الدراسة الحالية من حيث تطبيق هذه الدراسة حي طبقت على الكليات الجامعية وهي قطاع خاص عكس الدراسة الحالية وكذلك أسلوب اختيار العينة المسح الشامل.

بينما كانت الفقرة السابعة (تحدد الوزارة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.32%) يعزو ذلك الباحث إلى الوضع الراهن الذي تمر به الوزارات العاملة في المحافظات الجنوبية لفلسطين يحد من تحديد وصرف المكافآت الإدارية لأنها مرتبطة بالشق المالي وهو أمر صعب في ظل الظروف الحالية لأن الوزارات تعمل حالياً بالحد الأدنى من الإمكانيات المتاحة وهذا أثر على نتيجة هذه الفقرة من خلال استجابة الباحثين للدراسة، وكما انتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (ساعد، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة قبل الأخيرة بوزن نسبي بلغ (73.8%) سبب الاتفاق مع هذه الدراسة هو أنها تناولت نفس القطاع وهو وزارة الصحة وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016م ، ودراسة (صالحية، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (52.02%) لأنها تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو الثقافة التنظيمية وكذلك الحد المكاني وهو قطاع غزة لأن المجتمع يحمل ثقافة واحدة بسبب الوحدة الجغرافية له ، ودراسة (الحويحي، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (67%) والأوزان مختلفة بسبب اختلاف استخدام مقياس النسب لأنها تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو الثقافة التنظيمية وكذلك الموقع وهو قطاع غزة لأن المجتمع الغزي يحمل نفس الثقافة الواحدة بسبب صغر المساحة الجغرافية ، بينما اختلفت مع دراسة (أبو زيد، 2010) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (75.2%) لقد تناول أبو زيد في دراسته القوة الثقافية التنظيمية وليس الثقافة التنظيمية بشكل عام وكذلك الفترة الزمنية تختلف بين الدراستين وهذا يؤدي إلى اختلاف مخرجات النتائج والدراسة أجريت على قطاع البنوك التجارية وهي قطاع خاص بينما الدراسة الحالية تناولت مؤسسات القطاع العام ومكان إجراءها الأردن .



جدول رقم (20) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الأعراف التنظيمية

م	الأعراف التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	تقوم الوزارة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها	7.38	1.39	73.76	15.66	0.00	2	كبيرة
2.	يحرص الموظفين على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	7.24	1.45	72.4	13.49	0.00	4	كبيرة
3.	تلتزم الوزارة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	6.53	1.65	65.32	5.11	0.00	8	كبيرة
4.	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار	7.24	1.49	72.4	3.57	0.00	5	كبيرة
5.	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما	7.14	1.70	71.44	10.62	0.00	7	كبيرة
6.	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	7.50	1.78	75.04	13.38	0.00	1	كبيرة
7.	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية	7.16	1.76	71.56	10.40	0.00	6	كبيرة
8.	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.	6.48	1.93	64.8	3.93	0.00	9	كبيرة
9.	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي	6.23	2.19	62.33	1.67	0.10	10	متوسطة
10.	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالوزارة	7.38	1.39	73.76	15.66	0.00	3	كبيرة
	<b>اجمالي مجال الأعراف التنظيمية</b>	<b>6.29</b>	<b>1.34</b>	<b>62.88</b>	<b>3.40</b>	<b>0.001</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الأعراف التنظيمية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة التاسعة متوسطة التأثير حيث كان متوسطها 6.23 وهذا المتوسط قريب من المتوسط العام (6).

ويتضح أن الوزن النسبي للفقرة السادسة (يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.04%)، وجاءت بدرجة كبيرة يتضح من ذلك أن السبب هو أن المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ بذاته ولديه عادات وتقاليد

متعارف عليها وكل من يخالف هذه العادات والتقاليد يكون منبوذاً من هذا المجتمع مع العلم أن هذه الوزارات تقدم خدمات للمواطنين وهناك معاملات تكون مباشرة التعامل مع أصحابها لذا يحرص المدراء على أن يتعامل الموظفون مع الجمهور وفق عاداته وتقاليد وأعرافه ، لهذا يسعى المدراء دائماً بتذكير الموظفين بهذه الأمور لتحسين صورة الوزارة العاملين فيها من قبل الجمهور الفلسطيني وهذا ما أكدته أيضاً دراسة كلا من (الحويحي،2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية حيث جاءت بوزن نسبي بلغ(74%) لأن الدراسة تناولت في فقرات الاستبانة لديها بعض الفقرات التي تناولتها الدراسة الحالية فكانت النتائج تقريباً متشابهة ومثل حجم المجتمع والعينة نفس حجم وعينة الدراسة تقريباً (286) والمنهج والطريقة نفسها وكذلك المكان الجغرافي قطاع غزة ، و(ساعد،2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثالثة حيث جاءت بوزن نسبي بلغ(73.8%) لقد تناولت الدراسة نفس القطاع الذي تناولته الدراسة الحالية وهو وزارة الصحة وهوة من ضمن مؤسسات القطاع الحكومي وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016م وبينما اختلفت مع دراسة (الناهي،2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ(33.3%) عرجت هذه الدراسة على موضع المعوقات وترك باقي مفردات السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية والاختلاف واضح في المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وهي المكتبة المركزية في البصرة خلاف قطاع الدراسة الحالية وكذلك حجم العينة حيث بلغ (30) مفردة فقط والفترة الزمنية تختلف بين الدراستين .

بينما كانت الفقرة التاسعة (يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.23%)، وجاءت بدرجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك إلى أن تحقيق مبدأ المساواة بين الموظفين هو أمر في بالغ الخطورة لأن الموظفين في الوظائف يتناقلون الأخبار أولاً بأول وفي حال وجدوا أن المدراء في المناصب العليا لم يراعوا تحقيق هذه المبدأ سيتم نشوب صراعات تنظيمية في بيئة العمل بسبب أن الموظفين يرون أن الأشخاص الذين يتم تحسين وضعهم الوظيفي إما غير مؤهلين أو تم ذلك بالمعرفة والمحسوبية دون مراعاة الكفاءة والمهنية في هذا الجانب، وربما كانت هناك بعض الأخطاء في بعض التعيينات التي حصلت بسبب استتلاف عدد كبير من الموظفين فترة الأحداث عام 2007م أدى إلى ظهور حالة من الارباك في قضية مساواة بين الموظفين الذين التزموا بالبقاء على رأس عملهم والذين تم تعيينهم حديثاً فهذا أدى إلى وجود حالة من الصراع وعدم الرضا من قبل الموظفين القدامى ولربما آثاره لا زالت موجودة حتى اللحظة وهذا ما اتفقت به هذه الدراسة مع دراسة (الطبيبي،2016) حيث

احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ(51.2%) حيث أجريت هذه الدراسة في نفس الفترة الزمنية للدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي قطاع غزة ، بينما اختلفت مع دراسة(أبو زيد،2010)حيث احتلت هذه الفقرة المتربة الثالثة بوزن نسبي بلغ(77.5%) لقد تناول أبو زيد في دراسته القوة الثقافية التنظيمية وليس الثقافة التنظيمية بشكل عام وكذلك الفترة الزمنية تختلف بين الدراستين وهذا يؤدي إلى اختلاف مخرجات النتائج والدراسة أجريت على قطاع البنوك التجارية وهي قطاع خاص بينما الدراسة الحالية تناولت مؤسسات القطاع العام ومكان إجراءها الأردن، ودراسة(المشوط،2011) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية نوزن نسبي بلغ(72%) لقد طبقت هذه الدراسة في القطاع الأمني الأكاديمي في الكويت بينما تناولت الدراسة الحالية القطاع العام في فلسطين وكذلك الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية ودراسة(ساعد،2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى نوزن نسبي بلغ(77.8%) مع العلم هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في بعض نتائج فقرات مجالات الثقافة التنظيمية والاختلاف هنا هو في موضع المتغير المستقل وهو القيادة الإبداعية وكذلك تناول جزء من مؤسسات القطاع العام أو الحكومي وهي وزارة الصحة واستثناء منصب الوكلاء من المسمى الوظيفي للدراسة .

جدول رقم (21) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوقعات التنظيمية

م	التوقعات التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	5.54	2.15	55.40	-3.39	0.00	8	ضعيفة
2.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة.	6.05	2.04	60.48	0.37	0.71	7	متوسطة
3.	تعمل الوزارة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	6.40	1.92	64.04	3.33	0.00	6	كبيرة
4.	تستغل الوزارة مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.	6.61	1.68	66.08	5.74	0.00	5	كبيرة
5.	يتوقع من الوزارة توفير الأمان الوظيفي	6.90	1.95	69.00	7.30	0.00	3	كبيرة
6.	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	7.00	1.53	69.96	10.27	0.00	1	كبيرة
7.	تهتم الوزارة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية.	6.65	1.71	66.52	6.02	0.00	4	كبيرة
8.	توضح الوزارة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	6.92	1.74	69.24	8.38	0.00	2	كبيرة
<b>إجمالي مجال التوقعات التنظيمية</b>		<b>6,51</b>	<b>1,52</b>	<b>65,09</b>	<b>5,30</b>	<b>0,000</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التوقعات التنظيمية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة الثانية متوسطة التأثير حيث كان متوسطها 6.05 وهذا المتوسط قريب من المتوسط العام (6) والفقرة الأولى كانت ضعيفة حيث كان المتوسط الحسابي 5,54 وهو أقل من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6).

ويتضح أن الوزن للفقرة السادسة (يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ ( 69,96%)، ويستنتج من ذلك أن الموظفين لديهم انتماء وولاء لوظائفهم ربما يرجع السبب في ذلك البعد الديني الذي يؤثر بشكل قوي على

حسن الأداء في الأعمال لأن ثقافة المنظمة يجب أن تتسجم مع ثقافة البيئة والمجتمع الخارجي وثقافة المجتمع الفلسطيني هي ثقافة مستمدة من الثقافة الإسلامية المتمثلة بمصادر التشريع الإسلامي والقرآن والسنة وهذا يعزز المراقبة الذاتية للموظف على تنفيذ الأعمال ، وكذلك بيئة العمل التي يعمل فيها الموظفون في ظل الظروف الحالية من حصار وقلة الرواتب في مقابل متطلبات الحياة اليومية والمعيشية للموظف وهذا بالطبع يلمسه جميع مكونات المجتمع لذلك هذه الظروف تمثل لهم تحدياً ومحفزاً على أن يثبتوا للجميع أنهم قادرون على تحقيق الإنجازات المتوقعة بكل جهد وعطاء خدمة للمواطن الفلسطيني الذي يعيش في أصعب الظروف والموظف هو جزء من هذا المجتمع وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة (حجازي، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية وجاءت بوزن نسبي بلغ (74%) استخدمت الدراسة نفس المنهج والأداة وأسلوب اختيار العينة وكذلك المكان الجغرافي الذي ليس له تأثير علة تنوع الثقافات بين أفراد المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة ، ودراسة (الحويحي، 2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (78%) لقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية ودراسة علاقتها بالإبداع الإداري وهناك توافق بين حجم عينة الدراستين (286) والمكان الجغرافي قطاع غزة وتعتبر هذه الدراسة حديثة ، بينما اختلفت مع دراسة (ساعد، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة وجاءت بوزن نسبي بلغ ( 77.8%) مع العلم هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في بعض نتائج فقرات مجالات الثقافة التنظيمية والاختلاف هنا هو في موضع المتغير المستقل وهو القيادة الإبداعية وكذلك تناول جزء من مؤسسات القطاع العام أو الحكومي وهي وزارة الصحة واستثناء منصب الوكلاء من المسمى الوظيفي للدراسة .

بينما كانت الفقرة التاسعة (تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي ( 55,4 % ) ، وبدرجة ضعيفة ويفسر الباحث ذلك إلى واقع الوزارات الصعب الذي تمر به بسبب عدم توفر الموازنات والدعم المالي لها وبتكر الحكومة الحالية لقطاع غزة وعدم صرف ميزانيات تشغيلية للوزارات حتى تستطيع الاستمرار في تقديم خدماتها وتسيير شئون المواطنين وهذا بالتالي أثر على أن تقوم الوزارات من تقديم الحوافز والمكافآت والعلاوات للموظفين الذين يستحقون هذه الأمور، وفي ظل الظروف الحالية تعمل الوزارات في قطاع غزة بأقل الإمكانيات والموارد المتاحة لها من خلال العائدات المالية التي يتم جبايتها من مختلف القطاعات التي تعمل الوزارات على تقديم الخدمات لها، ويرى الباحث أن الموظفين يقدمون كل ما لديهم في ظل الظروف التي يمرون بها من قلة الرواتب والتضييق المباشر عليهم لترك وظائفهم وهذا كان واضحاً خلال تلك السنوات العجاف التي لا زالت مسترة

حتى اللحظة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(الحويحي،2015) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ(63%) لقد تناول الحويحي في دراسته المتغير المستقل للدراسة الحالية وهو الثقافة التنظيمية بكل أبعاده ولقد أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة أيضاً وتعتبر الدراسة حديثة، ودراسة(أبو زيد،2010) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ(71%) تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو الثقافة التنظيمية وكذلك التقارب في الثقافات لأن الأردن معظم سكانها هم من الأصول الفلسطينية وهذا عزز تواجدهم وثباتهم هناك لأنهم يحملون نفس الثقافة الواحدة للدول العربية ، بينما اختلف مع دراسة(صالحية،2013) حيث احتلت هذه الفقرة المتربة الأولى بوزن نسبي بلغ(52.3%)الاختلاف جاء مع صالحية في المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة وهو الكليات الجامعية وعينة الدراسة والفترة الزمنية تختلف عن الدراسة الحالية .

جدول رقم (22) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال السياسات والاجراءات

م	السياسات والإجراءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة	7.29	1.40	72.92	14.63	0.00	1	كبيرة
2.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في تعديل سلوك الموظفين	6.97	1.44	69.72	10.65	0.00	3	كبيرة
3.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الوزارة	6.98	1.53	69.80	10.11	0.00	2	كبيرة
4.	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة في الوزارة	6.89	1.50	68.88	9.33	0.00	4	كبيرة
5.	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الوزارة	6.63	1.70	66.28	5.85	0.00	5	كبيرة
6.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	6.56	1.74	65.64	5.13	0.00	7	كبيرة
7.	توفر السياسات والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة	6.59	1.73	65.92	5.40	0.00	6	كبيرة
8.	تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للوزارة	6.49	1.81	64.92	4.31	0.00	9	كبيرة
9.	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام	6.56	1.85	65.64	4.83	0.00	8	كبيرة
<b>اجمالي مجال السياسات والإجراءات</b>		<b>6,77</b>	<b>1,37</b>	<b>67,71</b>	<b>6,30</b>	<b>0,000</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال السياسات والاجراءات كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، و يتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال السياسات والاجراءات فكانت الفقرة الأولى (يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ ( 72,92% )، وبدرجة كبيرة ، من الواضح أن الموظفين لديهم معرفة تامة بالسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة وهذا يكون من خلال توزيع هذه السياسات والإجراءات على الموظفين سواء كان في بداية الحياة الوظيفية أو الموظفين القدامى ويكون ذلك أيضاً من خلال العلاقات المتبادلة بين الموظفين

يتم التعرف على هذه السياسات والإجراءات من خلال الممارسة في بيئة العمل داخل الوزارة، وتمثل هذه السياسات المسار الذي يمكن أن ينطلق من خلال الموظف في أداء عمله بكل دقة وتركيز والشعور بالرضا والتوافق مع الزملاء في بيئة العمل، وهذا يظهر لنا أن المدراء في الوظائف العليا يعملون على توضيح ونشر هذه السياسات والإجراءات بشكل واضح ومستمر للموظفين لديهم وتبسيط الأمور دون تعقيدها من خلال اللقاءات والمتابعة اليومية والزيارات لأماكن عمل الموظفين بشكل مباشر وكذلك الاطلاع على نتائج ومعدلات الإنجاز حسب التقارير التي ترفع من قبل الموظفين بعد التأكد من صحتها ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعميمات والتعليمات التي تقوم بها الإدارة العليا بين الغينة والأخرى سواءً عبر المراسلات أو لوحة الإعلانات العامة في أماكن العمل ، وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة لأنه لم تستخدم أي من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

بينما كانت الفقرة الثامنة (تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للوزارة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (64,92%)، وبدرجة كبيرة بالرغم من هذه الفقرة كانت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة مما يؤكد على أن تلك السياسات والإجراءات تساهم بشكل كبير في تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة لأنها تمثل العقد بين الوزارة والمنظمة وأن كل من يخالف هذه السياسات يقع تحت طائلة المسؤولية، ومن الواضح أنه يوجد مرونة في هذه السياسات والإجراءات وإلا كانت النتيجة عكس ذلك وربما يكون السبب في ذلك مراعاة لظروف الموظفين في ظل الأوضاع الحالية مما أدى إلى شعور الموظفين بوقوف وزارتهم بجانبهم في هذه الأوقات العصبية وهذا أدى إلى زيادة الانتماء والولاء من قبل الموظفين لوزارتهم تعقيدها وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة لأنه لم تستخدم أي من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

