



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري
"دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"**

**Organizational Culture and its Relationship with
Managerial Innovation
"A comparative study between Public and
Private Universities - Gaza Governorates"**

إعداد الباحث

إسماعيل محمد إسماعيل حويحي

إشراف

**الدكتور/ محمد جودت فارس
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة الأزهر - غزة**

**الدكتورة/ نهاية عبد الهادي التلبناني
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
جامعة الأزهر - غزة**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة

1436 هـ . 2015 م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة

وتمت المناقشة العلنية يوم الأربعاء بتاريخ 2015/06/10م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، درجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

التاريخ: 2015/6/17م (مشرفاً ورئيساً)	د. نهاية عبد الهادي التلباني
التاريخ: 2015/6/17م (مشرفاً)	د. محمد جودت فارس
التاريخ: 2015/6/17م (مناقشاً داخلياً)	د. وفيق حلمي الأغا
التاريخ: 2015/6/17م (مناقشاً خارجياً)	د. محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة: آية رقم (269)

إهداء

إلى من لي عمره أفنى وبالعطاء أثنى . . . والدي

إلى من بالدعاء تجود وعني العسر تذود والدتي

إلى خير من أشدد بهم أنمرري وأشركهم في أمري سندي وعزوتي . . . أخوتي وأخواتي

إلى من يطيب بها عيش الدهر . . رفيقة العمر رمز الإخلاص والعطاء نزوجتي

إلى قرّة عيني وفرحة عمري بسمة الحاضر وأمل المستقبل . . أبنائي . . هديل . . هيثم . .

محمد . . وإبراهيم

إلى أخوة لي لم تلدهم أمي . . . أصدقائي وأحبي من يفرحون لفرحي ويسرهم بنجاحي

إلى شهداء فلسطين الأكرم منا جميعا

إلى جرحانا الأبطال

إلى أسرى الحرية

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي خلق الأرض والسماوات، الحمد لله الذي أقال العثرات وأنزل خيراً منها الرحمات، بعث لنا نبياً هادياً ورسولاً معلماً، صلى عليك الله يا علم الهدى كلما هبت النسائم وصاحت على الأيكن الحمام، صلاةً نبتغي بها الشفاعة وعند الحوض اللقاء.

تعجز قواميس اللغة عن تقديم كلمات الشكر لأهل الفضل، ولكن بزهد العبارات وبلاغتها ومن باب الوجوب لا بد من توجيه أسمى آيات الشكر والتقدير لمن أخذوا بيديّ نحو إتمام هذا العمل المتواضع حتى نهايته، وكانت لهم الوقفات الداعمة التي لولا أن من الله بها عليّ لما استطعت لذلك سبيلاً.

وأبدأ شكري للدكتورة الفاضلة منارة العلم/ نهاية عبد الهادي التلبناني، المشرف الرئيس على هذا البحث، لما قدمته من إثراءات جوهرية طيلة فترة إعداد البحث، فلها مني كل الاحترام والتقدير.... زادها الله علماً ورفعةً... وجزاها كل الئمن الخير.

كما أقدم شكري وتقديري وإقراري لهذا الجهد الرائع والعمل الدؤوب، الذي أظل بظلاله وأرعى بسدوله من متابعةٍ وتوجيهات، قام بها أستاذي الفاضل الدكتور/ محمد جودت فارس، الذي أقدر له بخالص التقدير ما قام به على مدار إتمام هذا البحث، فأسأل الله أن ينير حياته علماً وإيماناً.

وأقدم بعظيم الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والتحكيم الدكتور/ وفيق حلمي الأغا المناقش داخلي، وكذلك خالص الشكر والاحترام للدكتور/ محمد إبراهيم المدهون المناقش الخارجي، على تفضلهما عليّ وتشريفهما لي بقبول مناقشة هذا البحث والحكم عليها، وعلى توجيهاتهما السديدة ونصائحهم العلمية القيمة التي بلا شك أثرت البحث وأغنته.

والشكر موصول إلى مجمع العلم جامعة الأزهر - غزة، ممثلة بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وعلى وجه الخصوص كافة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال، وكذلك عمادة الدراسات العليا، لما قدموه من تسهيلات ومساعدة لي.

كما أتقدم بالشكر إلى العاملين في الجامعات العامة والخاصة الذين قاموا مشكورين بتعبئة الاستبانة. وبتقدير عالٍ لأخوة أعزاء، هم كثر لا أنتقي منهم، لهم مني كل الاحترام والتقدير.

الباحث

خلاصة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته كأداة للبحث، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية، يتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (1062) مفردة، تم توزيع (286) استبانته كعينة حيث تم استرداد منها (283) استبانته، ونسبة استرداد قدرها (99%).

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج منها:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة، بوزن نسبي قدره (82%)، حيث بلغ الوزن النسبي للجامعات العامة (82%)، والجامعات الخاصة بوزن نسبي قدره (80%).
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة بوزن نسبي (74%)، حيث بلغ الوزن النسبي لمجال "الثقافة التنظيمية" في الجامعات العامة (75%) وفي الجامعات الخاصة (71%)، وفي الجامعات العامة احتلت المرتبة الأولى "القيم التنظيمية" بوزن نسبي قدره (77%)، وفي المرتبة الثانية جاءت "الأعراف التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" بوزن نسبي قدره (74%). أما في الجامعات الخاصة فقد احتلت المرتبة الأولى "القيم التنظيمية" بوزن نسبي قدره (75%)، وفي المرتبة الثانية جاءت التوقعات التنظيمية بوزن نسبي قدره (71%)، بينما جاءت "الأعراف التنظيمية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (70%)، واحتلت "المعتقدات التنظيمية" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة.

وقد قدم البحث مجموعة 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 القرارات. تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار. تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة. الالتزام من قبل الجامعة بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها. العمل على تنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية.

Abstract

The aim of this research is to identify the organizational culture and its relationship with managerial innovation in Public and Private Universities- Gaza Governorates. The researcher used the descriptive analytical approach and a questionnaire was designed as a research tool using stratified random sample. The population of the research consists of all managerial staff and academic staff in managerial positions in the public universities (Al-Azhar University, Islamic University) and the private universities (University of Gaza, University of Palestine). The population of the research consisted of (1062) staff member, (286) questionnaires were distributed, (283) were received (Response rate 99%).

The research reached many conclusions such as:

- There is a high degree of agreement from the respondents on managerial innovation in the public and private universities – Gaza Governorates. The overall relative weight equals 82% (82% in the public universities and 80% in the private universities).
- There is a high degree of agreement from the respondents on organizational culture in the public and private universities- Gaza Governorates. The overall relative weight equals 75% (75% in the public universities and 71% in the private universities). In the public universities organization values ranked first with a relative weight of 77%, organizational traditions, organizational expectations and believes ranks second with a relative weight of 74%. In the private universities organizational values ranked first with a relative weight of 75% followed by organizational expectations with a relative weight of 71%, organizational traditions took the third rank with a relative weight of 70% followed by organizational believes which ranked last with a relative weight of 69%.
- There is a significant statistical relationship at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) between organizational culture and managerial innovation in the public and private universities- Gaza Governorates.

The research offered many recommendations such as:

The need to identify the needs, attitudes and desires of the employees in order to improve their performance, invest in the capabilities of the employees by involving them in the decision making process, enhancing the organizational traditions that creates a climate of creativity and innovation, enhancing the expectations of the employees by providing them with the necessary information, commitment from the universities to understand and support the innovative capabilities of the employees , developing the strategy of innovative capital in the Palestinian Universities. This requires a transition from educational institutions that depend on physical and human resources to educational institutions that depends on intellectual and knowledge assets and resources

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
10-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة البحث
5	ثالثاً: متغيرات البحث
6	رابعاً: فروض البحث
7	خامساً: أهداف البحث
7	سادساً: أهمية البحث
8	سابعاً: مصطلحات البحث
10	ثامناً: صعوبات التي واجهت الباحث
74-11	الفصل الثاني: الإطار النظري
35-12	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
12	أولاً: المقدمة
13	ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية
14	ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية
16	رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية وترسيخها
20	خامساً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة
20	سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
23	سابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية
26	ثامناً: عناصر الثقافة التنظيمية
28	تاسعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
32	عاشراً: وظائف الثقافة التنظيمية
34	الحادي عشر: تغيير الثقافة التنظيمية
60-37	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
37	أولاً: المقدمة
38	ثانياً: مفهوم الإبداع
40	ثالثاً: حاجة المنظمة للإبداع
41	رابعاً: عناصر الإبداع
47	خامساً: مبادئ الإبداع
48	سادساً: خصائص الإبداع الإداري
50	سابعاً: مستويات الإبداع الإداري
53	ثامناً: مراحل العملية الإبداعية
55	تاسعاً: تنمية الإبداع وتطويره
56	عاشراً: معوقات الإبداع الإداري
60	الحادي عشر: العوامل التي تساعد على الإبداع
74-63	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري
63	أولاً: المقدمة
64	ثانياً: البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة
64	ثالثاً: القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة
65	رابعاً: خصائص التنظيمات المبدعة
66	خامساً: جوانب ومبررات ثقافة المنظمات المبدعة
67	سادساً: العوامل التي تؤثر على إدارة الإبداع في المنظمات
69	سابعاً: الشروط الواجب توافرها في المنظمات المبدعة
76-71	المبحث الرابع: الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة
71	أولاً: المقدمة
72	ثانياً: الجامعات العامة

رقم الصفحة	الموضوع
74	ثالثاً: الجامعات الخاصة
113-77	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
78	مقدمة
78	المحور الأول: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية
90	المحور الثاني: دراسات تناولت الإبداع الإداري
101	المحور الثالث: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري معا
113	التعقيب على الدراسات السابقة
135-119	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث
120	أولاً: مقدمة
120	ثانياً: منهج البحث
121	ثالثاً: مجتمع البحث
121	رابعاً: عينة البحث
123	خامساً: خطوات إعداد أداة البحث (الاستبانة)
124	سادساً: محتوى أداة البحث
124	سابعاً: تصحيح أداة البحث
125	ثامناً: صدق وثبات أداة البحث
134	تاسعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث
135	عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
199-136	الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج
137	أولاً: مقدمة
137	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث
144	ثالثاً: نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث
161	رابعاً: اختبار ومناقشة فرضيات البحث
221-200	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
201	أولاً: نتائج البحث
211	ثانياً: التوصيات
213	قائمة المراجع
222	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
116	أبعاد الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة	1
121	توزيع مجتمع البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل	2
122	توزيع عينة البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل	3
123	حجم العينة الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد	4
124	توزيع فقرات أداة البحث على المجالات والأبعاد المكونة لها	5
124	تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي	6
125	مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث	7
126	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية	8
127	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية"	9
128	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "المعتقدات التنظيمية"	10
129	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الأعراف التنظيمية"	11
130	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "التوقعات التنظيمية"	12
131	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري"	13
133	ثبات أداة البحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية	14
134	ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	15
137	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير الجنس	16
138	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير العمر	17
139	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير الحالة الاجتماعية	18
140	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير المؤهل العلمي	19
141	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير مكان العمل	20
142	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير سنوات الخبرة	21
143	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير المسمى الوظيفي	22
146	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية"	23
149	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"	24
151	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "الأعراف التنظيمية"	25
154	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "التوقعات التنظيمية"	26

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
155	نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية	27
160	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بالمجال الثاني "الإبداع الإداري"	28
162	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى "العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري"	29
163	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية "العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري"	30
165	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "العلاقة بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري"	31
166	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "العلاقة بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري"	32
167	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها	33
169	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس	34
171	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر	35
172	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر	36
173	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	37
174	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	38
175	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	39
177	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	40
178	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل	41
179	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير مكان العمل	42

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
180	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير نوع الجامعة	43
181	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	44
182	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل	45
183	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	46
185	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر	47
186	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر	48
187	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	49
188	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	50
189	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	51
191	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	52
192	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على الفروق حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	53
194	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير مكان العمل	54
195	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع الجامعة	55
196	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	56

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
197	نتائج اختبار (LSD) للتعرف على الفروق حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	57
199	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير طبيعة العمل	58

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	الرقم
5	متغيرات البحث	-1
28	عناصر الثقافة التنظيمية	-2
46	عناصر الإبداع الإداري	-3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
223	بيانات عامة حول مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة	-1
224	قائمة المحكمين	-2
225	الاستبانة الموزعة على عينة البحث	-3
231	كتاب تسهيل مهمة لجامعة الأزهر - غزة	-4
232	كتاب تسهيل مهمة للجامعة الإسلامية - غزة	-5
233	كتاب تسهيل مهمة لجامعة غزة	-6
234	كتاب تسهيل مهمة لجامعة فلسطين	-7

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- أولاً- المقدمة
- ثانياً- مشكلة البحث
- ثالثاً- متغيرات البحث
- رابعاً- فروض البحث
- خامساً- أهداف البحث
- سادساً- أهمية البحث
- سابعاً- مصطلحات البحث

أولاً- المقدمة:

تُعتبر دولة فلسطين من الدول التي لا تتوفر لديها الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها العديد من الدول في عملية التنمية، ولذلك تعتمد وبشكل كبير على تطوير الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بكافة المهارات البشرية المتوفرة في المجتمع الفلسطيني، واستخدام تلك المهارات سيؤدي إلى ارتفاع مستوى النمو والتطوير.