جدول رقم (23) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات الثقافة التنظيمية

م	مجالات الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	القيم التنظيمية	6.81	1.41	68.14	9.15	0,000	1	كبيرة
2.	المعتقدات التنظيمية	6,35	1,50	63,50	3,63	0,000	4	كبيرة
3.	الأعراف التنظيمية	6.29	1.34	62,88	3.40	0,001	5	كبيرة
4.	التوقعات التنظيمية	6,51	1,25	65,09	5,30	0,000	3	كبيرة
5.	السياسات والإجراءات	6,77	1,37	67,71	6,30	0,000	2	كبيرة
	اجمالي محور الثقافة التنظيمية	6,55	1,31	65,51	6,66	0,000		



من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور الثقافة التنظيمية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور الثقافة التنظيمية ( 65,51%) أما المجالات الفرعية فكان المحور الاول (القيم التنظيمية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68,14%)، وبدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في الوزارات يعتبرون أن محور القيم التنظيمية لدى الموظفين هي قيم منسجمة مع قيمهم التي أصبحت جزءاً من سلوكهم العام وبالتالي ظهرت هذه النتيجة بهذا الشكل لما له الأثر في بيئة العمل وتحقيق رغباتهم وأهدافهم وتعزيز القيم التي تولي اهتمام كبير بالموظفين من قبل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية ويؤكد صحة هذه الفقرة من خلال ما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلا من (ساعد، 2016) حيث جاءت بوزن نسبي (75.4%) لقد تناولت الدراسة نفس القطاع الذي تناولته الدراسة الحالية وهو وزارة الصحة وهوة من ضمن مؤسسات القطاع الحكومي وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون وكانت أبعاد محور الثقافة التنظيمية هي نفسها عدا بعد السياسات والإجراءات ، ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016 ودراسة (الحويحي، 2015) حيث جاءت بوزن نسبي (77%) لقد تناولت الدراسة الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية لمتغير الثقافة التنظيمية عدا السياسات والإجراءات والمكان الجغرافي هو نفسه ، وحيث اختلفت مع دراسة (الطبيبي، 2016) كان الاختلاف مع الطبيبي في موضع الدراسة حيث تحدث عن واقع الثقافة التنظيمية وكذلك القطاع الذي أجريت عليه الدراسة هو قطاع خاص عكس الدراسة الحالية قطاع عام ، ودراسة (أبو حجر، 2016) ربطت الدراسة بين إدارة الأزمات والثقافة التنظيمية وهذا لم تقم به الدراسة الحالية وكذلك مجتمع الدراسة كان يمثل مديري المدارس في وكالة الغوث ومثل هنا قطاع التعليم وليس مثل الدراسة الحالية كل قطاعات القطاع العام للدولة وحجم وعينة المجتمع كبيرة حيث بلغ المجتمع (2125) والعينة (425)، ودراسة (حجازي، 2015) حيث لم تستخدم هذه الدراسات بعد القيم التنظيمية في محور الثقافة التنظيمية وإنما استخدمت أبعاد وعوامل أخرى تمثلت في ( ثقافة القوة والإنجاز و التعاطف الإنساني ونظم الأدوار) والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة يختلف مع مجتمع الدراسة الحالية وهو الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

بينما كانت المجال (الأعراف التنظيمية) احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62,88%)، وبدرجة كبيرة أيضاً ويفسر الباحث ذلك بأن الأعراف شيء متعارف عليه بين الموظفين في الوزارة وأصبحت هذه الأعراف جزء من سلوكهم لأنهم يمارسونها بشكل تلقائي وهي تعبر عن الحالة

السائدة في بيئة العمل داخل الوزارات مع العلم ان هذه الأعراف ليس شرطاً أن تكون مكتوبة وهذا يبرز دور المدراء في العمل على أن يلتزم الجميع بتلك الأعراف من خلال ممارسته لها لأنه يعتبر هو القدوة للموظفين في الوزارة أو بيئة العمل ولم تتوافق هذه الدراسة مع أي دراسة سابقة بخصوص هذا المحور حيث ظهر الاختلاف من قبل المبحوثين في الدراسات التالية دراسة (ساعد، 2016) جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.9%) ويعود السبب في ذلك هو طبيعة المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة حيث تناولت ساعد في دراستها جزء من القطاع العام وهو وزارة الصحة بينما الدراسة تناولت جميع الوزارات في فلسطين وهذا طبيعي أن يوجد الفارق في تلك النتائج والنسب والطريقة المستخدمة في اختيار العينة هي المسح الشامل وهي تدل على صغر حجم العينة (178) مفردة فقط ، بينما دراسة (الحويحي، 2015) جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74%) طبيعة المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة يتخلف عن الدراسة الحالية فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في الأعراف التنظيمية بين المؤسسات وهي الجامعات الفلسطينية لأن الوزارات الفلسطينية لها أعرافها التنظيمية الخاصة بكل وزارة على حدا والفئة المستهدفة تختلف بين الدراسات ، ودراسة (صالحية، 2013) جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (52.4%) أيضاً لقد تناول صالحية في دراسته مجتمع يختلف مطلقاً عن مجتمع الدراسة الحالية وهو الكليات الجامعية حتى الاختلاف في فقرات بعد الأعراف التنظيمية يختلف مع الدراسة الحالية .

ب. المحور الثاني: السلوك الإبداعي:

جدول رقم (24) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال حل المشكلات بطريقة إبداعية

م	حل المشكلات بطريقة إبداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	يبحث في المشكلة من أكثر من اتجاه وصولاً لحلول غير تقليدية.	6.47	1.84	64.66	4.00	0.00	5	كبيرة
2.	يشارك الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج	6.68	6.16	66.80	1.75	0.08	1	كبيرة
3.	يبحث عن كل ما هو جديد ويضع أكثر من حل للمشكلة.	6.41	1.89	64.12	3.44	0.00	4	كبيرة
4.	يستفيد من خبرات العاملين في حل المشكلات.	6.56	1.93	65.62	4.60	0.00	2	كبيرة
5.	يستخدم أنماطاً مختلفة من التفكير في علاج المشكلات.	6.53	3.61	65.28	2.31	0.02	3	كبيرة
6.	يتم وضع أكثر من بديل أثناء الدراسة والتحليل لاختيار البديل الأفضل	6.46	1.80	64.56	4.00	0.00	6	كبيرة
7.	يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب	6.23	1.97	62.33	1.87	0.06	11	متوسطة
8.	يتم الاستعانة بذوي الخبرات والاستشاريين من أجل حل الإشكاليات المختلفة	6.32	1.95	63.20	2.60	0.01	9	كبيرة
9.	يتم التفاعل الإيجابي مع أي من الأفكار الإبداعية الجديدة	6.34	2.01	63.44	2.70	0.01	8	كبيرة
10	يتم التنازل عن الأفكار الخاطئة في مقابل الأفكار الصحيحة.	6.30	2.17	63.04	2.21	0.03	10	كبيرة
11	يتم تشجيع المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية	6.46	3.74	64.56	1.93	0.05	7	كبيرة
	<b>اجمالي مجال حل المشكلات بطريقة إبداعية</b>	<b>6,43</b>	<b>1,87</b>	<b>64,3</b>	<b>3,599</b>	<b>0,000</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال حل المشكلات بطريقة إبداعية كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة السابعة متوسطة التأثير حيث كان متوسطها 6,23 وهذا المتوسط قريب من المتوسط العام (6).

ويتضح أن الوزن النسبي للفقرة الثانية (يشارك الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (66,8%)، وبدرجة كبيرة ويستنتج من ذلك أن حل المشكلات دائماً ما يكون من واقع المؤسسة وبيئة العمل التي يعايشها المدير مع موظفيه ، فبالتالي تكون الحلول منطقية وواقعية بما يخدم الموظفين والوزارة من خلال تقديم مقترحات تساعد على تخطي أي مشكلة تواجههم والوزارة بشكل مريح ويحقق انجاز الأعمال والمهام الموكلة للجميع حسب

طبيعة المهمة وقد اتفقت عدة دراسات مع الدراسة الحالية مثل دراسة (السويطي، 2013) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي (64%) وجد التوافق في فقرات الاستبانة فيما يخص السلوك الإبداعي إلى حد ما وكذلك مكان تطبيق الدراسة هو داخل حدود الدولة وهي الضفة الغربية وهذا يعزز دور المدراء في طرق حل المشكلات لأن الفكر سيكون واحداً نوعاً ما بغض النظر عن الواقع الموجود لأن الثقافات والخبرات لا حدود لها ، ودراسة (صالح، 2015) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (61%) حيث تناول صالح في دراسته أحد قطاعات القطاع الحكومة وهو وزارة الصحة الفلسطينية وهي جزء من الوزارات التي تناولتها الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي الذي يوجد فيه مجتمع الدراسة وهو قطاع غزة والتوافق في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة ، بينما اختلفت مع دراسة (أبو ناموس، 2016) حيث جاءت في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (58.4%) لقد تناولت في دراستها القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي والمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة هو الخدمات الطبية العسكرية جزء من وزارة الداخلية ويعتبر مجتمع صغير مقارنة مع حجم الدراسة الحالية المتمثل في كافة الوزارات الفلسطينية لانه النتائج ستكون مركزة في المجتمع الصغير والفئة المستهدفة هي فئة ضباط عسكريين عكس الوزارات الفلسطينية التي تمثلت فئاتها في الموظفين المدنيين في المواقع الإشرافية، ودراسة (المشوط، 2011) حيث جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (54.4%) المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة هو مجتمع اكاديمي أمني في الكويت ، وكان المتغير المستقل يمثل أثر بيئة العمل على الابداع الإداري في تلك الأكاديمية والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية بفارق خمس سنوات.

بينما كانت الفقرة السابعة (يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62,33%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض القرارات حسب استجابة المبحوثين تأخذ كردات فعل على مواقف أو موضوع معين ، وليس بدارسة موضوعية ومنطقية ، والقرارات التي تكون متخذة بشكل إداري سليم تكون نتائجها سليمة وناجحة، وهذا يتطلب من المدراء العاملين في الوزارات والمناصب الإشرافية أن يكون لديهم الرؤية الواضحة والخبرة الكافية والمعلومات الدقيقة التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بما لا يتعارض مع السياسات العامة للوزارة وقد توافقت مع هذه الدراسة (أبو ناموس، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (59.5%) لأنها تناولت نفس أبعاد محور السلوك الإبداعي للدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي قطاع غزة والفترة الزمنية هي نفس الفترة 2016م وكان مجتمع الدراسة جزء من جزيئات وزارة الداخلية الفلسطينية والتي هي إحدى مكونات القطاع الحكومي في

فلسطين، ودراسة(عبيدة،2016)حيث اتحلت هذه الفقرة المرتبة السابعة بوزن نسبي بلغ (76%) لقد تناولت الدراسة نفس أبعاد محور السلوك الإبداعي للدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي قطاع غزة والفترة الزمنية هي نفس الفترة 2016م واستخدام نفس الأداة والمنهج والطريقة في اختيار العينة والتحليل الاحصائي ، وبينما اختلفت مع دراسة( صالح،2015)حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ(61%) حجم العينة التي تناولته الدراسة بلغ(113) وهو صغير مقارنة مع الدراسة الحالية وكذلك تم استخدام طريقة المسح الشامل للعينة ومفردات الدراسة كانت تمثل رؤساء الأقسام عكس الدراسة الحالية التي تمثلت في المدراء والمدراء العامون والوكلاء.

جدول رقم (25) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال سعة العلاقات والاتصالات

م	سعة العلاقات والاتصالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	تطور الوزارة العلاقات مع خبراء في مجال الإدارة	6.23	1.99	62.32	1.84	0.07	6	متوسطة
2.	يتم تفويض الأعمال غير الروتينية.	6.21	1.94	62.08	1.70	0.09	7	متوسطة
3.	يبذل جهد للتواصل مع أفراد المجتمع داخل الوزارة وخارجها.	6.62	1.82	66.24	5.43	0.00	5	كبيرة
4.	تسخر العلاقات الشخصية من أجل تطوير العمل.	6.71	1.81	67.12	6.23	0.00	3	كبيرة
5.	تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين.	6.07	2.09	60.68	0.51	0.61	8	متوسطة
6.	يرغب الموظفون في تعزيز علاقات جديدة تخدم العمل.	6.69	1.87	66.92	5.84	0.00	4	كبيرة
7.	يساعد الاتصال والتواصل بين الموظفين على تنفيذ العمل بشكل جماعي	7.07	1.57	70.72	10.82	0.00	2	كبيرة
8.	يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل.	7.17	1.52	71.72	12.19	0.00	1	كبيرة
	اجمالي مجال سعة العلاقات والاتصالات	6,59	1,52	65,9	6,21	0,000		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال سعة الاتصالات والعلاقات كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرات الأولى والثانية والخامسة متوسطة التأثير حيث كان متوسطها قريب من المتوسط العام (6)

يتضح أن الوزن النسبي للفقرة الثامنة (يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (71,72%) ، وبدرجة كبيرة وهنا يفسر الباحث أن نوع الاتصالات في الوزارة لها دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي إذ تعطي الفرصة للموظفين بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم بكل أريحية ، وكلما كانت الاتصالات تتمتع بالمرونة كانت النتائج أفضل وهذا ما أكده المبحوثين من خلال فقرات هذه المحور لأنها تؤدي إلى تطوير العمل وتقويض الأعمال وتعزيز العلاقات في بيئة العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جماعي وهذا كله يعززه المدير من خلال تحقيق مبدأ سعة العلاقات والاتصالات مع موظفيه وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ودراسة (صالح، 2015) حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (61%) حيث تناول صالح في دراسته أحد قطاعات القطاع الحكومة وهو وزارة الصحة الفلسطينية وهي جزء من الوزارات التي تناولتها الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي الذي يوجد فيه مجتمع الدراسة وهو قطاع غزة والتوافق في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة والمنهج المستخدم ، بينما اختلفت مع دراسة (عبدة، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي بلغ (69.4%) لقد تمثل مجتمع الدراسة في الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة بخلف الدراسة الحالية التي تمثل مجتمعها في كافة الوزارات الفلسطينية وأجريت الدراسة كدراسة تطبيقية على هذا المجتمع وتم اختيار نسبة (50%) من مجتمع الدراسة ليمثل العينة مع موجود معادلات تحدد كيفية اختيار العينات حسب حجم المجتمع

بينما كانت الفقرة الخامسة (تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60,68%) ، وبدرجة متوسطة ويرى الباحث أن النسبة التي خلصت إلى هذه الفقرة كان بسبب عدم اظهار الموظفين أصحاب العقول التي تحمل الأفكار والمقترحات الجديدة خوفاً على المكانة والمنصب من قبل المدراء، وكذلك عدم دراية المدراء بأهمية تدوين تلك الأفكار والمقترحات يفتح باب التنافس بين الموظفين في طرح أفكار جديدة وابداعية تحقق الإنجازات المطلوبة للموظفين والوزارة في آن واحد لأن هذه الأفكار سوف تصل للجميع من خلال هذه التقارير ويعرف من هو صاحب الفكرة وربما تعود على الموظف بالفائدة من الناحية المادية والمعنوية من قبل أصحاب القرار في المناصب السيادية ، وهذا الأمر يحفظ حق الموظف صاحب الفكرة أو المقترح بما ينتج عنها خلال تنفيذ الأعمال والمهام بفضل هذه الأفكار والمقترحات الجديدة في بيئة العمل، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابق تبين أن هناك عدد من الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية وهي دراسة (صالح، 2015) حيث احتلت المرتبة السادسة وبوزن نسبي بلغ (55.6%) حيث تناول صالح في دراسته أحد قطاعات القطاع

الحكومة وهو وزارة الصحة الفلسطينية وهي جزء من الوزارات التي تناولتها الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي الذي يوجد فيه مجتمع الدراسة وهو قطاع غزة والتوافق في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة والمنهج المستخدم ، بينما اختلفت مع دراسة (حاضر، 2014) حيث أجريت هذه الدراسة في الرياض على منتسبي الدفاع المدني وتم اختيار طريقة المسح الشامل للعينة ويوجد اختلاف في حجم العينة (195).