يُعدّ السلوك التنظيمي بدارسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين وأدائهم، كما يهتم بتفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، حيث يعتمد على فهم وتوقع سلوك العاملين فيها، ويشمل ذلك أسلوب التفكير وإدراك العاملين، شخصيتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد وجماعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت (عبد الباقي، 2003، ص 11-12).

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تُولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث (القيروتي، 2000، ص 50). ويحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوى العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، 2004، ص 129). وتلقى ثقافة المنظمة الكثير من الاهتمام لما تلعبه من دور مهم في مسيرة المنظمة نحو الأداء المتميز (المعاني، وآخرون، 2011، ص 65).

وهناك اهتمام علمي ملحوظ في النصف الثاني من القرن العشرين بمفهوم الإبداع، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت الأموال الطائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التفكير عند العاملين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تُلبّي احتياجاتهم وتُساعدهم على النمو السليم (الطيبي، 2001، ص 49).

ولقد أصبح الإبداع أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فلقد قامت العديد من الدول بعمل استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وباتت تحصد المزيد من براءات الاختراع على الدوام، فالإبداع هو الأكثر قوة لجلب النجاح، فالمؤسسات التي تطلب الإبداع من قبل العاملين بها تعمل على إقامة بنية منسقة ونظام لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية (حوبتا، 2008، ص 139).

ويحظى التعليم الجامعي بوجه خاص باهتمام متزايد، حيث يمثل أحد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية باعتبار أن هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعة من الأدوار المهمة والتي يمكن إجمالها في ثلاث مجالات رئيسية هي: نقل المعرفة من خلال التدريس، إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، خدمة المجتمع والبيئة (عشبية، 2000، ص 520).

ويشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل في المنظمات والمؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وأدى ذلك إلى الاهتمام بالإبداع الإداري الذي أصبح حاجة ملحة في المؤسسات التعليمية، لذلك وضعت الاهتمام بالإبداع وتنميته على رأس أولوياتها. وانسجاماً مع الأهمية الحيوية للجامعات ورسالتها، وعظم الدور الملقى عليها، فإن ذلك يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بها والارتقاء بخدماتها، لذلك لا يمكن إدارة الجامعة بأساليب تقليدية وأدوات روتينية عادية، بل لا بد من وجود أفكار إبداعية تتطلبها عملية التحديث والتطوير لمواكبة حاجات العصر والتحديات.

ثانياً - مشكلة البحث:

أصبحت الجامعات مطلباً حيوياً للشعوب الناهضة لتحقيق أمانها وأهدافها، وباتت البوابة الرئيسية التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرفي الذي يسمو بالإنسان إلى أعلى مراتب العزة والكرامة في عصر يسوده العلم والتكنولوجيا.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة مواضيع مختلفة عن الجامعات في محافظات غزة، وجد الباحث أن الكثير من هذه الدراسات أشارت أن هناك العديد من المشاكل، وقد اقترحت هذه الدراسات مجموعة من التوصيات كحلول لهذه المشاكل من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية للجامعات وتعزيز الإبداع الإداري، وذلك على النحو التالي:

ضرورة العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدي العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية، وعلى القيادات الإدارية العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدي العاملين لديهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين

وتوفر الشعور بالرعاية والاهتمام، مع توفير الظروف المادية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة،
 ومما يشعره بالاهتمام ويزيد من مستويات التزامه التنظيمي (حنونة، 2006، ص 127).
 ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية المحفزة للعاملين (أبو حشيش،
 2009، ص 136). وتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات
 التي تواجههم في العمل في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الرقب، 2010، ص 102).
 وضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال
 التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية للجامعة، وضرورة اهتمام
 إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية
 المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين (خلف، 2010، ص 115).
 وتعزيز مجالات الإبداع للعاملين وتشجيعهم على تحمل نتائج أعمالهم وإتاحة الفرصة للعاملين
 باستخدام طرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة ومكافأة المبدعين منهم
 (نسمان، 2011، ص 134).
 والعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية
 وتشجيعهم على حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (العاجز، 2011، ص 168).
 وتشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل،
 ومكافأة العاملين المبدعين في عملهم، وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي
 وتحفيز غيرهم على الإبداع وذلك بإنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل
 الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة (العتار، 2012، ص 144).
 وعليه يحاول هذا البحث تسليط الضوء على عناصر الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية
 العاملة في محافظات غزة، ومعرفة علاقتها بالإبداع الإداري، وتقديم بعض الاقتراحات للعمل على
 تعزيز وتطوير أدائها. ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات
 غزة؟**

وينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:-

- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة؟
- 3- ما علاقة القيم التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات
 غزة؟

- 4- ما علاقة المعتقدات التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة؟
- 5- ما علاقة الأعراف التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة؟
- 6- ما علاقة التوقعات التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة؟

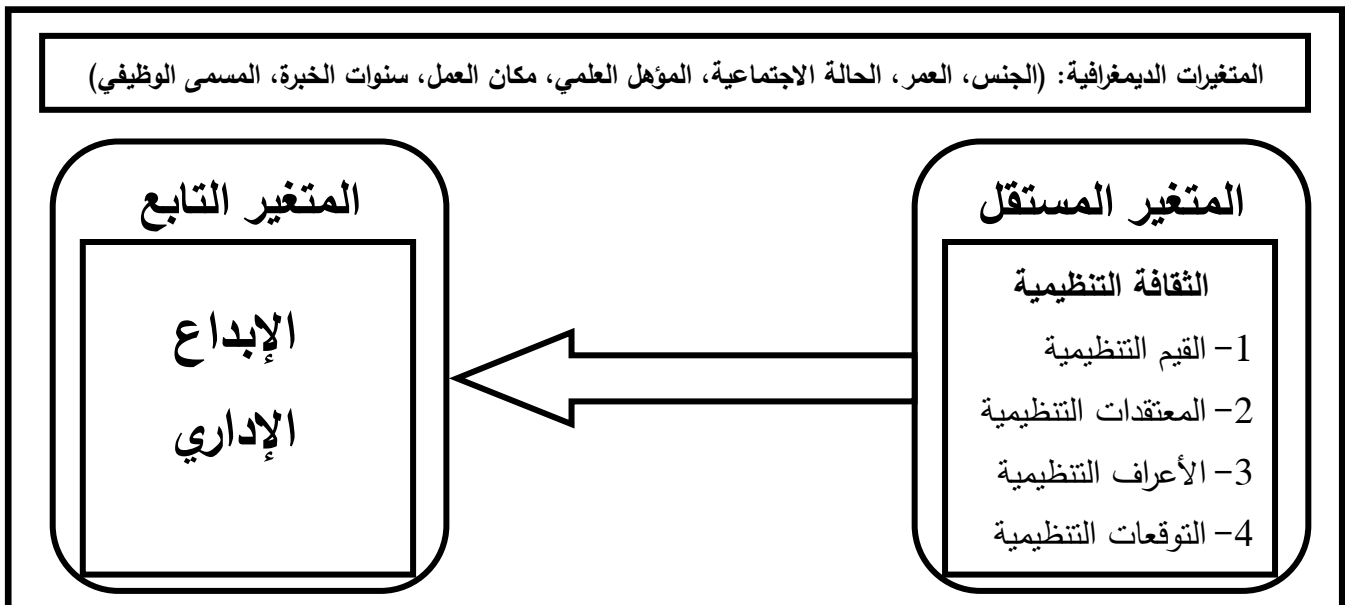
ثالثاً - متغيرات البحث:

اعتمد الباحث في بحثه على المتغيرات الآتية :

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتتضمن العناصر التالية، حيث أكد ذلك كل من المدهون والجزراوي (1995، ص399- 401) والعميان (2002، ص 312- 313) والسكارنة (2011، ص333):

- 1- القيم التنظيمية
 - 2- المعتقدات التنظيمية
 - 3- الأعراف التنظيمية
 - 4- التوقعات التنظيمية
- المتغير التابع: الإبداع الإداري**
- المتغيرات الديمغرافية :**

(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)



المصدر: جرد بواسطة الباحث

شكل رقم (1): متغيرات البحث

رابعاً - فروض البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

خامساً- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال عمل مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة في محافظات غزة.

ويمكن توضيح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها البحث فيما يلي:

- 1- التعرف إلى مفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في ضوء المفاهيم الحديثة في الإدارة.
- 2- تحديد طبيعية العلاقة بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- 3- تحديد طبيعة الفروق في استجابات المبحوثين حول درجة توافر عناصر الثقافة التنظيمية ودرجة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى إلى الخصائص الديمغرافية.
- 4- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك تحديد مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- 5- تقديم توصيات للجامعات الفلسطينية العامة والخاصة حول الإيجابيات التي تحتاج إلى تدعيمها، والسلبيات التي لا بد من تجنبها، ومحاولة تحويلها إلى إيجابيات بما يساهم في تطوير الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

سادساً- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- أ- تم بحث موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة مما يزيد المعرفة العلمية ويفتح مجالاً للباحثين المتخصصين في مجال تطوير أداء الجامعات لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات.
- ب- إثراء المكتبة العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الأبحاث.
- ج- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال، والتي نالت اهتمام الممارسين والباحثين والأكاديميين.

2- الأهمية العملية:

- أ- يؤمل أن ترسخ نتائج هذا البحث مفهوماً شاملاً لتعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة العاملة في محافظات غزة، وأن تساعد في الكشف عن العوامل

التي تؤثر في تطبيقه بحيث يتمكن الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في تلك الجامعات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج البحث. ب- قد تفيد نتائج هذا البحث المهتمين في الجامعات بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية فيها، حتى تساهم في دعم وتعزيز الإبداع الإداري.

3- الأهمية للمجتمع:

أ- أجرى هذا البحث على الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة العاملة في محافظات غزة والتي يناط بها دور رئيس وحيوي في تطوير المجتمع الفلسطيني، حيث يهدف هذا البحث إلى التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وذلك لوضع توصيات تعمل على تعزيز العناصر الداعمة للإبداع وتقديم خدمات جامعية مميزة وعالية المستوى تسهم في تنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني.

4- الأهمية للباحث:

أ- أسهم هذا البحث في إثراء الباحث بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى زيادة مهارات الباحث البحثية. ب- يطمح الباحث من خلال هذا البحث في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سابعاً- مصطلحات البحث:

1- الثقافة

ويعرف تايلور الثقافة كما جاء في العميان (2000، ص 309) "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"

2- الثقافة التنظيمية:

ويعرف ديسلر (1996، ص 350) الثقافة التنظيمية "بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترتيبات والجزاءات والعقوبات".

ويعرفها القريوتي (2000، ص 151) على أنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعات معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بطريقة معينة، تخدم الأهداف الرسمية".