جدول رقم (26) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال المخاطرة

م	المخاطرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	تؤخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة.	7.58	7.25	75.80	3.44	0.00	1	كبيرة
2.	تغلب روح المغامرة والمخاطرة عند الموظفين في الوزارة.	6.13	1.95	61.32	1.07	0.29	4	متوسطة
3.	يتم دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي.	5.90	2.05	59.04	-0.74	0.46	9	متوسطة
4.	تعزز الوزارة روح التحمل للمخاطر المحتملة	5.91	2.01	59.12	-0.69	0.49	8	متوسطة
5.	يتم استغلال الأفكار الجديدة والجريئة في مجابهة المخاطر	6.00	2.07	59.96	-0.03	0.98	7	متوسطة
6.	يفوض بعض الصلاحيات الهامة للموظفين تحسباً من المركزية في العمل.	6.13	1.87	61.28	1.08	0.28	5	متوسطة
7.	يتوفر لدى الموظفين القدرة والكفاءة في تقديم أفكار جديدة تمثل تحدياً للمخاطر .	6.61	1.80	66.08	5.35	0.00	2	كبيرة
8.	يتم اتخاذ القرارات الغير متوقعة بهدف تحسين العمل.	6.19	1.92	61.92	1.58	0.11	3	متوسطة
9.	تتبع العديد من الأساليب والطرق غير المألوفة تحسباً لأي مخاطر .	6.02	1.99	60.20	0.16	0.87	6	متوسطة
<b>اجمالي مجال المخاطرة</b>		<b>6,27</b>	<b>1,85</b>	<b>62,75</b>	<b>2,344</b>	<b>0,020</b>		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات مجال المخاطرة كانت متوسطة وهي حول المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت قريبة من المتوسط العام وبالتالي لا توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة الأولى والسابعة متوسطة يزيد عن المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة (6) لذلك توجد فروق معنوية.

ويتضح الوزن أن النسبي للفقرة الأولى (تؤخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة). احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75,8%)، وبدرجة كبيرة وهذا يؤكد أنه كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة وكان تركيزها موجه نحو اتخاذ القرارات كانت النتائج قوية وناجحة وهذا يتطلب من المدراء ومن يشغلون المناصب الإدارية العليا أن يكون لديهم بنك معلومات متجدد ومستمر ومحدث كل لحظة لأنهم هم من يقع على عاتقهم اتخاذ القرارات المصيرية والهامة في الوزارات لأن الموظف يقوم بالإجراءات التنفيذية لهذه القرارات بعد ذلك لأنها ستصبح خطة عمل داخل الوزارة حيث توافقت هذه الدراسة مع دراسة (بنورة، 2014) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (83.5%) حيث أجريت هذه الدراسة داخل حدود فلسطين لكافة الأندية الرياضية كما قامت به الدراسة الحالية بإجراء الدراسة على كافة الوزارات الفلسطينية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي كما في الدراسة الحالية.

بينما اختلفت مع دراسة (صالح، 2015) حيث بلغت بوزن نسبي (57%) واحتلت المرتبة الثامنة في فقرات محور المخاطرة لقد أجرى صالح دراسته على مجتمع جزء من قطاعات الدولة لأنه يعمل في هذا القطاع دون دراسة القطاعات الحكومية بشكل كامل مثل الدراسة الحالية والمتمثل في وزارة الصحة الفلسطينية حيث كان الممثل للمجتمع رؤساء الأقسام فقط، حيث استخدم طريقة المسح الشامل للعينة والتي بلغ عددها (195) رئيس قسم.

بينما كانت الفقرة الثالثة (يتم دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (59,04%)، وبدرجة ضعيفة ويعزو الباحث سبب تدني نسبة هذه الفقرة هو ضعف اهتمام المدراء في المناصب العليا والإشرافية بالموظفين المبدعين في وزاراتهم ويمكن حصر هذا الأمر في عدة أسباب أهمها الخوف من هؤلاء الموظفين المبدعين في العمل لأنه سوف يتفوق عليه في العمل وربما ان بعض المدراء يلتزمون حرفياً بالتعليمات واللوائح التي تحد من دعم الموظفين المبدعين وكذلك الفهم الخاطئ عند البعض أن الدعم لا بد وأن يكون مقروناً بدعم مادي ، لربما دعم معنوي بكلمة طيبة ومحفزة أو شهادة تقدير يكون لها الأثر في نفوس الموظفين المبدعين أكثر من الدعم المادي وإن كان هذا مطلوباً من باب التحفيز وفتح المجال للتنافس بين الموظفين لتنفيذ العمال بطرق إبداعية والمبادرة في تقديم الأفكار والأساليب الإبداعية داخل الوزارة وبالتالي هذا يعطي الوزارة الطاقة والحيوية والديمومة في تقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني وهذا ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة بما يتفق مع الدراسة الحالية مع و دراسة(أبو ناموس، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ(58.1%) حيث تناولت في دراستها نفس أبعاد السلوك الإبداعي الذي تناولته الدراسة الحالية وكذلك الأداة والمنهج وطريقة



اختيار العينة ونفس الفترة الزمنية 2016م والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة هو جزء من قطاعات الحكومة ولكن يمثل الشق العسكرية لوزارة الداخلية ، بينما اختلفت مع دراسة(أبو زيد،2010)حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ(75%) تناولت هذه الدراسة مجتمع مغاير عن الدراسة الحالية وهي البنوك التجارية وهي تمثل القطاع الخاص وهي ربحية بالدرجة الأولى عكس مؤسسات القطاع العام الذي يقدم الخدمات دون الربح وكذلك مكان إجراء الدراسة حيث أجريت في الأردن .

جدول رقم (27) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التشجيع والدعم المعنوي للإبداع

م	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	يتم تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة	5.71	4.37	57.08	-1.06	0.29	8	متوسطة
2.	يرغب الموظفين في العمل بروح الإبداع الجماعي	6.52	2.46	65.20	3.34	0.00	1	كبيرة
3.	يتم تشجيع الأعمال الإبداعية بكل جرأة	5.85	2.16	58.52	-1.08	0.28	7	متوسطة
4.	يتم التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية	5.70	2.19	56.96	-2.19	0.03	9	كبيرة
5.	يتم تشجيع الموظفين للأخذ بالمبادرات الجديدة.	5.90	2.06	58.96	-0.80	0.43	6	متوسطة
6.	يتم حث الموظفين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة.	6.36	1.90	63.60	2.99	0.00	2	كبيرة
7.	يتم تحفيز الموظفين للأخذ بالأمور الصعبة غير المألوفة.	5.94	1.99	59.44	-0.45	0.66	4	متوسطة
8.	يتم تصويب الأفكار الخاطئة لدى الموظفين أولاً بأول.	6.14	2.04	61.40	1.09	0.28	3	متوسطة
9.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وابداعية	5.92	2.19	59.20	-0.58	0.56	5	متوسطة
	اجمالي مجال التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	6,00	1,87	60,04	0,034	0,973		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لبعض فقرات مجال التشجيع والدعم المعنوي للإبداع كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة الأولى والخامسة والسابعة والثامنة والتاسعة متوسطة التأثير حيث كان متوسطها قريب من المتوسط العام (6).

ويتضح أن الوزن النسبي للفقرة الثانية (يرغب الموظفون في العمل بروح الإبداع الجماعي) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (65,2%)، وبدرجة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات السائدة بين الموظفين وبيئة العمل المناسبة تؤدي إلى رغبة الموظفين بالتوجه نحو تنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح الفريق الواحد الذي يتولد من خلاله الإبداع الجماعي داخل الوزارات، وكذلك اهتمام المدراء في تعزيز هذا المفهوم لدى الموظفين من خلال تبني ثقافة تنظيمية قوية مبدعة وهذا يقلل فجوة و نسبة المخاطرة في تنفيذ الأعمال لأن رأي الفرد ليس كراي الجماعة ، ومن خلال الإبداع الجماعي يكتسب الموظف خبرات ومهارات جديدة من زملائه في العمل وكذلك تصحيح وتصويب الأفكار الخاطئة والغير مرغوب فيها وهذا يفتح باب التنافس الشريف بينهم ويشجع الموظفين على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو ناموس، 2016) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (61%) حيث تناولت في دراستها نفس أبعاد السلوك الإبداعي الذي تناولته الدراسة الحالية وكذلك الأداة والمنهج وطريقة اختيار العينة ونفس الفترة الزمنية 2016م والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة هو جزء من قطاعات الحكومة الشق العسكري منها ، ودراسة (أبو زيد، 2010) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (76.6%) الدراسة أجريت في الأردن وهو مجتمع مسلم يحمل نفس ثقافة المجتمع الفلسطيني وخاصة أنه يوجد عدد كبير من الفلسطينيين في أماكن سيادية في الأردن والعلاقات بين الموظفين في البنوك دائماً تتسم بروح العمل الجماعي التكاملي والتعاوني ، بينما اختلفت مع دراسة (صالح، 2015) حيث احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (58%) حجم العينة التي أجريت عليه الدراسة صغير مقارنة مع حجم عينة الدراسة الحالية حيث بلغ (195) مفردة من رؤساء الأقسام مما أدى أيضاً إلى الاختلاف في المسمى الوظيفي الذي تناولته الدراسة الحالية وطريقة اختيار العينة كانت المسح الشامل بخلاف الدراسة الحالية .

بينما كانت الفقرة الرابعة (يتم التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56,96%)، وبدرجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك إلى أن بعض المدراء يلتزمون بالإجراءات الروتينية في النظام المعقد الذي يمارسه في العمل وهذا يدل على ضعف هذا المدير وأنه أسير هذه الإجراءات التي قد لا تتناسب مع الواقع الذي يعمل فيه الموظفين، وهذا ما أكدته نسبة استجابة المبحوثين المتدنية وهذا المدير يمثل حجر عثرة في وجه انطلاق الأفكار الإبداعية لأنه يخاف على مكانته ومنصبه في حال تخلص من هذه الإجراءات العقيمة وكذلك المسألة أمام رؤسائه في العمل، ولا يحب المخاطرة ولو نسبة قليلة لأنه روتيني ويحافظ على الرتابة والروتين المعمول به في مكان عمل وبذلك يحرم الموظفين من التقدم

بالأفكار والمقترحات الإبداعية التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء في الوزارة، والأدهى والأمر أن هذا المدير يبقى كذلك حتى سن التقاعد وهو منفذ لإجراءات وسياسات ولوائح وقوانين دون ترك بصمة له بعد تركه لمنصبه والعالم اليوم ينظر لمرونة الإجراءات في بيئة العمل لتحقيق ميزة التقدم والتطور والتنافس وهذا ما اتفقت به هذه الدراسة مع دراسة (الناهي، 2013) حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (41%) أجريت هذه الدراسة في العراق وهو مجتمع عربي ضمن نطاق الدول العربية ومعظم هذه الدول تحمل نفس الثقافة والأفكار بغض النظر عن التباعد في المسافات لأنها لا تمنع وجود ثقافة موحدة وإن اختلفت درجات هذه الثقافات، ودراسة (صالح 2015) حيث احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي بلغ (51.6%) حيث تناول صالح في دراسته أحد قطاعات القطاع الحكومية وهو وزارة الصحة الفلسطينية وهي جزء من الوزارات التي تناولتها الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي الذي يوجد فيه مجتمع الدراسة وهو قطاع غزة والتوافق في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة والمنهج المستخدم ، بينما اختلفت مع دراسة (أبو ناموس، 2016) حيث احتلت الأولى بوزن نسبي بلغ (61%) المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة حجمه صغير مقارنة مع حجم مجتمع الدراسة الحالية لأنه تمثل في كافة الوزارات الفلسطينية وتم اختيار المسمى الوظيفي من مدير حتى وكيل وزارة ولو تم اختيار مسمى أقل لكان هناك ازدياد في حجم المجتمع حيث كانت دراسة أبو ناموس فقط على الخدمات الطبية العسكرية وهذا يجعل نطاق المتابعة والإشراف أسهل وأيسر مما يذلل من حدة الإجراءات الروتينية من قبل المدراء .

جدول رقم (28) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات السلوك الإبداعي

م	مجال السلوك الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1.	حل المشكلات بطريقة إبداعية	6,43	1,87	64,3	3,599	0,000	2	كبيرة
2.	سعة العلاقات والاتصالات	6,59	1,52	65,9	6,21	0,000	1	كبيرة
3.	المخاطرة	6,27	1,85	62,75	2,344	0,020	3	كبيرة
4.	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع	6,00	1,87	60,04	0,034	0,973	4	متوسطة
	اجمالي محور السلوك الإبداعي	6,32	1,64	63,23	3,11	0,002		

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال السلوك الإبداعي كانت أعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 6 وحسب نتيجة اختبار (T) فإن المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت المجال (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع) متوسط التأثير حيث كان متوسطة قريب من المتوسط العام (6).

ويتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور السلوك الإبداعي (63,23%) أما المجالات الفرعية فكان المحور الأولى (سعة العلاقات والاتصالات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (65,9%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين يحقق مبدأ الثقة والاحترام المتبادل وبالتالي هذا يعطي الفرصة أمام الموظفين في توليد أفكار جديدة في العمل، وكذلك هذه العلاقات الداخلية والخارجية تؤدي على الاستفادة من الطاقات والخبرات واستيعاب الجميع من أجل تهيئة مناخ وبيئة عمل تعمل على توليد وإنتاج كل ما هو جديد ومبتكر وفتح المجال أمام الموظفين في بناء علاقات خارجية في بيئة العمل مع اهل الاختصاص في مجال عملهم وتسخير هذه العلاقات لتخدم العمل داخل الوزارة ، وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت هذا الموضوع والعالم اليوم قائم على سعة الاتصالات والعلاقات وكلما كانت واسعة وكبيرة أدى ذلك لتدفق الكم الهائل من المخرجات الإبداعية وكذلك تسهيل مهام الاتصال بين الموظفين في بيئة العمل الواحدة من أجل تنفيذ الأعمال والمهام بالشكل المطلوب والمناسب وهذا يتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو ناموس، 2016) حيث تناولت في دراستها نفس أبعاد السلوك الإبداعي الذي تناولته الدراسة الحالية وكذلك الأداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي وطريقة اختيار العينة الطبقية العشوائية ونفس الفترة الزمنية 2016م والمكان الجغرافي قطاع غزة ، ودراسة (حاضر، 2014) طبقت هذه الدراسة على منتسبي الدفاع المدني في الرياض وهو مجتمع مسلم يحمل نفس الثقافة التي يحملها المجتمع الفلسطيني وربما طبيعة عمل الدفاع المدني تتطلب سعة اتصالات واسعة من أجل نشر ثقافته بين الجمهور وكذلك تناولت الدراسة أبعاد محاور السلوك الإبداعي الذي تناولته الدراسة الحالية .

بينما كانت المجال (التشجيع والدعم المعنوي للإبداع) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60,04%)، وبدرجة متوسطة ويستنتج الباحث من ذلك أن التشجيع له أهمية كبيرة في تحفيز وتوليد الطاقات التي تحمل الأفكار الإبداعية وهذا ما تم توضيحه سابقاً بهذا الخصوص، إن الموظف يحتاج من يدعمه ويشجعه ولو بأبسط الإمكانيات المتاحة حتى ولو بكلمة طيبة توقع أثر كبير في نفس الموظف وترفع من معنوياته، ولكن للأسف بعض المدراء يعززون ذلك بسبب الأوضاع الراهنة والظروف التي تمر بها الوزارة من قلة في الموارد المادية وربط التشجيع والدعم

بالمنظور المادي فقط ونسوا أن الدعم المعنوي يخرج طاقات ربما لا يستطيع الدعم المادي على إخراجها والشواهد والأحداث في الواقع كثيرة ومتعددة وقد اتفقت عدة دراسات سابقة مع الدراسة الحالية دراسة (أبو ناموس، 2016) حيث تناولت في دراستها نفس أبعاد السلوك الإبداعي الذي تناولته الدراسة الحالية وكذلك الأداة الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي وطريقة اختيار العينة الطبقيّة العشوائية ونفس الفترة الزمنية 2016م والمكان الجغرافي قطاع غزة ، ودراسة (صالح، 2015) حيث تناول صالح في دراسته أحد قطاعات القطاع الحكومة وهو وزارة الصحة الفلسطينية وهي جزء من الوزارات التي تناولتها الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي الذي يوجد فيه مجتمع الدراسة وهو قطاع غزة والتوافق في الأداة المستخدمة في جمع البيانات وهي الاستبانة والمنهج المستخدم كذلك تناول نفس أبعاد محور السلوك الإبداعي في دراسته كما في الدراسة الحالية.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

1. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
2. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $0,05 \geq \alpha$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $0,05 \geq \alpha$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (29) معامل الارتباط بين بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0,000	*0,863	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0, 05$ .

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,863، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ويعزو الباحث ذلك إلى صحة الفرضيات التي طرحها الباحث سابقاً وهذا يعطي إشارة لأصحاب المناصب الإشرافية في الوزارات زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في وزاراتهم لأن هذه الثقافة تعبر عن الحالة السائدة والحالية في العمل ، و تعمل على توفير المناخ المناسب للموظفين من أجل تنمية سلوكهم الإبداعي وبالتالي هذا ينعكس على الجودة في الأداء وتنفيذ الأعمال بكل يسر ودقة ويعزز دور الوزارة في المجتمع الفلسطيني ، وهذه العلاقة الواضحة والقوية تعتبر منبه للإدارات العليا أن تسعى بكل جهد من أجل نشر وفهم الثقافة التنظيمية الخاصة ببيئة العمل لكل وزارة حتى تحقق هذه العلاقة الهدف المطلوب في الوزارة وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية مع دراسة (ساعد، 2016)، ودراسة (الحويحي، 2015)، ودراسة (صالحية، 2013) حيث أنها استخدمت نفس الأبعاد التي استخدمتها الدراسة الحالية ( القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية) وبينما اختلفت مع دراسة (الطبيبي، 2016)، ودراسة (أبو حجر، 2016)، ودراسة (حجازي، 2015) ، و دراسة (صديقي، 2013) حيث أنها استخدمت أبعاد مختلف عن الدراسة الحالية والدراسات السابقة تناولت أنماط الثقافة التنظيمية ( القوة والانجاز ونظم الأدوار وثقافة التعاطف الإنساني)، مع العلم هذه النتائج تنطبق على كافة الفروض الفرعية التي تتحدث عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية التي تأتي بالفصيل لاحقاً مع العلم يوجد اختلاف مع الدراسات السابقة في أنها لم تستخدم بعد السياسات والإجراءات في مجال الثقافة التنظيمية.

يتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (30) معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0,753	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,753، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية وهذا يدل على أن القيم التنظيمية في أي بيئة عمل تلعب دوراً مهماً في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأن القيم تعبر عن التفاهات المشتركة في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين وبناءً على ما سبق يرى الباحث وبحسب خبرته المتواضعة بمجال عمله في مؤسسات القطاع العام يعتبر أن حالة القيم السائدة في الوزارة:

1. تحفيز وتشجيع الموظفين على أفكارهم ومقترحاتهم لتوليد شيء جديد يتناسب مع بيئة العمل والواقع الحالي.
2. تحقق للموظفين العدو والمساواة وكذلك الاهتمام بهم من حيث التطوير المهني والإداري.
3. تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا وكذلك الموظفين بعضهم ببعض.
4. تؤدي إلى توسعة المشاركة من قبل الموظفين في تقديم المقترحات التي تساعد في تطوير الأداء.

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

جدول (31) معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0,000	*0,811	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,811، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعتقدات التنظيمية في أي بيئة عمل تلعب دوراً مهماً في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأن المعتقدات التنظيمية تعبر عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن هذه الاستنتاجات تعبر عن حالة المعتقدات السائدة وهذا ما تناولته الدراسات السابقة بغض النظر عن الاختلاف معها في بعض النقاط والمحاو:

1. تعمل الوزارة على تعزيز روح التعاون بين الموظفين من أجل انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم.
2. الانسجام بين معتقدات الموظفين والوزارة وهذا يؤدي إلى تحقيق التناغم بين بيئة العمل وتنمية الأفكار الجديدة والخروج بعمل ابداعي يحقق طموح الوزارة والموظفين.
3. الاهتمام بمشاركة الموظفين الفاعلة في عمليات اتخاذ القرارات وهذا ينمي الولاء والانتماء من قبل الموظفين للوزارة واعتبارهم جزء مهم في بيئة العمل.
4. تحقيق أكبر قدر ممكن من الالتزام وفي بيئة العمل وفق القانون الموحد الذي يطبق على الجميع للخروج بأفضل أداء وصورة حسنة عن الوزارة.



ثالثاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

جدول (32) معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0,000	*0,713	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,713، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعراف التنظيمية في أي بيئة عمل لها دوراً كبيراً في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأن الأعراف التنظيمية تعبر عن المعايير التي يلتزم بها الموظفين في الوزارة على اعتبار أنها معايير تخدم الوزارة وبيئة العمل وبناءً عليه يرى الباحث أن الدراسات السابقة تدعم وجهة نظر الباحث في ما تناولته بخصوص هذه الفقرات التي تعبر عن حالة الأعراف السائدة في الوزارة:

1. وضعت الوزارة معايير سائدة بين الموظفين لتساعد على تهيئة مناخ مناسب للإبداع والابتكار والذي يعود بالنفع على الوزارة والموظفين.
2. دعمت الوزارة التعاون بين الموظفين والإدارة العليا وبين الموظفين أنفسهم من أجل الوصول للنتائج المرجوة من خلال فرق العمل التي تلتزم بالتعليمات والأنظمة المتعارف عليها في الوزارة.
3. تنمية الجوانب الاجتماعية في الوزارة والتي من شأنها تعزيز العلاقة بين الموظفين أنفسهم والإدارة العليا وهذا يكون تأثير قوي على الشعور بالرضا وتنمية الولاء والانتماء للعمل.
4. تحقيق المساواة بين الموظفين من أجل الحد من الصراعات التنظيمية في بيئة العمل وتوفير مناخ خال من أي صدامات بين الموظفين.
5. تنمي الوزارة ثقافتها بما يتناسب مع ثقافة الموظفين والمجتمع وهذا كفيل على تنمية السلوك لديهم من خلال ممارسة الأعمال بطرق مختلفة عما كانت في السابق والبعد عن الروتين القاتل.

رابعاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (33) معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0,000	*0,849	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,849، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية ويرى الباحث أن التوقعات التنظيمية في أي بيئة عمل تعمل بكل قوة على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأن التوقعات التنظيمية تعبر عن التوقعات التي يتوقعها الموظفون من الوزارة من تلبية احتياجاتهم والاهتمام بهم وتحفيزهم أو ما تتوقعه الوزارة من الموظفين بأداء وظائفهم على أكمل وجه وفق ثقافتها وتوقعاتها التي رصدتها مسبقاً ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة فيما يخص هذه الدراسة وجد أنها تتفق مع هذه الاستنتاجات تعبر عن حالة الأعراف السائدة في الوزارة:

1. الاهتمام بالموظفين أصحاب الجهد المميز والواضح في الوزارة من خلال تكريمهم وتحفيزهم على هذه الجهود المبذولة.
2. تعمل الوزارة على الاستفادة من كل الطاقات وخاصة المخزون المعرفي في وضع الخطط المستقبلية.
3. تسعى الوزارة على تلبية ومتطلبات الموظفين من علاوات ومكافآت وحوافز من أجل تعزيز مبدأ أن لكل مجتهد نصيب وبالتالي يكون العائد إيجابياً على الوزارة والموظفين.
4. تعمل الوزارة على توضيح المسار والوصف الوظيفي لكل الموظفين من أجل الحصول على أداء مناسب في بيئة العمل.

خامساً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والاجراءات والسلوك التنظيمي.

جدول رقم (34) معامل الارتباط بين السياسات والاجراءات والسلوك التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0,000	*0,857	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والاجراءات والسلوك التنظيمي.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,857، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين السياسات والاجراءات والسلوك الإبداعي ويرى الباحث أن السياسات والاجراءات التنظيمية في أي وزارة تعمل على ضبط الحالة وتوفير بيئة عمل مناسبة ومهيئة لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، لأن تلك السياسات تعبر عن الإطار العام والمسار الذي وضعه الوزارة وهي تمثل الخطوط العريضة لها وعليه فإن كافة الموظفين مطالبون بالالتزام بهذه السياسات والاجراءات لضمان سير الأعمال وفق الرؤية العامة للوزارة التي تسعى لتقديم خدماتها بأفضل الطرق والوسائل الممكنة والمتاحة لديها ، ومن خلال إعداد هذه الدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة أثناء عملية الاعداد وجد الباحث أن البعض أكد على قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي معتبراً أن هذه الاستنتاجات تعبر عن حالة الأعراف السائدة في الوزارة:

1. تعزز الانتماء والولاء من قبل الموظفين للوزارة.
  2. توجد التوافق بين ثقافة الوزارة والموظفين وتراعي تلك الثقافات الموجودة في الوزارة بين الموظفين وبيئة العمل.
  3. تحقق معايير الجودة المطلوبة في تنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين عبر تلك السياسات والاجراءات المتبعة في الوزارة.
  4. تسهم في تعديل وتقويم السلوك للموظفين من أجل الوصول لأفضل حالة ممكنة من السلوك وفق رؤية ورسالة الوزارة.
- وقد تفردت هذه الدراسة بهذه العلاقة حيث لم تستخدم أي دراسة سابقة بعد السياسات والاجراءات في مجال الثقافة التنظيمية.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.

لوقوف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) مُجمعة على السلوك الإبداعي، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، يرى الباحث من وجهة نظر المبحوثين أن هذه المتغيرات في المرحلة الحالية تمثل الأولوية في التأثير على تنمية السلوك الإبداعي وعليه على أصحاب المناصب الإشرافية العليا في الوزارات الفلسطينية أن تولي الاهتمام بهذه المتغيرات طالما أنها تؤثر بشكل جوهري في تنمية السلوك الإبداعي والعمل وفق جدولة واضحة لتعزيز هذه النتيجة.

ب. تم استبعاد كلا من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين السلوك الإبداعي والمتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن استجابة المبحوثين تعتبر أن هذه المتغيرات ليست ذات تأثير في الوقت الحاضر على متغير تنمية السلوك الإبداعي أن القيم والأعراف تعبر عن الحالة السائدة حالياً في الوزارات وهي تمارس بسجية وبشكل تلقائي من قبل الموظفين لأنها أصبحت جزء من سلوكهم العام وهو شيء متعارف عليه ضمناً في بيئة العمل.

ت. أظهرت نتائج التحليل ان معامل التحديد يساوي 0,787 وهذا يعني ان 78,7% من التغيير في السلوك الإبداعي يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) والباقي 21,3% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع السلوك الإبداعي، ومن هنا يرى الباحث أن هذه النسبة منطقية لأنها تترك مساحة للمبحوثين أن يقوموا بدراسة العوامل الأخرى التي تؤثر في متغير السلوك الإبداعي لتدعيم هذه الدراسة والاستفادة منها في المستقبل لإجراء مثل هذه الدراسة.

جدول رقم (35) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة
.008	-2.696-		8.991	-24.237-	المقدار الثابت
.000	6.641	.420	.310	2.059	السياسات والإجراءات
.000	4.851	.326	.337	1.633	التوقعات التنظيمية
.002	3.106	.186	.302	.939	المعتقدات التنظيمية
R Square قيمة معامل التحديد =0,787			قيمة الارتباط R =0,887		

▪ معادلة التأثير:

$$\text{السلوك الإبداعي} = -24,23 + 2,05 (\text{السياسات والإجراءات}) + 1,63 (\text{التوقعات التنظيمية}) + 0,939 (\text{المعتقدات التنظيمية}).$$

في حالة تثبيت قيمة (التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية) وعند زيادة (السياسات والإجراءات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بمقدار (2,05).

في حالة تثبيت قيمة (السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية) وعند زيادة (التوقعات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بمقدار (1,63).

في حالة تثبيت قيمة (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية) وعند زيادة (المعتقدات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (السلوك الإبداعي) بمقدار (0,939). وهذا ما يدعو المعنيين في الوظيفة الحكومية الى الاهتمام بزيادة (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

▪ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (36) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - الجنس

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	انثى	ذكر		
القيم التنظيمية	6.56	6.85	1,01	0,313
المعتقدات التنظيمية	5.94	6.39	1,50	0,134
الأعراف التنظيمية	5.80	6.35	2,00	0,046
التوقعات التنظيمية	5.97	6.57	1,95	0,052
السياسات والإجراءات	6.45	6.81	1,29	0,198
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	6.15	6.60	1,67	0,094

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (الثقافة التنظيمية) حيث كانت قيمة المعنوية 0,094 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وهذا يدل على أن جميع المبحوثين من كلا الجنسين يتفق على أهمية الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وتأثيرها على تنمية الإبداع لديهم وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في نظرة أفراد المجتمع للثقافة التنظيمية.

بينما عند المجال الفرعي الأعراف التنظيمية وجد الباحث وجود فروق معنوية وكانت الفروق لصالح الذكور ويعزو الباحث من وجهة نظر المبحوثين إلى وجود هذه الفروق لصالح الذكور بسبب أن نسبة الموظفين من الذكور في الوظائف الحكومية أعلى من نسبة الإناث وبالتالي هذا يفسر وجود الفروق بين المبحوثين في مجال الأعراف التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وهذا يوضح أيضاً أن الذكور لديهم معرفة أكثر من الإناث بالأعراف التنظيمية بسبب الاحتكاك والتعامل مع فئة الذكور أكثر من الإناث داخل الوزارة، لأن مجتمع الإناث له حساسية خاصة في التعامل مع الموظفين الذكور وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو جامع، 2009) لقد تناولت الدراسة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في الأردن وهو التعليم وهو قطاع يضم عدد كبير من الإناث في سلكه في مختلف المجالات في تلك المؤسسة، ودراسة (الحويحي، 2015) موضوع الدراسة حديث وتناول قطاع أكاديمي حيث كانت الدراسة في قطاع غزة نفس مكان إجراء الدراسة الحالية وهذا يعزز تنبئ نفس النتائج، ودراسة (صالحية، 2013)، ودراسة

( ساعد، 2016) لقد تناولت الدراسة نفس القطاع الذي تناولته الدراسة الحالية وهو وزارة الصحة وهوة من ضمن مؤسسات القطاع الحكومي وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون ، ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016 بينما اختلفت مع دراسة ( أبو حجر، 2016) حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس طبقت الدراسة على فئة مديري مدارس في وكالة الغوث وهي مؤسسة قطاع خاص تتبع لمؤسسة دولية

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (37) نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		50 عام فأكثر	40-49	40 من عام	
0,670	0,518	6.61	6.95	6.84	القيم التنظيمية
0,066	2,425	6.03	6.57	6.40	المعتقدات التنظيمية
0,651	0,546	6.19	6.38	6.30	الأعراف التنظيمية
0,276	1,297	6.39	6.70	6.51	التوقعات التنظيمية
0,088	2,203	6.62	6.91	6.80	السياسات والإجراءات
<b>0,266</b>	<b>1,327</b>	<b>6.38</b>	<b>6.70</b>	<b>6.57</b>	<b>إجمالي محور الثقافة التنظيمية</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (الثقافة التنظيمية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0,266 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر وهذا يفسر أن مجتمع الدراسة لديه رؤية واحدة بخصوص الثقافة التنظيمية وأن الفئة العمرية لا تؤثر في هذه الرؤية الموحدة بغض النظر عن المسمى الوظيفي لأن الفئات العمرية متقاربة في النسب بسبب حالات التعيين والتوظيف التي حدثت عام 2007م بسبب استنكاف عدد كبير من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية منذ نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو جامع، 2009) لقد تناولت الدراسة مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في الأردن وهو التعليم وثقافة المجتمع الأردني شبيهة بثقافة المجتمع الفلسطيني تقريباً لأن ÷ يقيم في الأردن

عدد كبير من الفلسطينيين ، و (ساعد، 2016) لقد تناولت الدراسة نفس القطاع الذي تناولته الدراسة الحالية وهو وزارة الصحة وهوة من ضمن مؤسسات القطاع الحكومي وكذلك الفئة المستهدفة المدراء والمدراء العامون ، ونفس المكان الجغرافي وهو قطاع غزة وهي دراسة حديثة في نفس الفترة الزمنية 2016 ، بينما اختلفت مع دراسة (أبو حجر، 2016) طبقت الدراسة على فئة مديري المدارس في وكالة الغوث وهي مؤسسة قطاع خاص تتبع لمؤسسة دولية ، ودراسة (الحويجي، 2015) موضوع الدراسة حديث وتناول قطاع أكاديمي الجامعات العامة والخاصة في قطاع غزة وهو قطاع خاص عكس الدراسة الحالية حيث تناولت القطاع العام للدولة ، ودراسة (صالحية، 2013) أجريت هذه الدراسة على العاملين بمختلف المسميات الوظيفية في الكليات الجامعية في قطاع غزة وكانت الفترة الزمنية التي نفذت فيها الدراسة عام 2013 ، حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر .

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (38) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0,116	1,988	6.73	7.07	6.72	6.08	القيم التنظيمية
0,440	0,904	6.36	6.53	6.27	5.81	المعتقدات التنظيمية
0,040	2,815	6.30	6.55	6.19	5.37	الأعراف التنظيمية
0,163	1,724	5.92	6.69	6.50	5.78	التوقعات التنظيمية
0,062	2,478	6.12	7.05	6.69	6.35	السياسات والإجراءات
<b>0,111</b>	<b>2,022</b>	<b>6.30</b>	<b>6.79</b>	<b>6.48</b>	<b>5.87</b>	<b>إجمالي محور الثقافة التنظيمية</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (الثقافة التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0,111 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويفسر الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد المجتمع من



حملة المؤهلات العلمية بغض النظر عن المستوى الوظيفي أو الدرجة العلمية التي يحملها الموظف لأنهم يرون أن الثقافة التنظيمية لها أهمية في الوزارات الفلسطينية لأنها تساعد على تنمية السلوك الإبداعي في بيئة العمل. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحويحي، 2015) أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة وهي دراسة حديثة مقارنة مع الدراسة الحالية وأفراد المجتمع من الطبيعي أن يكونوا من حملة الشهادات العليا في المجال الأكاديمي وتناولت الدراسة متغير الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، ودراسة (حجازي، 2015) تم إجراء هذه الدراسة في قطاع غزة وهي تعتبر دراسة حديثة وطبقت على مجتمع أكاديمي من متطلباته وجود كادر يحمل مؤهلات علمية عليا ولذا المؤهل لا يؤثر على هذه العلاقة ، بينما اختلفت مع دراسة (أبو حجر، 2016) أجريت هذه الدراسة على مسمى وظيفي مدرء المدراس في وكالة الغوث وهذا مجتمع يتأثر بالمؤهل العلمي بشكل كبير خصوصاً في سلك التعليم ، ودراسة (أبو جامع، 2009) لقد تناولت هذه الدراسة مجتمع خاص بالمؤسسة التربوية في الأردن وهي مؤسسة تعليمية تهتم بالمؤهل العلمي في مختلف مجالات العمل لديها وهي من تعمل على تخريج أفراد مؤهلين علمياً، ودراسة (Moradi، 2012) أجريت هذه الدراسة في ماليزيا وهو مجتمع يهتم بالبحث العلمي وطبقت على جامعة تهتم بالوسائل المتعددة لذا فالمؤهل العملي له دور كبير في هذه الجزئية ، حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العملي.

بينما عند المجال الفرعي الأعراف التنظيمية وجد الباحث وجود فروق معنوية وكانت الفروق لصالح درجة الماجستير تم درجة الدكتوراه ويرى الباحث بأنه كلما زادت الدرجة العلمية لدى المدير أو الموظف زاد وعيه ومعرفته بالثقافة التنظيمية بكل أبعادها خاصة الأعراف التنظيمية لأن أفراد المجتمع هم من المناصب الإشرافية في الوزارات وهم من يقوم على نشر هذه الأعراف في الوزارات وتبن الدراسة أن حملة درجة الماجستير من الموظفين العاملين في الوزارات خاصة المناصب الإشرافية بلغت ما نسبته (33.1%) من مجتمع الدراسة وهذا يؤكد صحة ما فسره الباحث آنفاً.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (39) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		مدير	مدير عام	وكيل وزارة	
0,138	1,994	6.74	6.82	7.55	القيم التنظيمية
0,100	2,320	6.25	6.37	7.18	المعتقدات التنظيمية
0,157	1,867	6.22	6.29	6.97	الأعراف التنظيمية
0,042	3,217	6.35	6.62	7.38	التوقعات التنظيمية
0,028	3,622	6.62	6.86	7.63	السياسات والإجراءات
0,056	2,923	6.45	6.59	7.34	إجمالي محور الثقافة التنظيمية

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (الثقافة التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0,056 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي يفسر الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد المجتمع هم من الفئات الإشرافية الأولى والعليا في الوزارات الفلسطينية وهم يقع على عاتقهم نشر الثقافة التنظيمية في الوزارات كل حسب وزارته من أجل الوصول لأفضل حالة يريدها المدراء من موظفيهم خلال تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة لهم وتقديم الخدمات للجمهور بأحسن صورة وجود عالية مما يعكس صورة الوزارة الحسنة لدى المجتمع. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحويحي، 2015) حيث أجريت هذه الدراسة في مجتمع له هيكل تنظيمي واضح يعتمد على المسميات الوظيفية بالدرجة الأولى وتعتبر الدراسة حديثة من حيث الفترة الزمنية وكذلك المكان الجغرافي هو نفسه للدراسة الحالية، ودراسة (عبيدة، 2016) لقد أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة والدراسة حديثة من حيث الفترة الزمنية وكذلك المجتمع يمثل الفئات العليا في الكليات الجامعية وهو مجتمع يعمل على رفد أفراد يحملون مؤهلات علمية تخدمه في حياتهم الوظيفية ، ودراسة (صديقي، 2013) حيث تناولت هذه الدراسة مؤسسات صغيرة الحجم لا يؤثر فيها المسمى الوظيفي شيء بسبب عدد الموظفين بينما اختلفت مع دراسة (أبو حجر، 2016) من الطبيعي أن يوجد فروق في هذه الدراسة بسبب المجتمع وهم مدراء المدارس العاملين في سلك

التعليم وأجريت هذه الدراسة في قطاع غزة في فترة زمنية حديثة مما يدل على الاختلاف في استجابة الباحثين، ودراسة (أبو جامع، 2009) أيضاً طبقت هذه الدراسة على قطاع التعليم في الأردن وهذا قطاع يتهم فيه الموظفين بالمسمى الوظيفي بشكل كبير ، حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

بينما عند المجال الفرعي السياسات والإجراءات وجد الباحث فروق معنوية وكانت لصالح المسمى الوظيفي وكيل وزارة ثم تلتها مدير عام ثم مدير ويستتج الباحث من هذه النتيجة أنه كلما كان المسمى الوظيفي أعلى كلما زاد الحرص على تطبيق السياسات والإجراءات في الوزارة من قبل الموظفين، وكذلك في هذه المناصب الإشرافية تكون درجة التوقعات أكثر وضوحاً من الموظفين التنفيذيين في الوزارة لأن هذه الفئات هم من يقوم برسم السياسات والإجراءات العامة في الوزارة وعلى الفئات التي تكون دون ذلك فقط التنفيذ والالتزام بما قرره الإدارة العليا في الوزارة وفق الخطة العامة لباقي الوزارات من سياسات وإجراءات ومعاينة ومحاسبة من يخالف ذلك ويكون تحت طائلة المسؤولية.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (40) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 عام فأكثر	من 10- اقل 15	5- اقل 10	5 سنوات اقل من 5	
0.211	1,516	6.75	6.75	6.77	7.44	القيم التنظيمية
.142	1.832	6.21	6.37	6.32	7.05	المعتقدات التنظيمية
0.243	1.402	6.33	6.40	6.08	6.67	الأعراف التنظيمية
0.066	2.432	6.41	6.46	6.44	7.36	التوقعات التنظيمية
00.190	1.602	6.68	6.94	6.65	7.30	السياسات والإجراءات
<b>0.157</b>	<b>1.752</b>	<b>6.49</b>	<b>6.59</b>	<b>6.45</b>	<b>7.15</b>	<b>إجمالي محور الثقافة التنظيمية</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (الثقافة التنظيمية) حيث كانت مستوى الدلالة 0,157 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الثقافة

التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويعزو الباحث ذلك إلى الحالة السياسية التي فرضت على أصحاب القرار في المحافظات الجنوبية بتعيين وتوظيف عدد كبير من الموظفين الجدد لسد العجز الذي تركه الموظفين القدامى بسبب ترك أماكن عملهم، وهذه النسبة في سنوات الخبرة متقاربة تقريباً بغض النظر عن الموظفين القدامى الذين التزموا بأماكن عملهم ووظائفهم لذلك كانت نظرة الباحثين أن سنوات الخبرة لا توجد فروق وهذا ما أكدته الفرضية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحويجي، 2015) لأن مجتمع الدراسة هو من المجتمعات يحافظ فيها الموظف على مكانته وعدد سنوات خبرته في هذا المجال وهو مجتمع مثقف بذاته والمجتمع الذي يعمل فيه هذا القطاع هو نفس مجتمع الدراسة الحالية قطاع غزة، ودراسة (حجازي، 2015) لأن هذه الدراسة أجريت على قطاع التعليم الجامعي ومن يقوم بالعمل في هذا المجال ينظر للعائد المادي بشكل أكثر بغض النظر عن سنوات الخبرة والعمل وتعتبر هذه الدراسة حديثة من حيث الفترة الزمنية مما يعزز صحة نتيجة الدراسة الحالية وكذلك نفس المكان الجغرافي ، ودراسة (أبو حجر، 2016) الدراسة بسبب المجتمع وهم مدرء المدارس العاملين في سلك التعليم وأجريت هذه الدراسة في قطاع غزة في فترة زمنية حديثة مما يدل على وحدة المجتمع للدراسة فيما يتعلق بهذه النتيجة ، بينما اختلفت مع دراسة (باليه وأبيك، 2010) أجريت هذه الدراسة في تركيا على قطاع المدارس وكان مجتمع الدراسة يتمثل في فئة المدرسين حيث يكون الاهتمام أكثر بعدد سنوات الخبرة عندهم وأجريت هذه الدراسة في فترة زمنية متباعدة عن الدراسة الحالية ، ودراسة (Moradi، 2012) تم إجراء هذه الدراسة على قطاع التعليم الأكاديمي والجامعي في ماليزيا مما يعزز أن سنوات الخبرة له تأثير كبير لديهم لاختلاف الموقع الجغرافي مع الدراسة الحالية وبذلك يؤدي إلى اختلاف الثقافة والنتائج المتعلقة بها حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان السكن.

جدول رقم (41) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - مكان السكن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		الشمال	غزة	الوسطى	الجنوب	
0.104	2.074	6.64	6.71	6.83	7.30	القيم التنظيمية
0.092	2.172	6.11	6.27	6.14	6.87	المعتقدات التنظيمية
0.109	2.037	6.71	6.16	6.22	6.62	الأعراف التنظيمية
0.148	1.798	6.49	6.44	6.21	6.98	التوقعات التنظيمية
0.167	1.702	6.70	6.74	7.16	7.16	السياسات والإجراءات
<b>0.126</b>	<b>1.924</b>	<b>6.54</b>	<b>6.47</b>	<b>6.38</b>	<b>6.98</b>	<b>إجمالي محور الثقافة التنظيمية</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (الثقافة التنظيمية). 0.126 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان السكن ويفسر الباحث ذلك إلى أن المساحة الجغرافية التي يقطنها الموظفون في مختلف الوزارات مساحة صغيرة نسبياً ، وتعتبر الثقافة المنتشرة بينهم واحدة بغض النظر عن مسميات المحافظات المتعارف عليها بين الموظفين والمجتمع، لذا كانت وجهة نظر المبحوثين أن مكان السكن لا يؤثر على موضوع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة لأنه لم تستخدم أي من الدراسات السابقة هذا المتغير الديمغرافي في البيانات الشخصية.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (42) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		انثى	نكر	
0.824	0.222	6.35	6.43	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.761	0.302	6.51	6.61	سعة العلاقات والاتصالات
0.426	0.797-	6.54	6.24	المخاطرة
0.537	0.617	5.79	6.03	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
<b>0.930</b>	<b>0.088</b>	<b>6.30</b>	<b>6.33</b>	<b>محور السلوك الإبداعي</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) 0.930 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل في أي وزارة يشترك فيها الذكور والاناث، وبذلك تكون ظروف بيئة العمل واحدة ومتشابهة، وكذلك الشروط في التعيين والتوظيف، والتقييد بالسياسات والإجراءات وأنظمة العمل المطلوبة من كلا الجنسين، كل ما سبق عزز هذه النتيجة من وجهة نظر المبحوثين من أفراد المجتمع والعينة التي أجريت عليها الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2015) تم إجراء هذه الدراسة في قطاع غزة في فترة زمنية حديثة وقد تناولت أحد قطاعات مؤسسات الدولة وهي وزارة الصحة الفلسطينية لفئة المدراء كما في الدراسة الحالية، ودراسة (المبيضين والطرارونة، 2011) لأن مجتمع البنوك التجارية الأردنية صغير نسبياً وحسب نتائج المبحوثين تؤكد عدم وجود تأثير في هذا الجانب، ودراسة (دونج ولادكن، 2008)، بينما تختلف مع دراسة (أبو ناموس، 2016) لأنها تناولت موضوع القيادة الفعالة في دراستها وكانت النتيجة لصالح الذكور لأن المرأة تقود بالعاطفة عكس

الرجال من وجهة نظر المبحوثين ، ودراسة (عبيدة،2016) اختلاف اهتمامات العاملين في بيئة العمل فيما بين الذكور والاناث في كليات المجتمع، ودراسة ( الحويحي ،2015) اعتبر أن مجتمع الدراسة لديه رؤية متشابهة بغض النظر عن الجنس في مجتمع الدراسة وهو الجامعات العامة والخاصة في قطاع غزة ، ودراسة (السويطي،2013) اختلاف مجتمع الدراسة سيكون له تأثير على النتيجة التي ستصدر بناء على وجهات نظر المبحوثين وقد تناولت الدراسة المصارف وهي مؤسسات قطاع خاص تختلف عن قطاع الدراسة الحالية الذي تناول مؤسسات القطاع العام للدولة ، ومكان اجراء الدراسة مختلف وهو الضفة الغربية حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (43) نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		50 عام فاكثر	من 40- اقل 50	اقل من 40 عام	
0.050	2.637	6.21	6.66	6.46	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.075	2.332	6.52	6.73	6.62	سعة العلاقات والاتصالات
0.524	0.748	6.25	6.33	6.29	المخاطرة
0.146	1.811	5.87	6.26	6.00	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
<b>0.101</b>	<b>2.102</b>	<b>6.20</b>	<b>6.50</b>	<b>6.34</b>	<b>محور السلوك الإبداعي</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) 0.101 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية تعتبر أن العمر لا يؤثر على السلوك الإبداعي في العمل لأنه جزء أصيل من سلوكه العام وبالتالي الفئات العمرية كلها تتفق على أهمية السلوك الإبداعي في تنفيذ الأعمال داخل الوزارة وخاصة أن النسب متقاربة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يدل على أن من هم في المناصب الإشرافية هم أيضاً من الفئات العمرية الوازنة والعقلانية والتي تسعى لتطوير وتحسين السلوك لها وللوزارة والموظفين من أجل لنسبة عالية من الكفاءة والابداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المبيضين والطرانة،2011) اعتبرت

الدراسة أن جميع العاملين في البنوك التجارية على اختلاف فئاتهم العمرية يتمتعون بالسلوك الإبداعي وذلك ضمن سياسة البنوك بغض النظر عن الفئة العمرية والمجتمع الأردني قريب جداً من ثقافة المجتمع الفلسطيني ، ودراسة (الحويحي،2015) لأن أفراد العينة لديهم رؤى متشابهة نحو الإبداع الإداري بغض النظر عن الفئة العمرية لدى العاملين في الجامعات العامة والخاصة في قطاع غزة ، بينما تختلف مع دراسة (أبو ناموس،2016) لم تتناول هذه الدراسة متغير العمر ضمن المتغيرات الديمغرافية وإنما تناولت "الجنس- سنوات الخبرة- الرتبة العسكرية - المسمى الوظيفي- المؤهل العملي " ، ودراسة (عبيدة،2016) اختلاف رؤى العاملين في بيئة العمل حسب الفئة العمرية في كليات المجتمع وهذا يعود إلى التباين في الفئات العمرية في هذا المجتمع ، حيث تبنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر .

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (44) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.069	2.398	5.64	6.76	6.36	5.53	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.075	2.326	5.90	6.87	6.54	5.97	سعة العلاقات والاتصالات
0.093	2.164	5.38	6.50	6.27	5.33	المخاطرة
0.197	1.570	5.07	6.21	5.99	5.51	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
<b>0.066</b>	<b>2.428</b>	<b>5.49</b>	<b>6.59</b>	<b>6.29</b>	<b>5.57</b>	<b>محور السلوك الإبداعي</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) 0.066 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويفسر الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد المجتمع وعينته هم من حملة الدرجات العلمية وهم متفقيين على ممارسة السلوك الإبداعي في الوزارات لأنهم أكثر قدرة على زيادة الوعي لدى الموظفين على تنمية السلوك الإبداعي لديهم وتبني ممارسة السلوك الإبداعي في تنفيذ الأعمال داخل الوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح،2015) لقد تناولت الدراسة مجتمع لديه



اهتمام قوي بالمؤهل العلمي وهناك رؤى موحدة من قبل المبحوثين أن المؤهل العملي لا يؤثر عليهم لأنهم فئة متعلمة ومتقنة وتتطلع ببعد نظر للأمور وقطاع وزارة الصحة من أهم القطاعات العامة التي تقدم الخدمات للمواطنين مما يدعوها للعمل بطرق جديدة ، ودراسة (أبو ناموس، 2016) اعتبرت هذه الدراسة أن المؤهل العملي يعمل على زيادة مدركات الفرد وتوسيع الأفق ليده وصلل مهاراته التفكيرية لأن مجتمع الدراسة هم من أصحاب المؤهلات العليا المميزة في الطب بمختلف تخصصاته وتعتبر الدراسة حديثة من حيث الفترة الزمنية مما يعزز صحة التوافق مع الدراسة الحالية ، ودراسة (عبيدة، 2016) التقارب في الدرجات العلمية لمجتمع الدراسة أدى إلى وجود رؤى متشابهة من قبل المبحوثين نحو ممارسة السلوك الإبداعي في كليات المجتمع وحداثة الدراسة يعزز الدراسة الحالية بهذا الخصوص ، بينما تختلف ودراسة (الحويحي، 2015) حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العملي، بسبب الاختلاف في الدرجات العلمية الموجودة في مجتمع الدراسة الجامعات العامة والخاصة ويعتبر هذا من القطاعات الخاصة الذي يسعى لتحقيق الربحية وهذا بالتالي سيكون له الأثر الواضح في ممارسة السلوك الإبداعي لدى أفراد مجتمع الدراسة، ودراسة (السويطي، 2013) حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العملي بسبب التباين في وجهة نظر المبحوثين في مجتمع الدراسة الذي طبقت عليه الدراسة وهو المصارف العاملة في الضفة الغربية وطبيعة العمل تختلف عن طبيعة العمل في الدراسة الحالية.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (45) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		مدير	مدير عام	وكيل وزارة	
0.142	1.970	6.25	6.57	7.18	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.223	1.509	6.46	6.72	7.08	سعة العلاقات والاتصالات
0.146	1.936	6.08	6.47	6.84	المخاطرة
0.115	2.185	5.83	6.14	6.84	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
<b>0.107</b>	<b>2.252</b>	<b>6.15</b>	<b>6.48</b>	<b>6.99</b>	<b>محور السلوك الإبداعي</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) 0.107 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ويفسر الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد المجتمع وعينته هم من المسميات الوظيفية الإشرافية العليا والأولى وهم من يسعى النهوض بدور الوزارة والخروج من حالة الروتين القاتل لأي ممارسة للسلوك الإبداعي ، وهي من تقوم بتوفير التشجيع والدعم المادي والمعنوي للموظفين المبدعين في تنفيذ وظائفهم المنوطة بهم في الوزارة، و بالتالي هذا يفتح باب التنافس بين الوزارات لتقديم خدماتها بشكل مختلف عن الوزارات الأخرى لأنه سيعزز مكانتها وتحسين صورتها داخلياً وخارجياً لذا برزت هذه النتيجة على هذه النحو ، وتتفق هذه النتيجة دراسة (عبيدة، 2016) وتؤكد هذه الدراسة أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة حول متغير المسمى الوظيفي لأنها أجريت على مجتمع مقسم فيه إلى فئات إشرافية مشابهة للدراسة الحالية لدى الهيئات التدريسية في كليات المجتمع ومكان إجراء الدراسة هو نفس مكان الدراسة الحالية قطاع غزة ، ودراسة (الحويحي، 2015) خلصت نتيجة هذه الدراسة إلى أن أفراد مجتمع الدراسة متفقون على عدم وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي على السلوك الإبداعي في الجامعات العامة والخاصة حيث أنها أجريت في فترة زمنية حديثة من الدراسة الحالية وضمن نطاق البقعة الجغرافية الواحدة ، حيث بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بنورة، 2014) حيث أن هذه الدراسة لم تستخدم متغير المسمى الوظيفي ضمن المتغيرات الديمغرافية عكس الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حاضر، 2014)، حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لأن مجتمع الدراسة يعتبر المسمى الوظيفي جزء مهم من المهام الموكلة له وهم منسوبي الدفاع المدني في الرياض فطبيعة المجتمع والمكان الجغرافي متخلف تماماً عن الدراسة الحالية .

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (46) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 عام فأكثر	من 10-أقل 15	5-أقل 10	أقل من 5 سنوات	
0.007	4.105	6.29	6.44	6.24	7.75	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.034	2.933	6.46	6.73	6.47	7.47	سعة العلاقات والاتصالات
0.077	2.307	6.15	6.18	6.22	7.28	المخاطرة
0.023	3.235	5.87	6.11	5.81	7.15	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
<b>0.012</b>	<b>3.713</b>	<b>6.19</b>	<b>6.36</b>	<b>6.18</b>	<b>7.43</b>	<b>محور السلوك الإبداعي</b>

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) 0.012 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات تلتها من 10 سنوات -أقل من 15 سنة ويرى الباحث أن أصحاب سنوات الخبرة الطويلة لديهم الخبرة الكافية في الاطلاع على مهارات السلوك الإبداعي وأنه كلما كانت سنوات الخبرة في ازدياد لدى المدراء والموظفين كانت مهارات السلوك الإبداعي لديهم عالية وقوية وذلك لأنهم يصقلون تلك المهارات من خلال الممارسة العملية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية التي تهتم بموضوع السلوك الإبداعي وكذلك تبادل الخبرات مع خلال المعاشية مع الموظفين في بيئة العمل، وهم في العادة أكثر ثقة بالعاملين معهم مما يوفر مناخاً إيجابياً ومناسباً يبني على التعاون والانسجام فيما بينهم بما يكفل الاستفادة من كافة الطاقات والقدرات والمهارات الكامنة لديهم والذي يجعلهم أكثر دافعية للتجريب لأفكار إبداعية جديدة في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ناموس، 2016) لأنها اعتبرت أن جميع أفراد العينة لديهم رؤى متشابهة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة بسبب المعاناة التي تظال الجميع منها أزمة رواتب الموظفين وقلة المورد المالي والدراسة تناولت أحد قطاعات المؤسسات العامة وهي الخدمات الطبية العسكرية في فترة زمنية حديثة نفس فترة الدراسة الحالية وكذلك المكان الجغرافي ، ودراسة (صالح، 2015) إن إيمان أفراد العينة بالدور المنوط بهم وهو النهوض والتقدم في العمل بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة عزز هذه النتيجة وخاصة أن الدراسة أجريت على درجة المدراء في وزارة الصحة الفلسطينية وهي إحدى المؤسسات الحكومية

في فلسطين ، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (بنورة ،2014) مجتمع الدراسة يختلف تماماً عن مجتمع الدراسة الحالية لأنها تناولت الأندية الرياضية وكذلك الاختلاف في المتغيرات الديمغرافية للدراسة ويعتبر القطاع الرياضي قطاع خاص ترعاه وزارة الشباب والرياضة فقط ، ودراسة (الحويحي،2015) لأن المستويات الإدارية الدنيا في الجامعات العامة والخاصة يرفضون التغيير بشكل عام ويتمسكون بالأنظمة القديمة والتقليدية ولا ينظروا إلى الإبداع بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة ، حيث تبنت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة .

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير مكان السكن.

جدول رقم (47) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - مكان السكن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		الشمال	الجنوب	الوسطى	غزة	
0.075	2.327	6.26	6.36	5.96	7.06	حل المشكلات بطريقة إبداعية
0.023	3.244	6.51	6.51	6.23	7.23	سعة العلاقات والاتصالات
0.030	3.022	5.87	6.19	5.91	5.90	المخاطرة
0.297	1.238	5.63	5.97	5.77	6.45	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع
0.047	2.688	6.07	6.26	5.96	6.94	محور السلوك الإبداعي

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (السلوك الإبداعي) حيث مستوى المعنوية 0.047 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير مكان السكن وكانت الفروق لصالح غزة تلتها الجنوب، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مركزية الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى موجودة في محافظة غزة وتعتبر من أكثر المحافظات تقدماً في كثير من المجالات والامكانيات المتوفرة والمتاحة والحديثة والمتطورة ساعدت على تحسين تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة للموظفين و تعتبر الوزارات قريبة نسبياً من مكان سكن الموظفين في محافظة غزة لذلك ظهرت هذه النتيجة على النحو التالي. وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة لأنه لم تستخدم أي من الدراسات السابقة هذا المتغير في مجال البيانات الشخصية.

## الخلاصة

يعتبر هذا الفصل أهم فصول الدراسة لأنه يلخص ما تسعى الدراسة لتحقيقه من أهداف وضعتها، وتأتي نتيجة التحليل الاحصائي لتأكد وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية وهذا يدعو أصحاب القرار الاهتمام بهذين المفهومين لما لهما من دور كبير في تحسين وتطوير العمل وتقديم خدمات نوعية ومميزة للمواطنين، وتبين من خلال ما سبق أنه يوجد ضعف في دعم المبدعين من قبل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية مما يدعو تلك الإدارة إلى إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت ليتناسب مع حجم السلوك الإبداعي في العمل، ومن خلال هذا الفصل تم صياغة النتائج والتوصيات التي خلصت لها الدراسة وتحويل التوصيات إلى خطة عمل تنفيذية سوف توضع بين أيدي الجهات المختصة والمسئولة كل حسب الدور المنوط به في تلك الخطة من أجل الوصول لأفضل النتائج المرجوة من هذه الدراسة والله من وراء القصد.

## نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: خطة عمل تنفيذ التوصيات

رابعاً: الدراسات المقترحة

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل استعراض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد الانتهاء من عمليات التحليل الإحصائي واختبار أسئلة الدراسة، وفي ضوء النتائج تم بلورة أهم التوصيات والتي يأمل الباحث أن تساهم في تعزيز ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية في الوزارات من أجل الوصول إلى السلوك الإبداعي المنشود، حيث بلغت نسبة محور الثقافة التنظيمية (65.5%) ونسبة محور السلوك الإبداعي (60.30%)، ووضع هذه التوصيات بين يدي صناع القرار لتطبيقها على أرض الواقع بناء على الخطة المقترحة التي توضح آليات تنفيذها

أولاً: النتائج التي توصلت إليها الدراسة

النتائج المتعلقة محور الثقافة التنظيمية

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

1. إجمالي محور الثقافة التنظيمية جاء بوزن نسبي بلغ ( 65,51%) حيث كانت نسب أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي : بعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68,14%)، ثم يليه بعد السياسات والإجراءات جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (67.71%)، ثم يليه التوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (65.09 %)، ثم يليه بعد المعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (63.50%)، ثم يليه بعد الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (62.88%)،
2. فقرة وجود ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم احتلت المرتبة الأولى حازت على وزن نسبي (74%)، وهذا يؤكد أن العلاقات بين الموظفين مبنية على الثقة المتبادلة لأن طبيعة المجتمع تفرض ذلك في ظل الظروف الصعبة التي تطال الجميع دون استثناء.
3. فقرة وجود ضعف في معرفة الأعراف التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات حازت على وزن نسبي (62.88%).
4. فقرة تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارات جاءت في المرتبة الأخيرة حازت على وزن نسبي (60.7%)، بسبب المحسوبية والواسطة والمعرفة وعدم وضع الرجل المناسب.
5. فقرة الوزارات تعتمد قانوناً موحداً لجميع الموظفين العاملين في القطاع العام والوظائف العامة حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأولى حازت على وزن نسبي (72.16%)، لأن الموظف يكون على دراية بهذا القانون في كافة مراحل حياته الوظيفية أو المسار الوظيفي من بداية التوظيف حتى نهاية الخدمة (سن التقاعد).

6. فقرة وجود ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة حازت على وزن نسبي (53.32%)، بسبب الوضع الراهن الذي تمر به الوزارات العاملة في المحافظات الجنوبية لفلسطين لأنها تحديدها مرتبطة بالشق المالي وهو أمر صعب في ظل الظروف الحالية لأن الوزارات تعمل حالياً بالحد الأدنى من الإمكانيات

7. فقرة المدراء يقومون بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع، حازت على وزن نسبي (75.04%)، وجاءت بدرجة كبيرة يتضح من ذلك أن السبب هو أن المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ بذاته ولديه عادات وتقاليد متعارف عليها وكل من يخالف هذه العادات والتقاليد يكون منبوذاً من الجميع.

8. فقرة المدراء لديهم ضعف في تحقيق المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي على وزن نسبي (62.23%)، أن الوزارات لم تراعى مبدأ الكفاءة المهنية والإدارية الذين في تحسين والوضع الوظيفي للموظفين.

9. فقرة يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة حازت على وزن نسبي بلغ (69,96%)، ويستنتج من ذلك أن الموظفين لديهم انتماء وولاء لوظائفهم ربما يرجع السبب في ذلك البعد الديني الذي يؤثر بشكل قوي على حسن الأداء في الأعمال وكذلك بيئة العمل التي يعمل فيها الموظفون في ظل الظروف الحالية تمثل لهم تحدياً ومحفزاً قوي .

10. فقرة سعي الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت جاءت بدرجة ضعيفة حازت على وزن نسبي (55,4%)، بسبب ذلك الواقع الصعب الذي تمر به الوزارات من عدم توفر الموازنات والدعم المالي لها وبتكر الحكومة الحالية لقطاع غزة وعدم صرف ميزانيات تشغيلية للوزارات حتى تستطيع الاستمرار في تقديم خدماتها وتسيير شؤون المواطنين.

11. فقرة وجود التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة حازت على وزن نسبي (72,92%)، من الواضح أن الموظفين لديهم معرفة تامة بالسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة وهذا يكون من خلال توزيع هذه السياسات والإجراءات على الموظفين سواء كان في بداية الحياة الوظيفية أو الموظفين القدامى ويكون ذلك أيضاً من خلال العلاقات المتبادلة بين الموظفين يتم التعرف على هذه السياسات والإجراءات من خلال الممارسة في بيئة العمل

12. فقرة السياسات والإجراءات المتبعة تعزز الولاء والانتماء للوزارة حازت على وزن نسبي (64,92%)، وربما يكون السبب في ذلك مراعاة لظروف الموظفين في ظل الأوضاع الحالية مما



أدى إلى شعور الموظفين بوقوف وزارتهم بجانبهم في هذه الأوقات العصيبة وهذا أدى إلى زيادة الانتماء والولاء من قبل الموظفين لوزاراتهم.

#### ▪ النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (الشخصية) للثقافة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان السكن).

#### النتائج المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي:

توصلت الدراسة بأن:

1. إجمالي محور السلوك جاء بوزن نسبي بلغ ( 63.23%) حيث كانت نسب أبعاد السلوك الإبداعي على النحو التالي : بعد سعة الاتصالات والعلاقات جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (65.9%)، ثم يليه بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ(64.3%)، ثم يليه بعد المخاطرة جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ( 62.75 %)، ثم يليه بعد التشجيع والدعم المعنوي للإبداع جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (60.04%).
2. فقرة وجود ضعف من قبل المدراء في تشجيع ودعم الإبداع حازت على وزن نسبي بلغ(62.75%)
3. فقرة المدراء في الوزارات يشاركون الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج حازت على وزن نسبي (66,8%)، ويستنتج من ذلك أن حل المشكلات دائماً ما يكون من واقع المؤسسة وبيئة العمل التي يعايشها المدير مع موظفيه.
4. فقرة يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب حازت على وزن نسبي (62,33%)، ذلك إلى أن بعض القرارات حسب استجابة المبحوثين تأخذ كردات فعل على مواقف أو موضوع معين ، وليس بدراسة موضوعية ومنطقية
5. فقرة المدراء يستخدمون الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل في الوزارات حازت على وزن نسبي ( 71,72%) ، وبدرجة كبيرة وهذا يؤكد أن نوع الاتصالات في الوزارة لها دور كبير في تنمية السلوك الإبداعي إذ تعطي الفرصة للموظفين بالتعبير عن آراءهم وأفكارهم

6. فقرة تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين احتلت المرتبة الأخيرة حازت على وزن نسبي (60,68%)، كان بسبب عدم اظهار الموظفين أصحاب العقول التي تحمل الأفكار والمقترحات الجديدة خوفاً على المكانة والمنصب من قبل المدراء.

7. تتخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة بوزن نسبي بلغ (75,8%)، وهذا يؤكد أنه كلما زادت كمية المعلومات المتوفرة وكان تركيزها موجه نحو اتخاذ القرارات كانت النتائج قوية وناجحة.

8. فقرة المدراء لديهم ضعف في دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي حازت على وزن نسبي (59,04%)، سبب ذلك هو ضعف اهتمام المدراء في المناصب العليا والإشرافية بالموظفين المبدعين في وزاراتهم ويمكن حصر هذا الأمر في عدة أسباب أهمها الخوف من هؤلاء الموظفين المبدعين في الوزارة لأنه سيؤثر على المكانة الوظيفية لبعض المدراء أصحاب الروتين والرتابة والتقليدين ، وربما ان بعض المدراء يلتزمون حرفياً بالتعليمات واللوائح التي تحد من دعم الموظفين المبدعين.