ويضيف العميان (2002، ص 311) مفهوم الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما".

وأوضحت العطية (2003، ص 326) "أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها أفراد الجامعات العامة والخاصة العاملة في محافظات غزة التي يؤدون عملهم فيها، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

3- الإبداع

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

كما عرفه توفيق (2006، ص 39) "أنه عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف بعيداً الاتجاه الأصلي السائد محطماً القلب، فيصير معرضاً للخدمة، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء آخر".

4- الإبداع الإداري:

وقد عرف السكارنة (2011، ص 48) الإبداع الإداري "بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرفه دبيري (2011، ص 298) نقلاً عن داركر على أنه: "عمل عقلائي منتظم ودؤوب ويجب أن يكون اعتيادياً أن لم يكن روتينياً فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر، فإن الزوال يأتي سريعاً".

وعرفها الطراونة وآخرون (2012، ص 261) نقلاً عن فانس، وديكون بأن الإبداع الإداري "يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، والقدرة على جمع المعلومات، فالتشابه والتكرار هما نقائص الإبداع، فلا يعتبر الإبداع مبرمج وليس بالعملية النمطية".

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو عبارة عن مجموعة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات للإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية، والتي تهدف إلى القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل المتنوعة والجديدة في العمل، من خلال استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والمقولب في الجامعات العاملة في محافظات غزة.

ثامناً - الصعوبات التي واجهت الباحث:

- 1- انقطاع التيار الكهربائي المستمر في محافظات غزة.
- 2- الحرب الإسرائيلية على محافظات غزة عام 2014.
- 3- قلة الكتب والمراجع العلمية بسبب الحصار المفروض على محافظات غزة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة

المبحث الأول - الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني - الإبداع الإداري

المبحث الثالث - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

المبحث الرابع - الجامعات الفلسطينية في محافظات - غزة

المبحث الأول الثقافة التنظيمية

أولاً- المقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية عن أسلوب سير العمل في المنظمات، وكذلك الدوافع والمعوقات التي تدفع لتطوير مستويات الأداء أو تحد منه، فالثقافة التنظيمية المرنة تقوم على أساس تشجيع المشاركة وتعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع من خلال سعي العاملين لبذل جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، أما الثقافة التنظيمية الجامدة فهي تعتمد على المركزية وعدم تفويض السلطة إلا في نطاق ضيق، وتعمل على تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات بقصد تحقيق الانضباط، وهذا يؤدي إلى الخوف من تقديم الأفكار الجديدة خوفاً من فشلها والتعرض للمسائلة مما يترتب عليه عدم تطوير الأداء.

فالثقافة التنظيمية القوية توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، وذلك يوفر الثبات للمنظمة، ولكن في نفس الوقت فإن الثقافة يمكن أن تكون عائقاً أساسياً ضد التغيير (العطية، 2003، ص 335).

إن لجميع الثقافات جوانب إيجابية وجوانب أخرى سلبية، ومن المثير أن بعض المنظمات تحقق النجاح لأنه يسود فيه نوع من الثقافة التي قد لا تكون مناسبة نهائياً للمنظمات الأخرى، والمعضلة ليست الحصول على نوع معين من أنواع الثقافة بل في تنمية الثقافة المناسبة لظروف معينة. فالثقافة ظاهرة معقدة ولذلك فالثقافة المناسبة لأحدى المنظمات قد لا تكون مناسبة نهائياً لمنظمة أخرى، وحتى بالنسبة لمنظمة واحدة فإن الثقافة التي أثرت بكفاءة في زمن ما قد تتغير مع مرور الوقت (Greenberg & Baron، 2004، ص 637).

وتعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها (أبو بكر، 2005، ص 405).

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التطرق لبعض أدبيات البحث ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، حيث سيتطرق في هذا الفصل حول مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها وخصائصها، كما سيتناول أبعادها ومكوناتها، والتعرف على وظائفها، والعوامل والظروف التي تساعد على تغييرها.

ثانياً - مفهوم الثقافة التنظيمية

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان والالتفاف حولها أعضاء التنظيم، ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القيوتي، 2000، ص 151).

إن مفهوم الثقافة يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات والقيم والفنون والعادات والتقاليد والأعراف التي تتوارثها الأجيال (ديري، 2011، ص 312).

والمثير للاهتمام في هذا الميدان هو أن الباحثين المعنيين بالأدب التنظيمي ينظرون إلى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات المهمة والمؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية. والثقافة التنظيمية كانت وما زالت ميدانياً رحباً للأدب التنظيمي. (جلاب، 2011، ص 306)

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال وضع تعريف محدد لمعنى الثقافة التنظيمية ومضمونها وأبعادها، وسيظهر ذلك من خلال التالي:

- لقد عرفها الصيرفي (2003، ص 27) بأنها: "إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل احد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون"
- عرفها برنوطي (2004، ص 121) بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال".
- وعرفها Greenberg & Baron بأنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (رفاعي، بسيوني، 2004، ص 627).
- كما عرفها أبو بكر (2008، ص 76) على أنها: "مجموعة 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".
- عرفها Scott بأنها: "مجموعة القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلاً من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام" (السكرانة، 2009، ص 359).

- عرفها السكارنة (2011، ص 331) بأنها: "مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والاعتقادات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"
- عرفها Robinson & Celine بأنها: "القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزء من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت" (جلاب، 2011، ص 605).
- عرفها الظاهر (2011، ص 21) بأنها: "تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد وموقفهم اتجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة.
- ولقد عرفها الطراونة وآخرون (2012، ص 293) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أداءهم لإعمالهم".

ويستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية تنطوي على:

- 1- افتراضات وقيم ومعايير تطورها جماعات معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- 2- مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والمفاهيم وطرق تفكير مشتركة بين أفراد المنظمة.
- 3- يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم.
- 4- إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقتهم ببعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة.
- 5- تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية.

ومن هذا المنطلق يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها أفراد المنظمة التي يؤديون عملهم فيها، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة: بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس

المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين (القيوتي، 2000، ص 150).

وأشار الطعمنة (2001، ص 395) أن للثقافة التنظيمية دوراً رئيساً وهاماً يمكن أن تلعبه على جميع المستويات والنشاطات داخل التنظيم، وتتلخص بالتالي:

1- توفير الثقافة التنظيمية إطاراً عاماً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، ذلك أنها تؤثر على سلوكهم المطلوب داخل التنظيم.

2- تعد الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواعاً محددة من

3- السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات. إن تكريم المبدعين والاهتمام بهم كالاحتفالات التي يكرم خلالها هؤلاء المبدعون تحفز نمطاً سلوكياً فردياً وجماعياً في آن واحد.

4- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية (قيم، معتقدات، أعراف، توقعات).

5- تتضمن القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير، فهي تعكس قدرة التنظيم على التكيف مع أي تنظيم طارئ فهي بما تحويه من قيم ومعتقدات تشكل معايير التحكم على مدى قبول أو رفض العاملين لإدخال فكرة جديدة إلى المنظمة.

وأضاف العميان (2005، ص 313-314) أنه يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في

الأفراد والمنظمات كما يلي:

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، من وضع إلى آخر.

2- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفق لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منه

داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك ، أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

رابعاً- مكونات الثقافة التنظيمية وترسيخها

يمتلك الأفراد ثقافات في المجتمع الواحد وفي المجتمعات المتباينة، فهم يؤمنون بأفكار ويستعملونها ويطبقونها بطرق متباينة، لذا صارت حياتهم تتجري بأشكال متباينة، ورغم وجود هذه التباينات الثقافية توجد في نفس الوقت أوجه شبه فيما بينها، وقد صنفت مكونات الثقافة إلى مكونين رئيسيين، وهما (جواد، 2000، ص 226):

1- الثقافة المادية: يشمل كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الفرد.

2- الثقافة اللامادية: يشمل جميع القيم والأفكار.

ويتم خلق الثقافة بثلاثة طرق، وهي (العطية، 2003، ص 333):

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

2- يعمل المؤسسون وينشئون العاملین على التفكير والشعور بنفس طريقتهم، حيث يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم.

3- يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاياتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

يتمد جذور القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة إلى المؤسسين، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة، عادة ما يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليها المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم وبيدون استعداد لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذو القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقاد المؤسسين والمديرين (حريم، 2004، ص 334).

وأضاف القريوتي (2010، ص 384) أن من أهم الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية، وهي:

1- طريقة اختيار الموظفين.

2- الممارسات الإدارية.

3- طريقة التنشئة المتبعة.

4- الطقوس والرموز واللغة.

وفي سعي المنظمات لتعليم الأفراد الجدد الثقافة التنظيمية الخاصة بها تحاول المنظمات تحديد مكونات ثقافتها الحالية. وهذه المكونات أو المظاهر يمكن التعاطي معها على النحو الآتي (جلاب، 2011، ص 615):

- 1- **المكونات الرمزية المادية:** تعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي. وتشمل هذه المكونات: اسم المنظمة، أسلوب تصميم بناية المنظمة، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها، ترتيب المكاتب فيها، شعاراتها المعلنة، أسلوب تعاطيها مع الأفراد الخارجين المتعاملين معها.
- 2- **المكونات الرمزية السلوكية:** هي تلك النشاطات المخططة أو الطقوس التي تمتلك معنى ثقافي مهم للأفراد العاملين. وبعبارة أخرى تعبر الطقوس عن مجموعة النشاطات المخططة والمعقدة نسبياً المليئة بالحركة أو الشعور التي من شأنها أن توحد الصيغ المختلفة للتعبير الثقافية في حدث واحد ينفذ أثناء تفاعلات اجتماعية معينة (مناسبات).
- 3- **المكونات الرمزية اللفظية:** وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة وتتضمن هذه المكونات كل من الآتي: الأساطير، القصص، الخرافات، التراث الشعبي، تعابير الوجه، الرموز.
- 4- **المكونات الرمزية الإدراكية:** تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار، أي نظام إدراكي. وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات التالية: القيم، الاعتقادات، الاتجاهات، الافتراضات.

وأوضح السكارنة (2011، ص339) بان مكونات الثقافة (عمر المنظمة، قوة المؤسسين، التطور التاريخي، التوسع والانتشار، التميز والتفوق، ثقافة المجتمع والأفراد)، ويمكن عزل هذه المكونات عن بعضها البعض ولكن لا يمكن وصف كل مكون على حدة فهي تركيبة من العناصر المشتركة.

واتفق العديد من الباحثين والكتاب أنه بعدما تشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخ هذه الثقافة والمحافظة عليها من خلال عدد من الوسائل منها:

1- إدارة الموارد البشرية:

أن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، من خلال: عمليات اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب فعاليات التطوير المهني، إجراءات الترقية، الهدف من هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون مع ثقافة المنظمة (العطية، 2003، ص333).

وأضاف حريم (2004، ص 334) بأن إدارة الموارد البشرية تشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين

يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء، والتقدير.

وأكد العميان (2005، ص 319) بأن عملية جذب العاملين وتعيينهم تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.

2- أفعال وممارسات الإدارة العليا:

تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من أعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، مثال على ذلك: المخاطر المرغوب بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، اللباس المناسب، الأفعال التي تؤدي إلى زيادة في الراتب (العطية، 2003، ص 334).

وأكد حريم (2004، ص 334) بأنه لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة. وبما أن ردود فعل الإدارة العليا تُعتبر 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.

وأضاف العميان (2005، ص 319) إذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة، من خلال المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

3- التطبيع (التنشئة الاجتماعية):

لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك هو بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها (العطية، 2003، ص 334).

وأشار حريم (2004، ص 334) بأن التطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، حيث أن العاملين الجدد ليسوا على دارية كاملة بقيم واعتقادات وأعراف وتوقعات المنظمة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف بالتطبيع، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج للتطوير والتدريب والتدريب.