9. فقرة المدراء في الوزارات يرغبون الموظفين في العمل بروح الإبداع الجماعي حازت على وزن نسبي (65,2%)، وهذا يرجع إلى أن العلاقات السائدة بين الموظفين وبيئة العمل المناسبة تؤدي إلى رغبة الموظفين بالتوجه نحو تنفيذ المهام الموكلة إليهم بروح الفريق الواحد الذي يتولد من خلاله الإبداع الجماعي داخل الوزارات، وبالتالي هذا يؤدي إلى تنمية بعض المهارات لدى الموظفين التي تعتبر عندهم نقطة ضعف من خلال ممارسة العمل الجماعي.

10. فقرة يوجد ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية حازت على وزن نسبي (56,96%)، إلى أن بعض المدراء يلتزمون بالإجراءات الروتينية في النظام المعقد الذي يمارسه في العمل وهذا يدل على ضعف هذا المدير وأنه أسير هذه الإجراءات التي تحد من توليد الأفكار الإبداعية.

#### ■ النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (الشخصية) للسلوك الإبداعي:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، عدا متغير مكان السكن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية السلوك الإبداعي.

## النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863). وقد تفرعت هذه الفرضيات من الفرضية الرئيسية وكانت على النحو التالي بأنه:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.753).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.811).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.713).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.849).
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإجراءات والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.857).

### ▪ نتائج فرضية الأثر:

1. ان مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية).
2. ان مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

## النتائج التي تتعلق بمدى تحقيق أهداف الدراسة:

جدول رقم (48) نتائج مدى تحقيق الأهداف

رقم الصفحة	رقم الجدول	الهدف	م
128	23	كان واقع الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية فوق المتوسط ويتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور الثقافة التنظيمية ( 65,51%).	1.
139	28	من كان مستوى السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية فوق المتوسط ويتضح ذلك من خلال الوزن النسبي لإجمالي محور السلوك الإبداعي ( 63,23%).	2.
142	29	أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية.	3.
157-150	41-36	من خلال نتائج الدراسة تم التأكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان السكن).	4.
164-158	47-42	أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان السكن).	5.

## ثانياً: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل للتوصيات التالية:

### توصيات محور الثقافة التنظيمية:

1. العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الوزارات لأن تعتبر عاملاً مهماً في تحديد أسباب الفشل والنجاح.
2. العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية وإبراز أهميتها في تحقيق الأهداف.
3. إدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين خاصة في المناصب الإشرافية والحساسة
4. العمل على بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف للموظفين والوزارات في آن واحد.
5. تعزيز الأعراف التنظيمية لأنها عامل مهم في إيجاد بيئة عمل ومناخ يشجع على الإبداع والابتكار الإداري.
6. العمل على تحسين وتطوير الأعراف التنظيمية لأنها تعدم الموظفين بالمعلومات المطلوبة لتطوير مستوى الأداء لديهم.
7. العمل على تعزيز مبدأ الثقة بين الموظفين والإدارة والموظفين بعضهم ببعض.
8. السعي دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظفون من قبل الوزارات من علاوات وحوافز ومكافآت من أجل تحفيز المبدعين مادياً ومعنوياً.
9. المبادرة في تهيئة الأجواء المناسبة التي تؤدي إلى تقوية روابط الثقة بين الموظفين.
10. إعطاء اهتمام أكثر لتحقيق المساواة والعدل بين الموظفين من خلال مبدأ الثواب والعقاب لأنه يحقق الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.
11. نشر القوانين والتعليمات واللوائح الواضحة لنظام الترقيات والحوافز والمكافآت والتعيينات للموظفين والالتزام بها لتحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة بين الموظفين.
12. تقوية العلاقة بين الموظفين والمجتمع المحلي بكافة مكوناته لأنها تعمل على وجود مناخ وأجواء تساعد على اتخاذ القرارات.
13. العمل على زيادة المعرفة والوعي لدى الموظفين للسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارات طالماً أنها تعمل على زيادة الانتماء والولاء وتعميمها بشكل واضح لتسهيل الالتزام بها من قبل جميع الموظفين.

## توصيات محور السلوك الإبداعي:

1. العمل على اعتبار مفهوم السلوك الإبداعي وكل مفرداته كمفهوم إداري من قبل الوزارات لأنه يعتبر عاملاً مهماً في تطوير مهارات الإبداع لدى الموظفين.
2. العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات وبالسلوك الإبداعي وإبراز دره في تحقيق الأهداف.
3. عقد ورش عمل لجميع المدراء في الوزارات الفلسطينية حول السلوك الإبداعي وأهميته في تنمية وتطوير وتحسين الأداء لدى الموظفين لديهم.
4. إدخال مادة التفكير والسلوك الإبداعي ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين خاصة في المناصب الإشرافية والحساسة
5. تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك من خلال العمل على تنمية التفكير والتحليل النقدي الغير مألوف وتسخيرها في حل المشكلات في الوزارات أو بيئة العمل.
6. العمل على تقوية وتعزيز وتطوير التشجيع والدعم المعنوي للإبداع في الوزارات.
7. تشجيع الموظفين على تنفيذ الأعمال بطرق إبداعية من خلال العمل الجماعي في الوزارات.
8. تشجيع الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات إبداعية لعلاج مشكلات العمل.
9. حث المدراء التخلي عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل.
10. إعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواءً كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.
11. تشجيع الموظفين على العمل والانجاز وتطوير وتحديث الوزارات التي يعملون فيها من خلال العمل الإبداعي الجماعي.
12. حث المدراء على ضرورة عدم التسرع في عملية اتخاذ القرارات إلا بعد توفر المعلومات الكافية تساعد على تقدير الموقف ومن ثم اتخاذ القرار المناسب له.

## ثالثاً: خطة عمل تنفيذ التوصيات

### جدول رقم (49) خطة تنفيذ التوصيات

#### 1. محور الثقافة التنظيمية:

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
1.	اجمالي محور الثقافة التنظيمية جاء بوزن نسبي بلغ ( 65,51%).	اعتماد مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الوزارات	الدورات التدريبية وورش العمل	ديوان الموظفين العام
2.	الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (62.88%).	ضرورة العمل على تحسين وتطوير الأعراف التنظيمية	النشرات والتعميمات الدورية	ديوان الموظفين العام
3.	وجود ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (74%).	العمل على تعزيز مبدأ الثقة بين الموظفين والإدارة والموظفين بعضهم ببعض	اللقاءات المستمرة والميدانية	شئون الموظفين في كل وزارة
4.	تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارات جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (60.7%).	اعطاء اهتمام أكثر لتحقيق المساواة والعدل بين الموظفين	تطبيق المعايير والشروط على الجميع	الشئون الإدارية والمالية في كل وزارة
5.	الوزارات تعتمد قانوناً موحداً لجميع الموظفين بوزن نسبي (72.16%)	ضرورة اطلاع الموظفين على قانون الخدمة المدنية كل حسب طبيعة وظيفته التي يعمل بها.	عقد لقاءات تعريفية عن القانون مع توزيعه على الموظفين حسب الفئات	شئون الموظفين

التخطيط+ شؤون الموظفين في كل وزارة	تنفيذ مسابقات مختلفة للموظفين مع الاطلاع على تقرير الكفاءة الخاص بالموظف	وضع نظام للمكافآت الإدارية مرتبط بحسب أداء وأنشطة الموظفين.	وجود ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين يوزن نسبي (53.32%).	6.
العلاقات العامة في وزارة	تنفيذ زيارات وجولات لمختلف القطاعات والمؤسسات، عقد لقاء مع الجمهور خلال فترات متباعدة	تعزيز العلاقة بين الموظفين والمجتمع المحلي بكافة مكوناته لأنه يمثل البيئة الخارجية للوزارة.	المدراء يقومون بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع، يوزن نسبي بلغ (75.4%).	7.
شؤون الموظفين في كل وزارة	عقد لقاءات توضيحية للمدراء عن القوانين واللوائح ونظم العمل، تفعيل الجهات الرقابية	العمل وفق القوانين والتعليمات واللوائح الواضحة لنظام الترقيات والحوافز والمكافآت والتعيينات للموظفين والالتزام بها لتحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة بين الموظفين.	المدراء لديهم ضعف في تحقيق المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي يوزن نسبي بلغ (62.23%)	8.
ديوان الموظفين العام	صرف مكافآت نصف سنوية لكل موظف يكون تحت شعار الموظف المنجز	تشجيع الموظفين على العمل والانجاز وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم للإنجازات التي يقدمونها.	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة يوزن نسبي بلغ (69.96%)	9.
الشؤون المالية+ شؤون الموظفين في كل وزارة	منح علاوات خاصة للموظفين الملتزمين وأصحاب التميز في الأداء من خلال تقييم المدراء	زيادة الاهتمام لتلبية ما يتوقعه الموظفين من قبل الوزارات من علاوات وحوافز ومكافآت، وتحفيزهم وتشجيعهم لتطوير الأداء.	سعي الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت جاءت بدرجة ضعيفة و يوزن نسبي ( 55.4 %).	10.
التخطيط في كل وزارة + ديوان الموظفين العام	التعميم من خلال النشرات واللقاءات والاجتماعات مع الموظفين	تعزيز الالتزام بهذه السياسات من خلال تذكير الموظفين بها بين الفينة والأخرى.	وجود التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة يوزن نسبي بلغ (72.92%).	11.
شؤون الموظفين في كل وزارة	تفعيل دور الرقابة الداخلية في كل وزارة	زيادة الاهتمام بالسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة طالما تحقق الهدف.	السياسات والإجراءات المتبعة تعزز الولاء والانتماء للوزارة جاءت يوزن نسبي بلغ(64.92%).	12.



## 2. محور السلوك الإبداعي:

م	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ	جهة المسؤولية
1.	اجمالي محور السلوك الإبداعي جاء بوزن نسبي بلغ (63.23%).	ضرورة العمل على اعتبار مفهوم السلوك الإبداعي وكل مفرداته كمفهوم إداري من قبل الوزارات واعتماده.	من خلال الدورات التدريبية وورش العمل	ديوان الموظفين العام
2.	التشجيع والدعم المعنوي للإبداع جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (60.04%).	العمل على تقوية وتعزيز وتطوير التشجيع والدعم المعنوي للإبداع في الوزارات.	تكريم الموظف المبدع كل 3 شهور أمام الموظفين	الشؤون المالية + شؤون الموظفين في كل وزارة
3.	المدراء في الوزارات يشاركون الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج بوزن نسبي بلغ (66.8%).	حث المدراء بضرورة مشاركة وتشجيع الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات إبداعية لعلاج مشكلات العمل.	الإعلان عن أفضل الأفكار والمقترحات ومكافأة أصحابها	ديوان الموظفين العام + شؤون الموظفين في كل وزارة
4.	يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب بوزن نسبي (62.33%).	عدم التعامل مع القرارات كردة فعل لمواقف معينة وحث المدراء على التريث في اتخاذ القرارات حتى تكون في وقتها ومكانها المناسبين.	تنفيذ دورات تدريبية عن كيفية اتخاذ القرار	شؤون الموظفين في كل وزارة
5.	المدراء يستخدمون الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل في الوزارات بوزن نسبي بلغ (71.72%).	تعزيز استخدام جميع أنواع الاتصالات الإدارية التي تسهم في تحقيق الإنجاز للأعمال في الوزارات.	إجراء زيارات وجولات ميدانية لجهات الاختصاص وذات العلاقة	العلاقات العامة + شؤون الموظفين في كل وزارة
6.	تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين احتلت المرتبة بوزن نسبي (60.68%).	نشر تقرير مكتوب محدد بمدة زمنية لكافة الموظفين للاطلاع على الأفكار والمقترحات التي قدمت من زملائهم للتحفيز لهم	توزيع كتيب صغير يوضح فيه تلك الأفكار، تكريم الموظفين من خلال حفل عام في	ديوان الموظفين العام + شؤون الموظفين في كل وزارة

	الوزارة كل فترة لأصحاب الأفكار والمقترحات التطويرية			
7.	تؤخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة بوزن نسبي بلغ (75.8%).	تعزيز الاهتمام في كيفية الحصول على المعلومات بشكل مستمر ومحدث لاتخاذ القرارات المهمة.	الاطلاع على التقارير الإدارية والاستفادة من وحدة الإحصاء والمعلومات	الشئون الإدارية والمالية+ شئون الموظفين في كل وزارة
8.	المدراء لديهم ضعف في دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي بوزن نسبي (59.04%).	ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة للمدراء من أجل تقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين المبدعين.	صرف ميزانية أو مبلغ من المال للمدراء لدعم المبدعين في العمل	ديوان الموظفين + المالية
9.	المدراء في الوزارات يرغبون الموظفين في العمل بروح الإبداع الجماعي بوزن نسبي بلغ (65.2%).	تشجيع الموظفين على تنفيذ الأعمال بطرق إبداعية من خلال العمل الجماعي في الوزارات.	وضع حوافز مناسبة واستخدام سياسة الباب المفتوح	شئون الموظفين في كل وزارة
10.	يوجد ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي (56.96%).	حث المدراء التخلي عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل.	تمكين الموظفين في العمل وإعطاء مساحة للتقويض للموظف المبدع وصاحب الأفكار	ديوان الموظفين + شؤون الموظفين+ الشئون الإدارية

#### رابعاً: الدراسات المقترحة

بناء على اطلاع الباحث أثناء إعداد الدراسة وخاصة الشق الميداني منها أثناء توزيع استبانات الدراسة وجمعها من مجتمع الدراسة المتمثل في الوزارات الفلسطينية وجد الباحث أن يوجد مجال للباحثين العمل في مجموعة من العناوين المقترحة وهي:

- أ. واقع تطبيق الوزارات الفلسطينية للخطط الاستراتيجية وفق معايير الجودة الشاملة.
- ب. دور الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.
- ت. واقع العلاقات التنسيقية بين الوزارات من أجل التسهيل على المواطنين
- ث. معوقات تنمية السلوك الإبداعي من واقع المؤسسات الرسمية.
- ج. مدى دعم المؤسسات الحكومية لتعزيز البحث العلمي في فلسطين.
- ح. أهمية التدريب في تحسين الكفاءة الإدارية في الوظائف العامة.
- خ. أثر الثقافة التنظيمية على رؤية ورسالة وقيم المؤسسات.
- د. دور الثقافة التنظيمية في وضع الخطط الاستراتيجية وسبل تنفيذها.
- ذ. تأثير السلوك الإبداعي في تنمية الكادر البشري في الدوائر الحكومية.
- ر. دور البعثات الخارجية في تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

الحديث الشريف

### ثانياً: الكتب العربية:

- إبراهيم، عبد الستار (2000). الابداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- إبراهيم، محمد (2000). المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للكتب.
- بومدين، بالكبير (2013). دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جلاب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم بطرس وعبودي، زيد منير (2006). إدارة الابداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة.
- جمال الدين، سامي (2004). الإدارة والتنظيم الإداري. الإسكندرية: درا حورس.
- الجوازية، المعتصم بالله وصوص، ديمة محمد (2008). التربية وإدارة التغيير. عمان: دار الخليج.
- الجزان، عبد الله (2002). لمحات عامة عن التفكير الإبداعي. الرياض: المنتدى الإسلامي.
- حجازي، سناء محمد نصر (2000). سيكولوجية الابداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة (2013). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار مكتبة الحامد.

- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحقباتي، تركي (2007). التوجه الإبداعي. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- حمادات، رأفت حامد (2007). السلوك التنظيمي. مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- الحمادي، على (1995). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال. القاهرة: دار غريب.
- حمود، خضير كاظم والشماع، خليل محمد حسن (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حمود، كاظم خضير (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال (2009). الابداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الرب (2010). إدارة الأعمال الدولية . ط2. مصر: جامعة قناة السويس.
- الرحاحله، عبد الرزاق سالم (2010). نظرية المنظمة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- روشكا، الكسندرو (1990). الابداع العام والخاص، ترجمة د. غسان عبد الحي أو فخر. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- زهران حامد عبد السلام (2003). علم النفس الاجتماعي. ط6. القاهرة: عالم الكتب.
- السكرانة، بلال خلف (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الابداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي (1983). التدريب. الرياض: مجلس الغرف التجارية والصناعية.
- السلمي، علي (1998). تطوير أداء وتحديث المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- السلمي، علي (2001) خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق (2001) منهجية التغيير في المنظمات. بيروت: دار ابن حزم
- الشربيني وزكريا وصادق، يسرية (2002). أطفال فوق القمة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- شريف، علي (2003). إدارة المنظمات الحكومية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- الصاباب، أحمد عبد الله (2005). أساسيات الإدارة الحديثة. جدة: خوارزم العلمية للنشر.
- الطراونة، حسين وآخرون (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد (2002). التدريب مفهومه وفعاليته. عمان: دار الشروق.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: الدار العلمية.
- عبودي، زيد منير (2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار الكنوز والمعرفة.
- العمليان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: درا وائل للطباعة النشر.
- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. عمان: درا وائل النشر.
- القيوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. الأردن: دار الشروق.
- القيوتي، محمد قاسم (1993). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. ط3. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المدهون، موسى توفيق والجزاري، إبراهيم محمد علي (1995). تحليل السلوك التنظيمي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- مصطفى، أحمد سيد (2008). تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري. القاهرة: دار الفكر العربي مكتبة عين شمس
- المعاني، إسماعيل، وآخرون (2011). قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر.