وأضاف العميان (2005، ص 320) عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تُعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

4- نظم العوائد الشاملة:

يجب مكافأة العاملين الذين يعززون ويتبنون ثقافة المنظمة، ومعاينة وطرد الذين يتحدونها (العطية، 2003، ص 334)، وتشمل نظم العوائد الشاملة الاعتراف والتقدير والقبول ولا تقتصر على المال فقط، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة. (حريم، 2004، ص 335)

بالإضافة لما سبق أضاف حريم (2004، ص 335) وسائل أخرى تشارك في ترسيخ الثقافة والمحافظة، وهي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: يتم ذلك من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع، والتدريب والتطوير.
- 4- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق والاتصال بين الجماعات.

ويوضح الباحث بالرغم من أن ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعمل فيه، وبما أنها عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين أفراد المجتمع أو المنظمة، إلا أن المنظمة تسعى إلى خلق وتشكل ثقافة لتمييزها عن غيرها من المنظمات، ومن ثم المحافظة عليها بشكل مستمر وبطرق مختلفة، من خلال وضع النظم التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، وتكافئ الموظفين الذين يعززون ويتبنون ثقافة المنظمة.

خامساً- العوامل المحددة لثقافة المنظمة

هناك مجموعة من العوامل المحددة لثقافة المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات والتي أهمها ما يلي (أبو بكر، 2008، ص 80)، (السكرانية، 2011، ص 335):

- 1- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتتعكس على سلوكياته.
 - 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أساليب المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
- أ- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ب- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنية أو وظيفة معينة.
 - ج- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

سادساً- مصادر الثقافة التنظيمية

تتلخص أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية (العطية، 2003، ص 338):

- 1- **القصص:** تربط القصص بين الحاضر والماضي في المنظمة، وتوفر توضيح وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلب هذه القصص بشكل تلقائي، ولكن بعض المنظمات تحاول استخدام القصص لتعليم الثقافة المنظمة. وهي تصوير لحدث واقعي وخليط من الحقائق والملابس الواقعية.
- 2- **الطقوس:** هي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن القيم الأساسية في المنظمة وتعززها، مثل أي الأهداف أكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأي منهم الأقل أهمية.
- 3- **اللغة:** تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة أو أعضاء الثقافة الفرعية. ويتمكن الأعضاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة. وغالباً ما

تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب والعاملون الأساسيون، والموردون، والعملاء، والمنتجات المرتبطة بعملها. وغالباً ما يجد العاملون الجدد أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، ولكنهم بعد مرور فترة زمنية يصبحون جزءاً من اللغة السائدة في المنظمة. وبعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات مؤشراً عاماً يربط أعضاء ثقافة معينة، أو ثقافة فرعية في المنظمة.

وأضاف **Greenberg & Baron (2004، ص 640)** بعض مصادر أخرى للثقافة التنظيمية:

1- الرموز: وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق.

2- الاحتفالات: إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة.

وأضاف السكارنة (2009، ص 40) مصادر أخرى للثقافة التنظيمية:

1- الألفة والرسمية: تشير إلى تعاون علائقي دراماتيكي يخطط من خلال مجموعة من الأنشطة. أما الرسميات في نظام لطقوس وشعائر مختلفة يتم العمل بها في مناسبة فردية أو حدث فردي.

2- التقانية: وتتمثل في طرق وأساليب تنظيم العمل المختلفة.

كما أضاف الطراونة وآخرون (2012، ص 297 - 298) مصادر أخرى للثقافة التنظيمية:

1- الروتين: فهو ما يتم بموجبه تحديد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة، ومع من هم خارج المنظمة، وهو أول ما يتعلمه الموظف عندما يلتحق بالمنظمة، ونستطيع القول أن الروتين هو الشكل الظاهري للثقافة، حيث يجسد خلاله قيم الثقافة واتجاهاتها.

2- نظام الرقابة والتحكم: تحدد كل منظمة معايير أداء خاصة بطبيعة عملها، كما تعتمد نظام رقابة لقياس أداء العاملين فيها على أساسه. فالجامعة لديها منظومة تقييم تقوم على معايير تقيس بموجبها أداء الطالب، وهذه وسائل مهمة لكل الأطراف ذات العلاقة في الجامعة.

3- البناء التنظيمي: فهو بناء يعكس طبيعة العلاقة بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة؛ فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المنظمة العسكرية وهو ملائم لها؛ في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية؛ فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو أنه اعتمد تنظيم المؤسسة العسكرية.

كما أضاف جلاب (2011، ص 624-627) بأن تأتي الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهذه المصادر هي:

1- خصائص أفراد المنظمة

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساس والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدراً لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ويستطيع مؤسس المنظمة إرسال النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرائق هي:

أ- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لا سيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.

ب- تعليم الأفراد وتنشئهم اجتماعياً على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.

ج- ضرب مؤسس المنظمة للأمتثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

2- الأخلاق التنظيمية

أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية، والمعتقدات، والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر وهي:

أ- **الأخلاق المجتمعية:** تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

ب- **الأخلاقيات المهنية:** يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أداءها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها. أي أنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

ج- **الأخلاقيات الشخصية:** تعبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجامعات المرجعية.

3- نظام حقوق الملكية

يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها، وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها واستخدامها. وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، والقيم، والاتجاهات نحو المنظمة. أن توزيع حقوق الملكية في المنظمات يؤثر في القيم الأدائية التي تشكل سلوك الأفراد ودوافعهم، كما أن هذا التوزيع يحدد فاعلية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها.

4- الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ويعبر الهيكل التنظيمي أيضاً عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي تتربط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، ولما كانت الهياكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية بقصد الحصول على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم.

يرى الباحث أن العادات والتقاليد التي يتبعها العاملون لانجاز مهامهم اليومية بالإضافة إلى أساليب التعامل والاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة تستند إلى حد كبير لمؤسسي تلك المنظمة والمستويات التي يتم تحقيقها في ظل زيادتهم لها، وان المؤسسون للمنظمة يملكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها فالمؤسسين هم الذين يحددون الرؤية، والرسالة، والهياكل التنظيمية وأخلاقيات العمل وأنماط السلوك المرغوب فيها لتحقيق الأهداف.

سابعاً- خصائص الثقافة التنظيمية

اتضح من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين يشير على أنه نظام من المعاني المشتركة، وهذا النظام عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتفتتح البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة وهي (العطية، 2003، ص 326):

- 1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- 3- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 4- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- 5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- 6- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- 7- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

وأضاف أبو بكر (2008، ص 77) بأنه هناك خمس خصائص للثقافة التنظيمية والتي تتضح من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية وهي:

1- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة، أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- أ- الجانب المعنوي: عبارة عن النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- ب- الجانب السلوكي: يمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والأدب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- ج- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلب أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال لمكوناتها من عناصر وخصائص.

4- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات (القيوتي، 2010، ص 373):

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وتصرف في العمل.
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- 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 الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- 7- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة.
- 9- درجة التسامح مع الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر مختلفة.
- 10- طبيعة نظام الاتصالات، وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو تأخذ نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

كما أوضح السكارنة (2011، ص 337) بأنه توجد عشر سمات للثقافة التنظيمية والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة، وهي:

- 1- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو المنظمة.
- 2- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار والتجريب والمبادرة وتحمل المخاطر والمغامرة.
- 3- الاتجاه: مدى قيام المنظمة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء، والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- 4- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- 5- الرقابة: المتمثلة بالقواعد والإجراءات وأحكام الإشراف الدقيقة المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين، أو الرقابة الذاتية.
- 6- الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء المنظمة.

- 7- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء للمنظمة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين (الولاء للمنظمة وليس للتنظيمات الفرعية منها).
- 8- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافأة والحوافز وفق للأداء وليس لأي اعتبارات شخصية.
- 9- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد (درجة التسامح مع الاختلاف ووجهات النظر المختلفة).
- 10- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

يتضح للباحث مما سبق أن ثقافة معظم المنظمات قد تتطابق أو تختلف كما هو عليه الحال بين الأفراد، وكل منظمة تحاول أن تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وهذا يتعلق بحجم المنظمة وعمرها وتاريخها، فكلما كبرت ونمت المنظمة نجد أن ثقافتها التنظيمية تصبح أكثر وضوحاً ونضجاً.

ثامناً - عناصر الثقافة التنظيمية

كما أوضحنا سابقاً بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم، وتشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم، وفي كل هذا تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية، وهي:

1- القيم التنظيمية

القيم بشكل عام: عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية: فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء. (المدهون، والجزراوي، 1995، ص 399) (العميان، 2005، ص 312)

حيث تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد الأحكام في الفرد وعلى الجماعة، فالحكم الذي يصدره الفرد على شيء ما يعتمد في هذا الحكم على مجموعة من المبادئ والمعايير الذي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد الأمر المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك، وهذا ما ينطبق تماماً على جماعات العمل، فالفرد في جماعة العمل يلتزم بقيم هذه الجماعة، وفي إطار المؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر نسق القيم في سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعي متماسكاً عندما تتقارب النسق القيمة

للأفراد بعضها البعض وإذا توافرت هذه النسق حدث تفكك للجماعة (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 187)، وبذلك يتضح أن القيم التنظيمية هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (السكرانة، 2011، ص 333).

2-المعتقدات التنظيمية

المعتقدات بشكل عام: عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية: فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي، واثار ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية(المدهون، والجزراوي، 1995، ص400)(العميان، 2005، ص312)، واتفق السكرانة (2011، ص 333) بان المعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل.

3-الأعراف التنظيمية

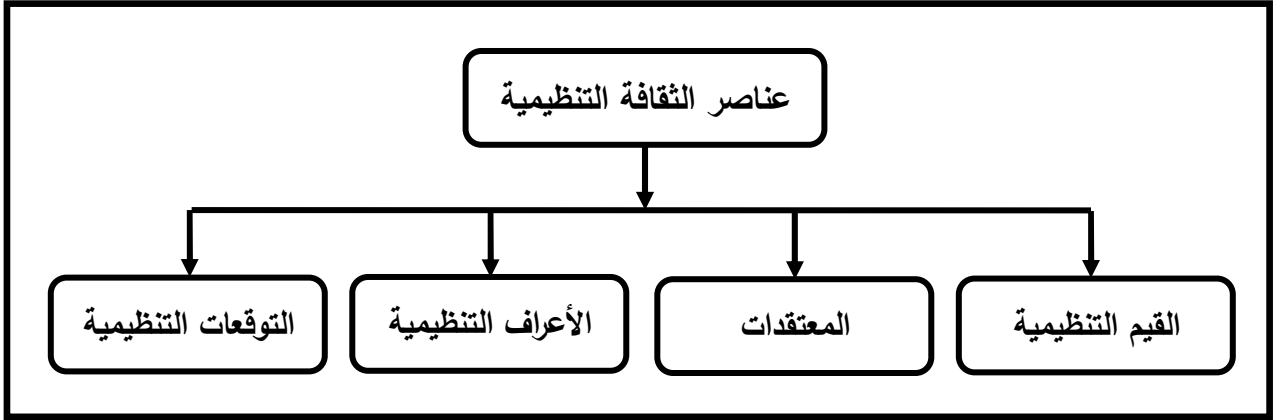
أما الأعراف التنظيمية معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل. ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له العمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر هنا، أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (المدهون، والجزراوي، 1995، ص 401) (العميان، 2005، ص313) (السكرانة، 2011، ص 333).

4-التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. (المدهون، والجزراوي، 1995، ص401) (العميان، 2005، ص313) (السكرانة، 2009، ص 358)

وأضاف السكرانة (2011، ص 333) بأن التوقعات التنظيمية تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظف والتنظيم (مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منهما من الآخر).

ويرى الباحث أن عناصر الثقافة التنظيمية تُعتبر اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، وتمثل طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية والتي يجب أن تكون محكومة بمعايير، وكذلك تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يدعم ويلبي احتياجات الأفراد.