المغربي، كامل محمد (1994). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المهدي، خالد (2001). معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون الكويت وزارة التربية إدارة البحوث التربوية.

هلال، حسين مصطفى (2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات. القاهرة: الرحاب للنشر والتوزيع.

ثالثاً: الرسائل العملية والمجلات الدورية والندوات:

أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد (2009). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.

أبو هين، وداد (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

أبو حجر، نسرين فايز (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.

أبو زيد، خالد زيب حسين (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

أبو ناموس، رائدة علي (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

الأحمد، حسام عبد الله (2008). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة حلب.

إمام، عادل أمين (1997). الثقافة التنظيمية في المنظمات متباينة الأداء، دراسة ميدانية ملخص رسالة دكتوراه، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (51).

بركات، منال طه (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

بنورة، مراد (2014). العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

توفيق، عبد الرحمن (2006). التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا (مجلة منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك) العدد (10):1-26.

جلولي، أسماء (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

حاضر، محمد (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدي منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.

حجازي، رولا محمد (2015). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.

حسن رضا، حاتم علي (2004). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الإدارية السعودية.

الحواجرة، كامل محمد وشلاش، عنبر إبراهيم (2012). دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، [مجلة المنارة، مج18، ع1]. الأردن.

الحويجي، إسماعيل محمد (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر.

رتبية، حديد ونوفل، توفيق (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة للتنافسية المؤسسة الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة درقة.



زاحم، السلمي بن عوض فهد (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى ميري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

ساعد، نهى عواد (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. السالم، مؤيد سعيد (2005): العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، [مجلة دراسات مجلد (16)، ع1، (ص18-113)] العراق.

سلامة، وسام عبد العزيز (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

السليم، عبد الله يوسف الزامل (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية السعودية كلية الدراسات العليا.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التجارة الجامعة الإسلامية

الشواروة، فيصل محمد (2012). أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. جامعة عمان العربية الأردن.

صالح، ماهر محمد (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

صديقي، مسعود (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

الطيب، حسن (2003). محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، [مجلة الإدارة ع55]، مسقط معهد الإدارة العامة.

الطبيبي، مروان عطية (2016). واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

العاجز، إيهاب فارق (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.

العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدي معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين [مجلة الجامعة الإسلامية] مجلد (18)، ع1 غزة.

العبدلة، عبد الرحمن صالح (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. عبد الاله، سمير يوسف (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

عبيدة، سلمي محمود (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.

عكاشة، أسعد أحمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Palet" في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

العواد، عبد الله بن محمد (2005). دوافع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف. السعودية.

عيد، سعيد (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة والتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الفراء، ماجد (2007). مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

الفراج، أسامة (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. المعهد العالي للتنمية الإدارية: جامعة دمشق.

الكلبي، صالح محمد علي (2012). الإبداع الإداري لدى ميري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة. اليمن.

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

المبيضين، محمد ذيب والطراونة، محمد أحمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية، [مجلة دراسات العلوم الإدارية مج38، ع2]. الأردن.

محمد، ماهر ومرسي، عمر (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. [المجلة العلمية، مج28، ع2، ص 271-333] ج. م. ع المشوط، محمد سعد (2011). أثر بيئة العمل على الابداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الناهي، هالة (2013). معوقات عمل الابداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية - جامعة البصرة، [مجلة جامعة البصرة، ع64، (ص 315-344)]. النجار، فايز (2010). دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع [مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية].

النوايسة، كفى حمود (2009). أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية [مجلة دراسات العلوم الإدارية] المجلد (36)، ع2 الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

Adewwale, O. O and, A (2013). **The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample of private Nigerian universities.** vol. (5), No (4), pp. 115-133.

Young, A. Hee Y & Jeanne, R. (2011). **Orgnizational culture, quality of work life, and Orgnizational effectiveness in Korean University Hospitals.** *Journal of the Teanscultural Nursing Society.* vol. (22):22-30.

Juan A. Martinez– Roman (2012). **Self–employment and creativity to explore the determinants of creative behavior in small companies.** vol. (41), pp. 179–189.

Moradi et (2012). **The Relationship between organizational culture and knowledge management: An Empirical Study on the Multimedia University in Malaysia "MMU".** vol. (12), No (3), pp. 30–46.

Mustafa Yavuz (2010). **The effects of Teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment.** vol. (5), pp. 695–701.

7. Refik BALAY and Cemalettin Ipek (2010). **Teachers' of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools.** vol. (1), pp. 11–13.

Tsaur, S. H., & Yang, W. Y. (2011). **The impact of job characteristics and the organization's creativity and creative behavior of employees** vol. (13), pp. 191–204.

Ubulom, W., E. & Enyoghasim, M. (2012). **Orgnizational culture and Academic performance of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria.** Academic Research International journal vol. (3), No. (1). pp:301–310.

Wang, A. N. & Cheng B. S. (2010). **Compassionate leadership style and creative behavior of employee's relationship.** vol. (31), pp. 106–121.

Wei, F., Yuan, X. & Di Y. (2010). **The impact of psychological empowerment and organizational empowerment and leadership of reciprocity on the creative behavior of employees Busines.** vol. (4), pp. 29–46.

Wong, S. C. & Ladkin, A (2008). **Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job.** vol. (27), pp. 426–437.

Abdi, & Senin (2014): **Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation** vol. (20), pp. 30-46.

Abdullaha (2014): **The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness**. vol. (4), pp. 29-35.

Rankouh & Poor, (2013): **Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers**. vol. (15), pp. 17-40.

#### رابعاً: الوثائق الرسمية:

القانون الأساسي الفلسطيني المعدل 2003.

برنامج الحكومة الثالثة عشر 2009.

خطة الإصلاح والتنمية وزارة التخطيط 2013-2015.

#### خامساً: المواقع الرسمية لوكالات الأنباء:

(الجزيرة نت، <http://www.aljazeera.net>).

(وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، <http://www.wafa.ps>).

(وكالة وطن، <http://archive.al-watan>).

(الموقع الرسمي لوزارة الداخلية، <http://www.moi.pna.ps>)

#### سادساً: المقابلات

[رجب البابا (2016): "مقابلة أجراها الباحث، غزة 2016/10/25]

[أيمن السحباني (2016): "مقابلة أجراها الباحث، غزة 2016/10/25]

[جبر حجازي (2016): "مقابلة أجراها الباحث، غزة 2016/10/25]

[محمد إبراهيم (الشنطي) (2016): "مقابلة أجراها الباحث، غزة 2016/10/25]

# الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

الجامعة	الاسم	م
جامعة الأزهر	أ. د نهاية عبد الهادي التلواني	.1
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد عبد اشتوي	.2
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	د. محمد عبد العزيز الجريسي	.3
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	د. نبيل عيد اللوح	.4
فلسطين التقنية	د. منصور محمد علي الأيوبي	.5
الكلية الجامعية	د. حسام نعيم النفار	.6
جامعة الأقصى	د. علاء الدين خليل السيد	.7
الجامعة الإسلامية	د. وائل حمدي الداية	.8
الجامعة الإسلامية	د. وسيم إسماعيل الهبيل	.9
جامعة الأزهر (غير متفرغ)	د. خليل إبراهيم ماضي	.10
جامعة فلسطين	د. حازم أحمد فروانة	.11

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المقابلات

م	الاسم	الوزارة	المسمى الوظيفي
1.	د. أيمن جبريل السحباني	الصحة	مدير الاستقبال والطوارئ والعلاقات العامة
2.	أ. رجب البابا	الداخلية	مدير عام في وزارة الداخلية
3.	أ. جبر سليمان حجازي	المالية	مدير الرقابة على النفقات المركزية
4.	أ. محمد شحدة إبراهيم (الشنطي)	العدل	مدير عام الشؤون الإدارية



محلّق رقم (3)  
طلب تحكيم استبانة



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى  
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
تخصص القيادة والإدارة



**الموضوع: تحكيم استبانة**

الأخ/ت الدكتور/ة: ..... حفظه/ها الله،

يسرني بتفضلكم اعطائي جزء من وقت الثمين لتحكيم هذه الاستبانة وهي عبارة عن أداة لدراستي الموسومة بعنوان:

**" الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية "**

وهي استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة من خلال البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، ومن أجل المساعدة في إنجاز هذه الدراسة من خلال خبرتكم الكبيرة في هذا المجال أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة في ضوء النقاط التالية:

1. المحاور الأساسية للاستبانة ومدى وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2. الحذف والاضافة في بنود الاستبانة.
3. مدى البساطة والتعقيد في العبارات.
4. الصحة والسلامة العلمية واللغوية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

الباحث

حسام سالم جمعة السحباني

## ملحق رقم (4) تسهيل مهمة باحث

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies  
مسار النخبة



التاريخ : 2016/05/24  
الرقم : MPA,EX-R,152

### تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: حسام سالم جمعة السحباني، برقم جامعي: 120150057

تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

القبول والتسجيل  
مدير الدراسات العليا والإدارة والسياسة  
أ. محمد مروان أبو جاسر  
القبول والتسجيل

f t p  
mpaedups

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

970 8 2821838  
970 8 2844470  
970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

## ملحق رقم (5)

### الاستبانة بصورتها النهائية



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى  
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
تخصص القيادة والإدارة



## استبانة حول

" الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية "

الأخ/ت: ..... حفظه/ها الله،

تهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن مدى توفر خصائص الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في تلك الوزارات، وتعتبر هذه الاستبانة جزء من دراسة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

ونظراً لأهمية هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أن إجاباتكم على الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها الأثر الكبير على نجاح الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وإليك النموذج التوضيحي لتعبئة الاستبانة:

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
البعد الأول: القيم التنظيمية		
1.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	8

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

الباحث: حسام سالم جمعة السحباني

إشراف الدكتور: محمد إبراهيم المدهون

البيانات الشخصية: (الديمغرافيا)

1. الجنس:

تكر  أثنى

2. الفئة العمرية:

30-أقل من 40 عام  40-أقل من 50 عام  50 عام فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

متزوج  أعزب  غير ذلك: .....

4. المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

5. المسمى الوظيفي:

وكيل وزارة  مدير عام  مدير

6. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 أعوام  من 5 أقل من 10 أعوام

من 10 أقل من 15 أعوام  من 15 عام فأكثر

▪ مكان العمل/ الوزارة: .....

▪ مكان السكن/الإقامة: .....

أولاً: الثقافة التنظيمية:

م	العبارة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
<b>البعد الأول: القيم التنظيمية</b>		
<b>(وهي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين)</b>		
2.	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	
3.	يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء	
4.	يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة	
5.	يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	
6.	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في الوزارة	
7.	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	
8.	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)	
9.	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين	
10.	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين مع بعضهم	
11.	تتسم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة بالمدروسة والرشيده	

<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>	
<b>(وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية)</b>	
12.	تعزز الوزارة روح التعاون الجماعي بين الموظفين.
13.	تؤمن الوزارة بمبدأ التفويض الإداري للموظفين.
14.	تهتم الوزارة بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات.
15.	تعتمد الوزارة قانوناً موحداً لجميع الموظفين.
16.	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية بالوزارة.
17.	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي
18.	تحدد الوزارة المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين.
19.	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>	
<b>(وهي معايير يلتزم بها الموظفون في الوزارة على اعتبار أنها معايير تخدم الوزارة وبيئة العمل)</b>	
20.	تقوم الوزارة بمعاينة المخالف لقوانينها ولوائحها
21.	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
22.	تلتزم الوزارة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل
23.	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار
24.	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما
25.	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع
26.	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية
27.	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل.
28.	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي
29.	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ قرارات مصيرية بالوزارة
<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>	
<b>(وهي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من الوزارة أو ما تتوقعه الوزارة من الموظفين فيها)</b>	
30.	تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت
31.	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة.
32.	تعمل الوزارة في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
33.	تستغل الوزارة مقدراتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.
34.	يتوقع من الوزارة توفير الأمان الوظيفي
35.	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.
36.	تهتم الوزارة بمخزونها المعرفي لمجابهة الضغوطات الخارجية.

37.	توضح الوزارة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب
<b>البعد الخامس: السياسات والإجراءات</b>	
38.	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الوزارة
39.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة في تعديل سلوك الموظفين
40.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الوزارة
41.	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة في الوزارة
42.	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الوزارة
43.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة
44.	توفر السياسات والإجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة
45.	تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للوزارة
46.	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة بالوضوح التام

### ثانياً: السلوك الإبداعي:

م	العبرة	كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية
<b>البعد الأول: حل المشكلات بطريقة إبداعية</b>		
1.	يبحث في المشكلة من أكثر من اتجاه وصولاً لحلول غير تقليدية.	
2.	يشارك الموظفين في حل المشكلات بشكل منتج	
3.	يبحث عن كل ما هو جديد ويضع أكثر من حل للمشكلة.	
4.	يستفاد من خبرات العاملين في حل المشكلات.	
5.	يستخدم أنماطاً مختلفة من التفكير في علاج المشكلات.	
6.	يتم وضع أكثر من بديل أثناء الدراسة والتحليل لاختيار البديل الأفضل	
7.	يتم اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب	
8.	يتم الاستعانة بذوي الخبرات والاستشاريين من أجل حل الإشكاليات المختلفة	
9.	يتم التفاعل الإيجابي مع أي من الأفكار الإبداعية الجديدة	
10.	يتم التنازل عن الأفكار الخطأ في مقابل الأفكار الصحيحة.	
11.	يتم تشجيع المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية	
<b>البعد الثاني: سعة العلاقات والاتصالات</b>		
12.	تطور الوزارة العلاقات مع خبراء في مجال الإدارة	
13.	يتم تفويض الأعمال غير الروتينية.	
14.	يبدل جهد للتواصل مع أفراد المجتمع داخل الوزارة وخارجها.	
15.	تسخر العلاقات الشخصية من أجل تطوير العمل.	
16.	تقوم الوزارة في تقديم تقرير مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة للموظفين.	

	17.	يرغب الموظفون في تعزيز علاقات جديدة تخدم العمل.
	18.	يساعد الاتصال والتواصل بين الموظفين على تنفيذ العمل بشكل جماعي
	19.	يستخدم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لإنجاز العمل.
<b>البعد الثالث: المخاطرة</b>		
	20.	تؤخذ القرارات الهامة عند توفر المعلومات المطلوبة.
	21.	تغلب روح المغامرة والمخاطرة عند الموظفين في الوزارة.
	22.	يتم دعم الموظفين المبادرين في العمل الإبداعي.
	23.	تعزز الوزارة روح التحمل للمخاطر المحتملة
	24.	يتم استغلال الأفكار الجديدة والجريئة في مجابهة المخاطر
	25.	يفوض بعض الصلاحيات الهامة للموظفين تحسباً من المركزية في العمل.
	26.	يتوفر لدى الموظفين القدرة والكفاءة في تقديم أفكار جديدة تمثل تحدياً للمخاطر.
	27.	يتم اتخاذ القرارات الغير متوقعة بهدف تحسين العمل.
	28.	تتبع العديد من الأساليب والطرق غير المألوفة تحسباً لأي مخاطر.
<b>البعد الرابع: التشجيع والدعم المعنوي للإبداع</b>		
	29.	يتم تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.
	30.	يرغب الموظفون في العمل بروح الابداع الجماعي.
	31.	يتم تشجيع الأعمال الإبداعية بكل جرأة.
	32.	يتم التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية.
	33.	يتم تشجيع الموظفين للأخذ بالمبادرات الجديدة.
	34.	يتم حث الموظفين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة.
	35.	يتم تحفيز الموظفين للأخذ بالأمور الصعبة غير المألوفة.
	36.	يتم تصويب الأفكار الخاطئة لدى الموظفين أولاً بأول.
	37.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية وابداعية