المصدر: جرد بواسطة الباحث

شكل رقم (2): عناصر الثقافة التنظيمية

ويوضح الباحث بأن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة هي العناصر السابقة الذكر، والتي اعتمد عليها عدد من الباحثين في أبحاثهم: حيث أشار عبد الاله (2006، ص20) أن عناصر الثقافة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. وأشار شبير (2007، ص17) بأن عناصر الثقافة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. وأشار عكاشة (2008، ص 15) بأن عناصر الثقافة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. واستخدمت كساب (2011، ص 15) بأن عناصر الثقافة التنظيمية هي: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية. أما العاجز (2011، ص 16) فاستخدم عناصر الثقافة التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية.

تاسعاً - أنواع الثقافة التنظيمية

أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، فالثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمل إذ أن الثقافة القوية تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة. ففي الثقافة القوية يزيد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة، والتي تكون مشتركة وبشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية و ازداد تمسكهم بهذه القيم كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير

أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام المنظمي، مما يؤدي لتقليل ميل العاملين لتترك المنظمة على عكس الثقافة الضعيفة (العطية، 2003، ص 329).

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة، وهما (حريم، 2004، ص 333):

1- **الإجماع:** مدى المشاطرة: لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين، وهما:

أ- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بها.

ب- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

2- **الشدة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

كما اتفق أبو بكر (2008، ص 83) مع السكارنة (2011، ص 341) على أنه يمكن أن تكون ثقافة المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كان هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع العاملين في المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حال عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

1- **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفترق المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها ومعتقداتها (أبو بكر، 2008، ص 83).

واتفق السكارنة (2011، ص 341) على ما سبق وأضاف أن هناك آثار جانبية للثقافة التنظيمية الضعيفة فقد تحقق بعض الآثار السلبية لها في المواقف التالية:

أ- عدم اتساق القيم السائدة حالياً مع متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة، (يحدث في حالة وجود بيئة ديناميكية للمنظمة وبروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك ومعايير الأداء المعمول بها حالياً).

ب- وجود ثقافات فرعية لوحداث أو لجماعات أو لأفراد، قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة التنظيمية العامة، وهو ما يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

2- **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع العاملين في المنظمة وان يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة (أبو بكر، 2008، ص 83).
وأضاف السكارنة (2011، ص 341) أن الثقافة القوية هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم، وهي تمثل رابط متين تربط عناصر المنظمة بعضها ببعض مما يساعد إدارة المنظمة والعاملين على إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وعلى تحقيق ارتفاع مستويات الالتزام، وانخفاض معدل دوران العاملين، التمسك، الولاء، الإنتاجية المرتفعة.

وتقوم فكرة قوة وضعف الثقافة على اعتبار أن ثقافة المنظمة تكون قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، حيث أن ثقافة المنظمة محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوة ملائمة فإن المنظمة يكون لها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، بحيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، وتؤثر على سلوكهم، وفي حال عكس ذلك تكون الثقافة ضعيفة (السكارنة، 2011، ص 340).

وتتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات، وطرق تفكير العاملين، وتصنف أنواع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب، كالتالي:

1- **ثقافة القوة:** تميل المنظمات التي تعتقد هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد يمتلكون جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا. وغالباً ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة. والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هو الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيراً حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها (جلاب، 2011، ص 607).

وأكد الطراونة وآخرون (2012، ص 293) ذلك بأن ثقافة القوة هي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثير كبيرين وبطبيعته جميع العاملين ويحبونهم، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة،

وغالياً ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوي متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص، ويشبه الهيكل التنظيمي فيها بنسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت، مما يجعل من المركز الوسط محوراً للرقابة والطاقة والقوة.

2- **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة اقل من ثقافة القوة على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، والأدوار المحددة بشكل جيد، والنظم والإجراءات، وعدم تفضيل المخاطرة. فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منه، ويصفون العمل بشكل جيد، ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل. أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فأنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية. والمشكلة الرئيسة في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث (جلاب، 2011، ص 607). وتغرس ثقافة الدور قيم احترام وطاعة أصحاب الأدوار أو المراكز الإدارية المحددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمتخصصون مصدراً للقوة والشرعية، وتُعتبر هذه الثقافة غير مرنة تماماً بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية الشاملة (الطراونة، وآخرون، 2012، ص 294).

3- **ثقافة الفرد:** تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنيين يركزون بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية (جلاب، 2011، ص 607).

واختلف الطراونة، وآخرون (2012، ص 294) أن ثقافة الفرد هي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط أنظار تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين، قائد أو خبير بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير، وفي حال حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الإدارية فسوف تتسحب أثارها على المنظمة ككل.

4- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز المطلوب بدلاً على الأدوار الرسمية للأفراد، وتتميز هذه الثقافة بسياسة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي. والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل بصعوبة الرقابة، واحتمالية ضياع الموارد (جلاب، 2011، ص 607).

وأضاف الطراونة، وآخرون (2012، ص 294) أنها تركز على تنفيذ المشروع والمهمة، وتركز على المرونة والقدرة على التكيف وتعطي من قيمة الاتصالات الجانبية وليس الرئيسية، وتعطي قيمة لانجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين من القيام بالمهام على أكمل وجه، ونجد هذه الثقافة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام، وليس على دور أو شخص معين، فهي ثقافة لا تهتم بالرموز أو المناصب الرسمية، بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

ويتفق الباحث مع الطراونة وآخرون (2012، ص 294) بأن انطباق هذه الثقافات للمنظمة المعاصرة هي ثقافة المهمة التي تهتم بما يسهم به الفرد في أداء مهامه وحل مشكلات المنظمة، ولا تهتم بالرموز أو الخلفيات الدينية أو العشائرية أو المناصب الرسمية. بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

عاشراً- وظائف الثقافة التنظيمية

تمارس الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف التي تُحدد السلوك الإنساني، حيث تفاوتت الوظائف التي تؤديها المنظمة من وجه نظر الباحثين.

حيث أشار القريوتي (2000، ص 150) بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدد من الوظائف الرئيسية في المنظمة وهي:

- 1- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- 2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
- 3- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- 4- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- 5- توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

كما أكدت العطية (2003، ص 330) على بعض الوظائف سابقة الذكر، وأضافت عدد من الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:

- 1- لها دور في تعريف الحدود وأنها تخلق الاختلاف بين المنظمة والآخرين.
- 2- تمنح أعضاء المنظمة شعور بالهوية.
- 3- تؤدي إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
- 4- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.
- 5- تساعد في توفير آليات السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.

وأضاف Greenberg & Baron (2004، ص 630) أن الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، وبالتأكيد فإنها تلعب أدوار عديدة في المنظمات، وهي:

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

2- خلق الالتزام برسالة المنظمة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعورا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تُذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله وعمله 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.

ولخص حريم (2004، ص 330) وظائف الثقافة التنظيمية بأربع وظائف رئيسية وهي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تعزز الالتزام الجماعي: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وأكد ديري (2011، ص 314) على الوظائف سابقة الذكر، وأضاف عدد من الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

1- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.

2- تؤدي الثقافة على التأثير على أهداف المنظمة، والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

ويرى الباحث أن جميع وظائف الثقافة التنظيمية مهمة، ولكن أهمها من وجهة نظره تتجسد في:

- 1- الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- 2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
- 3- تساعد في توفير الرقابة وآليات السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات والسلوك التنظيمي في المنظمة.

الحادي عشر - تغيير ثقافة المنظمة

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً وتتطور خلال العديد من السنوات، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها أبداً، ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً، وتشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في الظروف الآتية (العطية، 2003، ص 341-342):

- 1- أزمة قوية جداً: في الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها، فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية.
- 2- تغيير القيادة: قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
- 3- المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل. كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
- 4- الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من الأصعب تغييرها. ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وأوضح حريم (2004، ص 336) بأن هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، ولكن الكثير منهم يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة، ومن بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

- 1- تغيير قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- 2- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

- 3- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- 4- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- 5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- 6- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

وتتميز ثقافة المنظمة بالاستقرار والثبات النسبي، ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبداً بل العكس أن كثير من علماء الإدارة بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة، وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية (ديري، 2011، ص 314 - 315):

- 1- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.
- 2- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة، نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- 3- حجم وعمر المنظمة، فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- 4- قوة الثقافة الحالية، كلما كانت قوية ويلتزم بها العاملون، كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.
- 5- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- 6- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة، فالتغيير يكون أصعب، فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تتكون من خصائص ثابتة نسبياً وتتطور خلال العديد من السنوات، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وأن جميع هذه الخصائص تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى، ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها أبداً، ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً، فبرامج تغيير ثقافة المنظمة يجب أن لا تدعوا إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة المنظمة القديمة، ففي الكثير من مساعي التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار والتحدي، فيجب زرع الثقافة الجديدة في الثقافة القديمة وتحققها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة، وهذا يشبه استبدال أجزاء بالية بأجزاء جديدة.

خلاصة

مما سبق يتضح للباحث أن للثقافة التنظيمية دوراً رئيساً وهاماً في المنظمة، حيث أنها توفر إطاراً عاماً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، وهي قوة مؤثرة داخل التنظيم، تتضمن تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير، وتشكل إطاراً مرجعياً يقوم العاملين بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. كما لاحظ الباحث أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على العاملين فيها أن يفهموا عناصرها الفرعية، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي للعاملين فيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. وسيتحدث الباحث في المبحث الثاني عن الإبداع الإداري وعناصره وتوضيح العوامل التي تساعد على تنميته وتطويره داخل المنظمات.

المبحث الثاني الإبداع الإداري

أولاً- المقدمة

يتميز العصر الحالي بثورة المعلومات والتطور المستمر الأمر الذي ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات، ولحل المشكلات يتطلب من المنظمات استخدام طرق جديدة إبداعية والابتعاد عن الطرق التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق حديثة وحلول إدارية خلاقة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية المعاصرة.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة للظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية أو نتيجة تفاوت أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع (اللوزي، 1999، ص 291).

حيث يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (العميان، 2005، ص 389).

وأصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية باعتباره مطلب أساسي من متطلبات التغيير والنجاح، لذلك ينبغي على كافة المنظمات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتشجيع المبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام، وهكذا أن درجة نجاح المنظمات يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري وقدرته على التطور (السكرانة، 2011، ص 16). ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها (عساف، 2012، ص 267).

سَيُخَصَّص هذا المبحث لتسليط الضوء على الإبداع الإداري، من خلال التعرف على مفهوم الإبداع، عناصره، خصائصه، أنواعه، حاجة المنظمة إلى الإبداع، وتوضيح العوامل التي تساعد على تنميته وتطويره، والتطرق إلى معوقاته.

ثانياً - مفهوم الإبداع

تعتبر كلمات الإبداع والابتكار مصطلحات مترادفة لتعني إثبات شيء جديد غير مألوف. وهذا يعني النظر إلى الأشياء المعرفية المألوفة في ضوء قرينة جديدة (المغربي، 2010، ص 339)، فالإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليفة والإنسان يبدع ويخترع وكذلك الجماعة والمؤسسات والمجتمعات والتاريخ مليء بأمثلة لا حصر لها عن دور الإبداع ليس فقط في تمكين الإنسان والجماعة والمؤسسة والمجتمع من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وبخاصة الظروف الجديدة المرغوب فيها (الرحاحله، 2010، ص 213).

إن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير) ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه نحو متطلبات العملية الإدارية (السكرانة، 2011، ص 19).

ويشير الإبداع إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة، فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج (الظاهر، 2011، ص 20).

لقد تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون لتحديد المقصود بالإبداع، إلا أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة فيما يلي توضيح لبعض المفاهيم الخاصة بالإبداع في المنظمات. وسيظهر ذلك من خلال التالي:

- عرف حمود (2002، ص 204) بأنه: "عبارة عن استجابات معينة للمتغيرات البيئية وهو وسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المنظمة".
- كما يعرفه حريم (2004، ص 346) بأنه: "عملية ذهنية معرفية، يتفاعل مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة".
- عرف العميان (2005، ص 389) الإبداع بأنه: "الاستخدام الأول أو المبكر لأحد الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة".
- عرف William Coin الإبداع بأنه: "عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة" (العامري، 2009، ص 6).

- عرف Gowan الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت ببيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع العامل" (خير الله، 2009، ص 6).
- عرف الخضرا وآخرون (2009، ص 368) الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الذي يجب أن تلقاه من قبل العاملين في المنظمة وحيث تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق مصالح المنظمة ومصالحهم".
- يعرف ديري (2011، ص 297) الإبداع الإداري بأنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو غيرها، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".
- يعرفه (Robbins) على انه: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما" (السكرنة، 2011، ص 17).
- ويعرفه الطراونة وآخرون (2012، ص 260) بأنه: "أفكار جديدة غير مطروحة سابقاً وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد ونتاج تفاعله مع البيئة العامة والخاصة له".
وأضاف المعاني، وآخرون (2011، ص 347) أن الإبداع هو:
 - 1- عملية ذاتية متشددة (أي تحقيق الأصالة والحدثة)، بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجدد القديم.
 - 2- أن عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع.
 - 3- أن عملية الإبداع هي نتاج تفاعل مع البيئة، وبالتالي فهي تدرك وتحل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة.
- مما سبق يتضح للباحث أن هناك تباين في آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع الإداري فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى انجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. وبالرغم من تعدد هذه التعريفات والتباين في الآراء إلا أنها تتفق في جوهرها.
- ومن هذا المنطلق يعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه: عبارة عن المبادرة التي يبديها الأفراد في المنظمات بقدرتهم على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل وقدرتهم على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب، من خلال العملية التي يصبح

عندها الفرد في المنظمة حساساً للمشكلات والنواقص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً - حاجة المنظمات إلى الإبداع

المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، ظاهرة العولمة، التعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، وتطلعات أجيال العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، فإن ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتتمكن المنظمات من البقاء والنمو. حيث يشير (دراكر) على أن الإبداع عمل عقلائي منتظم ودؤوب ويجب أن يكون اعتيادياً أن لم يكن روتينياً فالمنظمة التي لا تبذل تهمة وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر، فإن الزوال يأتي سريعاً. وإذا ما تحدثنا عن المنظمات العربية فأنها أحوج ما تكون إلى الإبداع في ضوء الضغوط والتحديات المتنامية التي تواجهها، لأن الإبداع يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى (حريم، 2004، ص 347).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو توفير معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها تعمل على سد وتقليص هذه الفجوة وذلك من خلال الإبداع (العميان، 2005، ص 390).

وفي ظل الظروف الحالية التي تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو المستوى الخارجي وعولمة الاقتصاد والأعمال فإن المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع الذي يمكن من خلاله أن تواجه كل التحديات الداخلية والخارجية وأن عملية الإبداع تمكن المنظمة من النمو والاستمرار في البيئة التي تعمل بها، وكم م المنظمات فشلت في تحقيق أهدافها وأشهرت إفلاسها أو استحوذت عليها شركات مبدعة. وبالتالي أن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات، وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وأن عملية الإبداع يجب أن تشمل تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل (ديري، 2011، ص 299).

رابعاً- عناصر الإبداع

الإبداع هو الإجابة في إتقان عمل ما وإكماله بشيء من الكمال مع الإتيان بشيء جديد وليس الإبداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فقط، بل المساهمة في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة وقد أصبح الإبداع ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة. ولا بد من توفر عدة عناصر حتى نستطيع أن نقول أن هناك إبداعاً، ومن أهم هذه العناصر:

1- الإحساس بالمشكلة:

أي التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار مبدعة فالفرد لا يبدع إلا في مجال تخصصه (الصيرفي، 2003، ص 16). والشخص المبدع عادة ما يعي الأخطاء بسرعة ويستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يراقب الأشياء التي لا يلاحظها غيره ويكون لديه القدرة الفائقة على أدراك عدم التوازن في الموقف (توفيق 2، 2006، ص 39).

وكذلك يتمثل الإحساس بالمشكلة في قدرة الفرد على استشفاف المشكلة التي تدور حولها وتحديدتها تحديد دقيق، فالتعمق بالمشكلة والتعرف الدقيق على جميع جوانبها هو الذي يوجي بالإبداع (توفيق 1، 2006، ص 5).

ويعني بها تلك الحساسية أو القدرة التي تكن موجودة في شخص دون آخر، فالمبدع يرقب الأشياء التي لا يرقبها غيره كالألوان وتلمس الأشياء واستجابات الآخرين وبعض الثغرات في الأفكار الشائعة، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحاً على بيئته ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك بمحاولة فهمها ووضعها في إطار آخر (الخضرا وآخرون، 2009، ص 370).

وتعتبر من أهم عناصر الإبداع وهذا يعني رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها، وأبعادها وأثارها، لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الفرد هو الذي يوجي بالإبداع (الرحاحله، 2010، ص 218).

وأضاف عامر وقنديل (2010، ص 183) بأن الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديد دقيق والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، وإن التشعب بالمشكلة هو الذي يوجي بالإبداع.

كما أضاف البرقعواوي (2012، ص 33) بأن الحساسية للمشكلات عبارة عن القدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات والنقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل من خلال وعي المتعلم بوجود مشكلة في مكونات موقف ما أو أحد عناصره مما يستدعي الشعور بالحساسية نحو الموقف أو المشكلة. وإن الحساسية للتفاصيل تتمثل بالقدرة على تقديم إضافات أو تفاصيل جديدة تقود إلى المزيد

من المعلومات أو الإضافات الأخرى وتتطوي على قدرة الفرد على إضافة تفاصيل جديدة للأفكار أو المواقف المتوافرة أمامه.

2- وفرة الأفكار:

المهم هنا أن لا يستبعد المبتكر فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها، ولتشجيع التفكير الخلاق يجب (الصيرفي، 2003، ص 16):

- أ- تنمية مناخ يساعد على الخلق.
- ب- تشجيع برنامج مستمر لتشجيع الخلق.
- ج- تشجيع الأفكار الجديدة وذات الخيال.
- د- محاولة استكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين.
- هـ- تضيق الفجوة بين السياسة والتطبيق.
- و- الإصرار على قياس النتائج.

وعندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع ووجود الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، ومن المهم أن لا يطرد المبدع فكرة تطراً عليه، وأن لا ينتقد أي فكرة أو يتشدد في قبولها، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها ويقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها (عامر، قنديل، 2010، ص 183). وأضاف الراحله (2010، ص 218) بأن الإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية أي عدد كبير من الأفكار وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، ولكن المهم أن لا يستبعد المبدع أي فكرة تطراً عليه. كما تتمثل وفرة الأفكار في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكك بها أو التشدد في قبولها (السكرانة، 2011، ص 50).

3- الطلاقة:

تختص الطلاقة بكفاءة الشخص المبدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها ويمكن التعبير عنها بالسهولة أو الخصوبة الفكرية وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطراً على الذهن عند إثارة مشكلة. كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التفكير وسرعة التصنيف بإعطاء كلمات في نسق محدود أو وفق نظام معلوم، وعلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة أنواع من الطلاقة (توفيق، 2006، ص 37):

- أ- **الطلاقة الفكرية:** تنسب إلى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.
- ب- **الطلاقة الارتباطية:** وتنسب إلى سرعة توليد وحدات معاني وتعبير عن علاقة ما في ارتباط.
- ج- **الطلاقة التعبيرية:** وتنسب إلى إنشاء حديث متصل في صورة عبارات وجمل (نظام معاني)

فيحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ ولكن المهم أن لا يرفض المبدع فكرة تطراً على ذهنه، وإنما يقع عليه تجميع أكبر قدر من الأفكار ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وترتيبها فالعبرة هنا معدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة (توفيق 1، 2006، ص 6).

ونعني بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة. وهذا لا يعني أن على جميع المبدعين أن يعملوا تحت ضغط الوقت وأنه يجب أن ينتجوا بسرعة أو لا ينتجوا أبداً، ولكن معناه أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية ما فإنه إذا تساوت الاعتبارات الأخرى يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار ذات معنى (الخضرا وآخرون، 2009، ص 370). ويقصد بطلاقة التفكير القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء (السكرانة، 2011، ص 24).

كما أضاف المعاني وآخرون (2011، ص 352) بأن الطلاقة سيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائماً طلاقات من الأفكار الجديدة، ومن صور هذه الطلاقات:

- أ- **طلاقة لفظية:** وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- ب- **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة على الإدراك بالأبصار.
- ج- **طلاقة ارتباطية:** وهي سرعة توليد علاقات معينة.
- د- **طلاقة فكرية:** وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

4- المرونة:

يقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجات إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003، ص 18).

ويقصد بها أيضاً القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بمعنى أحر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي الذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها مما كان، والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي حتى يكون قادر على تغيير حياته العقلية (أفكاره) لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي، وهي تتكون من:

أ- **المرونة التكيفية:** أشار توفيق 2 (2006، ص 38) بأنها قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل المشكلة، وبمعنى آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل فهي قدرة الفرد على الإكمال والبناء على المعلومات والتفسيرات القديمة حتى تكون امتدادات في اتجاهات جديدة

لحل المشكلة.وأضاف البرقاوي (2012، ص 33) بأن المرونة التكيفية تعني التغيير الناجح في التصرف لمواجهة المشاكل.

ب- **المرونة التلقائية:** وهي التي يظهر منها الفرد استجابة عالية لسرعة الانتقال من قسم إلى آخر أو من مجال إلى آخر وتعني قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

فالنظر إلى الأشياء من عدة زوايا ينتج لنا اكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة وهي تعني عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد (توفيق، 1، 2006، ص 6). وتعني النظر إلى الأمر من عدة اتجاهات لا من جهة ضيقة واحدة فالإنسان الذي يقف عند فكرة أو يتصلب بالنسبة لطريقة من الطرق فإنه يكون اقل قدرة على الإبداع من إنسان من التفكير قادر على التكيف حين يكون لزاماً، وقد كان للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نستفيد منها في حياتنا (الخضرا وآخرون، 2009، ص 371).

كما يقصد بها النظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا بحيث تخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد تبدو أفكاراً معينة متنافرة أو مترابطة ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينهما وتجمع بين أجزاءها فتبدو في شكل جيد (عامر، وقنديل، 2010، ص 184)، وهي القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط، ويقصد بالمرونة الفكرية القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون التركيز في فئة واحدة منها وبعد الانتقال بين الفئات دليل على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي (السكرانة، 2011، ص 24 - 51).

كما أضاف المعاني، وآخرون (2011، ص 352) بأن المرونة تمثل تنوع الأفكار وكيفيةها، ومن صورها:

أ- **المرونة التقليدية:** وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار.

ب- **المرونة الشكلية:** وهي تنوع الحلول الجديدة.

5-الأصالة:

نعني بالأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، حيث عادة ما يبدأ الإبداع بالتقليد ومن ثم تطوير ما تم تقليده وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد (الصيرفي، 2003، ص 19).

وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية أو التفكير فيما وراء المباشر أو المؤلف أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث (توفيق، 1، 2006، ص 6). وتزداد الأصالة عندما تزيد قدرة الفرد على ابتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها احد من قبل والأصالة تعتمد ليس على كمية الأفكار وتنوعها كما في الطلاقة والمرونة ولكن تعتمد على قيمة تلك الأفكار مع اختلافها عما يفعله الآخرون (توفيق، 2، 2006، ص 40).

فالإنسان المبدع يملك أفكار جديدة متجددة، فهو لا يكرر أفكار المحيطين به، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة، وخروجها عن التقليدي، فالشخص صاحب التفكير الأصيل هو الشخص الذي لا يكرر أفكار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات، ودرجة التجديد التي يكون الإنسان قادراً عليها أو يظهرها في المعتاد هامة في الإبداع، ويمكن اختبار هذه القدرة بمقدار تكرار ما هو غير شائع، والأصالة تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون (الخضرا وآخرون، 2009، ص 371). حيث لا يكون الفرد مبدعاً إلا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه إليه احد، أما الفرد الذي يفعله الآخرون فليس مبدع إنما مقلداً (الرحاحله، 2010، ص 219). ويقصد بالأصالة الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة، كما يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما حيث تعني جودة الأفكار والحدثة وعدم الشبوع فيما ينطلق لموضوع معين (السكرانة، 2011، ص 24-51)، أي عدم تكرار المعاني والأفكار (المعاني، وآخرون، 2011، ص 352). وهي القدرة على التعبير الفريد من نوعه خلال إنتاج الأفكار البعيدة والماهرة أكثر من الأفكار الشائعة والمألوفة، وتتميز الأصالة بقدرتها على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار نحو التفرد والتميز فيها (البرقعوي، 2012، ص 33).

6- القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات /التعقيد:

أن هناك ثمة إمكانية لوجود قدرة ذات علاقة بدرجة التعقيد لبناء المفهوم الذي يستطيعه الفرد، أي كم يستطيع الفرد أن يدير في ذهنه من الأفكار المترابطة في نفس الوقت، أي أن كثير ما يحتاج العالم أو المخترع إلى أن يحتفظ بذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر بمشكلة ما. والشخص الأقدر في هذا المجال يكون أكثر قدرة على الإبداع (الخضرا وآخرون، 2009، ص 372). ويقصد به الخيال الخلاق وهو القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته (السكرانة، 2011، ص 25).

7- التفكير والتخطيط الاستراتيجي:

يتمثل بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها (الرحاحله، 2010، ص 219). أو التفكير الابتكاري وهو الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في

مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى، وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة تلعب دوراً في تحقيق أهدافها (السكرانة، 2011، ص 51).

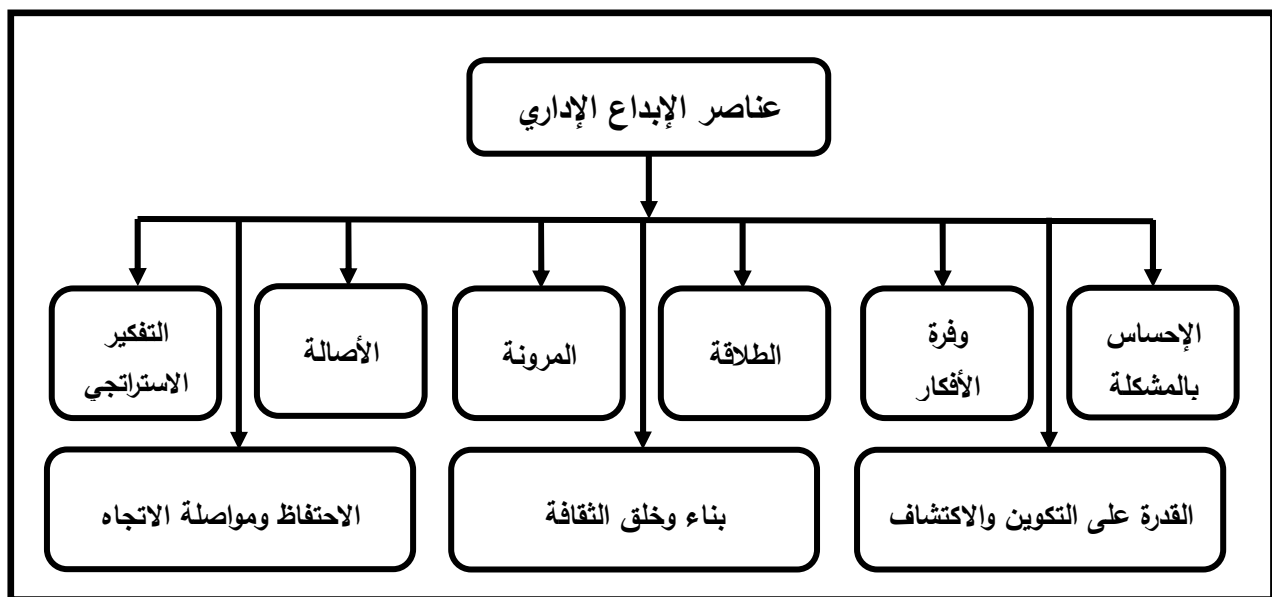
8- بناء وخلق الثقافة المؤسسية:

فهو من أهم عناصر الإبداع، ونعني به إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والتركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم بالمشاركة (الرحاحله، 2010، ص 219).

الثقافة التنظيمية تعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل احد الأدوار الرئيسية للقائد إذ يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافة القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون (السكرانة، 2011، ص 51).

9- الاحتفاظ /مواصلة الاتجاه:

وتتمثل في قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأي معوقات تقف في طريقه، أي مواصلة الاتجاه في حقيقته وعدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (توفيق، 1، 2006، ص 6)، حيث يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترة طويلة في مجال اهتمام ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الدالة ومعاينتها بالإضافة إلى احتفاظ الفرد بطاقته البدنية والنفسية لتساعده على الاستمرار في عمله (توفيق، 2، 2006، ص 40).



المصدر: جرد بواسطة الباحث

شكل رقم (3): عناصر الإبداع الإداري

ويرى الباحث أن الإبداع ليس مجرد قرار أو تعليمات تصدرها المنظمة، لكنه عملية تتضمن تحريك وإذكاء مواهب الأفراد من قبل المنظمة ولا بد من توفر عناصر الإبداع والتي تظهر السلوك الإبداعي للأفراد، وهناك الكثير من عناصر الإبداع أو ما يمكن تسميته بالقدرات الإبداعية والتي يمكن أن تساهم في الجهود الإبداعية للأفراد من أجل الارتقاء بالمنظمة نحو الازدهار والتقدم.

خامساً- مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها. حيث قام (Peter Durcke) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وهي (العميان، 2005، ص 397):

- 1- أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعي، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
- 2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضاً بمقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليله ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- 3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- 4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

ويجب أن يتبنى المدراء وأصحاب القرار الاتجاه الصحيح للمنظمات على أساس منهجي وعلمي، وهذا يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ التالية (السكرانة، 2011، ص 122 - 124):

- 1- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، ما دمنا لمن نقتنع بعد فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت وتحولت إلى حقائق ونجاح.
- 2- أن الأفراد مصدر القوة والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياحاً، ولتكن المكافئة على أساس الجدارة واللياقة.
- 3- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

- 4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- 5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة بحسب ويكون كذلك تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- 6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، لان العمل يبني شخصية الفرد وهذا يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة في داخله وتوظيفها في خدمة الأهداف.
- 7- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريقة الأفضل لتطوير الكفاءات وتوزيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

سادساً - خصائص الإبداع الإداري

يعتبر الإداري المبدع شخص مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس. فهو في الغالب شخص يحب المخاطرة، ويسعى لمعرفة المجهول ولدخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير بطريقة جديدة للعمل.

ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص التالية (القريوتي، 2000، ص 305):

- 1- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، ويقضي وقت أطول في تحليل المعلومات، أكثر في الوقت الذي يقضيه في جمعها، ولا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- 2- الثقة بالنفس وبالآخرين: فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ لا يعيق الإداري المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميماً على متابعة جهوده.
- 3- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تنير في نفسه فضول البحث عن الحلول، وهو احد الأركان المهمة للإبداع.
- 4- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: إذ يشك المبدع بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات. وقد يصل الأمر بالمبدع بأن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، حيث الأمور بالنسبة له نسبية.
- 5- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة تعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

6- الاستقلالية الفردية: لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما انه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين، وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي لا تعتبر مصدر لتخفيض الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم.

وأضاف خير الله (2009، ص 100) أن هناك دليلاً يشير إلى وجود نمط عام لسمات الشخصية لدى الأفراد المبدعين بغض النظر عن مجالات عملهم وأن هذه السمات مرتبطة بالإبداع أو ذات تأثير عليه، وهي كالتالي:

- 1- الاستقلالية في الاتجاهات والسلوك الاجتماعي.
- 2- حب السيطرة.
- 3- الانطواء الذاتي.
- 4- الانفتاح على المثبرات.
- 5- التقبل الايجابي للذات.
- 6- نوع الاهتمامات.
- 7- حضور البديهية والحدس.
- 8- المرونة في التفكير.
- 9- التطرف أو الراديكالية.
- 10- رفض القيود الخارجية.
- 11- الاتجاه اللا اجتماعي.
- 12- الانشغال والقلق اتجاه المعايير الاجتماعية والتقاليد.
- 13- الثقة بالنفس والاتزان.

وأوضح المغربي (2010، ص 345) بأنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع:

- 1- العقل المتسائل والخلق: صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر.
- 2- القدرة على التحليل والتجميع: قدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها، ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من اجل استخدامها في مواضيعها الصحيحة.
- 3- القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللا شعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من اجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- 4- الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجراءة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو للفشل.

- 5- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين وانتقادهم، ويميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائهم إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.
- 6- النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى الشكل وانتقاد الأمور إنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- 7- النقد الذاتي: المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

ويأخذ الإبداع أشكال متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع، والتي تتكون ضمن أشكال متعددة، وهي (السكرانة، 2011، ص 20):

- 1- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم.
- 2- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على المنظمة وتطويرها.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال.
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول للتوصل إلى الفكرة عن الآخرين والمقلدين.
- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات جديدة في المنظمة.

ويرى الباحث أن جميع هذه الخصائص والسمات تساهم في الجهود الإبداعية للأفراد وبشكل متفاوت، وأن الشخص المبدع يجمع بين خصائص متعددة متجانسة ومتناقضة أحياناً أخرى، ولكن يحتاج المبدع إلى التحفيز والإثارة من أجل استنفار الطاقة الكامنة للوصول إلى منظمة مبدعة وخالقة.

سابعاً - مستويات الإبداع الإداري:

هناك ثلاثة مستويات رئيسة للإبداع في المنظمات، تعتبر ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات، وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية (حريم، 2004، ص 351)، أو هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد في المنظمة (العميان، 2005، ص 392). وأضاف الفضل (2009، ص 15) يقصد بالإبداع على مستوى الفرد بأنه الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مثل:

- أ- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضي عن الوضع الراهن.
- ب- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار.
- ج- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- د- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.
- هـ- شفافية التعامل مع المشكلات.
- و- وضوح الرؤية.

ويرى الطراونة وآخرون (2012، ص 269) إن الإبداع على مستوى الفرد يكون من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأفراد، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية (حريم، 2004، ص 352):

- أ- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشارك أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة، تتعلق بأهداف الجماعة.
- ب- المشاركة الآمنة: أن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، يعززان الإبداع الناجح.
- ج- الالتزام بالتميز بالأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديثها بشكل مستمر.
- د- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يكون هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة (العميان، 2005، ص 393):

- أ- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
 - ب- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
 - ج- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - د- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليست بين أفرادها انسجام.
 - هـ- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
 - و- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- ويرى ديري (2011، ص 301) أن الإبداع على مستوى الجماعة يتوقف على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم لبعض، وكذلك الانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وحجم الجماعة وعمرها.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف، أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى للمنظمة عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلى المنظمة إن تجعل الإبداع أسلوب عملها بمارساتها اليومية (حريم، 2004، ص 353)، وهو 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، 2005، ص 394):

- أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين نحو الفشل.
- ب- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- د- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- هـ- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- و- الالتزام بالمهارات الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارات متأصلة فيها.
- ز- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ح- الشدة واللين معاً.

يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة، بهدف انجاز هدف معين. ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنها إذا ما أرادت المنظمة البقاء والازدهار، ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين، هما: القادة المعرفية في المنظمة، وتراكم المعرفة عبر الوقت.

فالإبداع على مستوى المنظمة هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من منظمات، مثل (ديري، 2011، ص 301-302):

- أ- البساطة في الهيكل التنظيمي.
- ب- استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.
- ج- الالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري.
- د- الميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستفيدين.
- هـ- دعم الإدارة العليا لعملية الإبداع.

ثامناً - مراحل العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها الكتاب والباحثين لمراحل العملية الإبداعية.

فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى (العميان، 2005، ص 398):

- 1- مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- 2- مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- 3- مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- 4- مرحلة التحقيق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

أما قنديل (2010، ص135) فقد أشار إلى أن العملية الإبداعية تمر بمراحل عدة تتمثل فيما يلي:

- 1- **الإحساس بالمشكلة:** توافر إدراك عالي بإمكانية وقوع المشكلة أو التوقع بحدوثها نتيجة الملاحظة الدقيقة والمسبقة لظواهر هذه المشكلة، مما يخلق درجة عالية من الحساسية لوجود المشكلة أو التوقع بحدوثها.
- 2- **مرحلة الإعداد والتشبع:** تتم هذه المرحلة من خلال العقل المدرك حيث يحاول الفرد تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل البحث والاستغراق في التفكير، حيث تمتلك المشكلة تفكيره ويتشبع بها، ويشعر الفرد بشدة الحاجة إلى إيجاد حلول للتغلب عليها.
- 3- **مرحلة حضانة المشكلة أو الحل:** وهي الجزء الغامض في عملية التفكير الإبداعي، وإنها تتم في العقل الباطن، وقد يبدو للآخرين أن المبدع قد ترك المشكلة. ويستخدم المبدع قدراته وأساليبه الإبداعية العالية في محاولة توفير الأفكار لحل المشكلة.
- 4- **مرحلة تبلور الفكرة أو الحل:** وفي هذه المرحلة يتم التوصل إلى أفكار وحلول جديدة عندما تتبلور وتصل إلى مرحلة النضج، وكثير ما يكون الحل على درجة عالية ومع ذلك يبدو للآخرين بأنه سهل وبسيط.
- 5- **مرحلة التحقق من صحة الحل:** قد لا يكون الحل مقبولاً إلا إذا اجتاز مرحلة التحقق من صحته، والغرض من التحقق من الصحة هو الحكم على قيمة الحل في ضوء مجموعة من المعايير:
 - أ- **معايير كمية:** تتعلق بالتكلفة والعائد لكل بديل.
 - ب- **معايير سلوكية:** تتعلق بالآثار الإيجابية أو السلبية لهذا البديل على العلاقات الإنسانية بالمؤسسة.
 - ج- **توقع المتغيرات البيئية على المستوى المحلي والعالمي وأثرها على كل بديل.**

ولقد صنف الديري (2011، ص304) والسكرانة (2011، ص22-23) مراحل العملية الإبداعية حسب الخطوات التالية:

- 1- **مرحلة التصور:** مرحلة التصور للإمكانيات المتوفرة والاحتياجات المطلوبة، حيث تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.
- 2- **مرحلة تكوين الفكرة:** تحديد ما هو مطلوب عمله لحل المشاكل، فهي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه المرحلة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة، إذ

يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3- **مرحلة معالجة المشكلة:** من خلال معرفة المعوقات العقلية، وترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فعالية الإبداع.

4- **مرحلة الحل:** والذي يكون من خلال الأفكار الجديدة على ضوء الإمكانيات المتوفرة، وإذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فأنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة اللاحقة من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5- **مرحلة التطوير:** من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجات المنظمة والسوق، وتمثل هذه المرحلة صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة المؤسسة بعين الاعتبار.

6- **مرحلة انتشار:** مرحلة انتشار الفكرة واستعمالها على نطاق واسع وذلك من خلال النتائج الجيدة التي تم التوصل إليها من خلال الإبداع.

ويتفق الباحث مع الديري (2011، ص 304) بأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، ولكن هذا لا يلغي إن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي.

تاسعاً - تنمية الإبداع وتطويره

لقد بينت الدراسات أن هناك عدد من الممارسات في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع، وهي (العيان، 2005، ص 396):

- 1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
- 2- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشته.
- 3- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتمام أكثر مما تستحقه.
- 4- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمر ضروري وطبيعي.
- 5- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- 6- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

وكذلك تقدم علماء النفس بعدد من الاقتراحات التي تعتبر مهمة في تنمية الإبداع وتطوره، نذكر منها (المغربي، 2010، ص 348):

- 1- تشجيع الفرد على السؤال، فلا بد من تشجيع الأفراد على إن يسألوا أسئلة مثيرة ومحرضة.
- 2- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المؤسسات التعليمية على جميع مستوياتها.
- 3- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوبعة الأفكار الخلاقة.
- 4- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات وعلى مقاعد الدراسة.
- 5- وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- 6- زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال الشاملة، بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا في تكامل المجتمع ووحدته.

عاشراً- معوقات الإبداع الإداري

لما كان الإبداع يمثل احد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد أن كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، مما يؤدي إلى هجرتهم في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم (هجرة الأدمغة). فقد يواجه العاملون في المنظمات المختلفة معوقات تقلل من اندفاعهم نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية.

ومن معوقات الإبداع ما يلي (القيوتي، 2000، ص 307-309):

- 1- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
- 2- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- 3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- 4- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- 5- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة.
- 6- القيم الاجتماعية السائدة.
- 7- الظروف الاقتصادية.
- 8- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة منظمات مختلفة منه، ومن هذه المعوقات (العميان، 2005، ص 401-403):

- 1- الخوف من التعبير 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 في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- نبذ الزملاء: أن انجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم من النيل منه والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والمحاربة.
- 8- القيادات الإدارية غير الكفوءة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- 9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسئولين في الإدارة العليا حتى يوصلون آرائهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- 10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي إن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب إن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفصيله فإن لا يترك مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- 11- معوقات مالية للحيلولة دون بذلك تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو غير ذلك.
- 12- ضعف الولاء التنظيمي، يؤدي عدم ولاء وانتماء الفرد إلى المنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير ذلك وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
- 13- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعميق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

وبما أن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع.

يمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

1- المعوقات الشخصية:

بينت عدة دراسات وجود عدة معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة على مستوى الفرد (العميان، 2005، ص 392):

أ- **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين 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.

ج- **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.

وأضاف خير الله (2009، ص 70) بأن هناك عوائق للإبداع، من أهمها:

أ- **المواقف السلبية:** وتواجه بضبط الموقف والتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، فكل مشكلة لها جانب سلبي ظاهر وجانب إيجابي خفي، وللأسف يتم دائماً التركيز على الجانب السلبية الظاهرية ويتم إغفال الجوانب الإيجابية.

ب- **الخوف من الفشل:** يضع البعض احتمالات الفشل عند أي عمل يقوم به، وبالتالي هو حكم على نفسه بالفشل قبل أن يشرع بالعمل، فهو يخاف من الفشل طيلة أدائه لهذا العمل الذي سوف يكون مصيدة - لا ريب - إلى الفشل، لأن ما تفكر به يحدث لك.

ج- **الإجهاد الزائد:** لا شك أن هذا الأمر له أثر كبير على الحالة النفسية مما يولد الضغط فتضعف المشاعر ويضعف معها التفكير، وبالتالي ينخفض مستوى الإبداع، فالإبداع لا يعمل إلا بوجود جو من الهدوء والاطمئنان.

د- **إتباع القواعد الصارمة:** إن إتباع القواعد والتعليمات حرفياً يشكل للإنسان نمط واحد من الفهم مما يعيقه عن عملية الإبداع ويشعره بأن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة فتتعلق لديه منافذ الإبداع.

هـ- **وضع الفرضيات:** إن وضع الفرضيات العامة على الأمور قد يجعلها مسلمات والمشكلة الكبرى أن تكون هذه الفرضيات خاطئة ولا تستند لدليل، وهذا الأمر يعيق عملية الإبداع ويجعل الفكر جامداً، لذلك دقق في المعلومات قبل إصدار الحكم.

- و- **الاعتماد الزائد على المنطق**: الاعتماد بشكل دائم على المنطق يشكل احد معوقات الإبداع بينما تجد أن المفكرين المبدعين يخطون الأساليب المنطقية لحل المشكلات.
- ز- **الاعتقاد بأنك لست مبدعاً**: لقد دلت الأبحاث على أن طاقة الإبداع في مخ الإنسان لا حدود لها، والقيود الوحيد على ذلك ينبع من داخلنا، من خلال معتقداتنا بأننا لسنا مبدعين، والمشكلة عندما نتقبل هذا الأمر دون أي تفكير أو نقاش، لذا يجب علينا أن نؤمن بأننا مبدعون، ويكون ذلك بداية من داخلنا بتغيير اعتقادنا الخاطئ الذي يجعلنا على هامش الإبداع.

ويمكن التوضيح بأن المعوقات الشخصية هي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لا شعورياً (المغربي، 2010، ص 346)، وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً لعملية الإبداع، وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبّت الفرد وتحد من إمكانياته ومن إبداعاته في المنظمة، وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء، كليه يعتبر من معوقات الإبداع الإداري (ديري، 2011، ص 302).

2- **المعوقات التنظيمية**: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل منه الفرد كالقوانين والأنظمة. فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة، قد تعمل عوائق في طريق الإبداع (المغربي، 2010، ص 347). وأضاف الطراونة (2012، ص 277) أن هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية تقف عاقاً أمام الإبداع، وهي:

- أ- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - ب- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - ج- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم.
 - د- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
 - هـ- العمليات الإدارية غير السليمة في اتخاذ القرارات والاتصالات.
 - و- عدم توفر الموارد اللازمة.
 - ز- عدم توفر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والحلول الجديدة.
- 3- **المعوقات المالية**: حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات، لان كثير من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية، والأزمة المالية الحالية في العالم اكبر دليل على ذلك (ديري، 2011، ص 302-303).

4- **المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيدولوجية المجتمع وجهاز الحكم وتحمل المخاطرة وسياسة التعليم ونظرة المجتمع نحو التغيير (المغربي، 2010، ص 347)، وتتضمن العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي (ديري، 2011، ص 302).

5- **المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل (المغربي، 2010، ص 347).

واتفق ديري (2011، ص 302) مع ذلك وأضاف بأن من المعوقات البيئية الأنظمة والسياسات التنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني.

يرى الباحث أن الكثير من المنظمات غير قادرة على تنفيذ برامجها التطويرية بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها، والتي تؤدي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية، ويتضح مما سبق أن العوائق السابقة تؤثر سلباً على أداء المنظمة، ولذلك يتوجب على الإدارة الناجحة بذل مجهود إضافي لإزالة العقبات أمام الإبداع، ومنح العاملين القدرة على الإبداع وتعديل السياسات والأنظمة والتعليمات بما يتماشى مع نهج المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها.

الحادي عشر - العوامل التي تساعد على الإبداع

بعد أن تعرفنا على معوقات الإبداع فمن الطبيعي إن إزالة هذه المعوقات يخلق الظروف التي تساعد على التجديد والابتكار وتوسيع دائرة التفكير لدى العاملين في أي مؤسسة.

والظروف التي تساعد على الإبداع هي (الخضرا وآخرون، 2009، ص 374):

- 1- **تقليل الفجوة بين الأفكار والتوقعات:** فإن كان هناك معوقات اجتماعية وثقافية تقف في طريق الأفكار الجديدة فإنه يمكن التوفيق بين هذه الأفكار وما يتوقعها المجتمع عن طريق محاولة ردم الهوة بين الأفكار والتوقعات بتعديل التوقعات وإعطاء الأفكار المرنة اللازمة لتقبل هذه التوقعات.
- 2- **الثقة بالنفس:** فعندما يطرح الفرد جديدة عليه أن يكون واثق من نفسه بحيث يقدرها وان يؤمن بها وبالفائدة التي تعود على المنظمة، فإن نقص الثقة بالنفس يولد التخاذل والتردد، كما إن زيادتها تؤدي إلى التهور وضياع الأفكار.
- 3- **القيادة الكفؤ:** أن يكون لدى إدارات المنظمات الكفاءة والمرونة وإقناع العاملين بصفاتها قدوة إلى الآخرين أو إنها ترغب بالتطوير نحو الأفضل وتشجيع التفكير المتجدد مما يحفز العاملين على مثل هذا التجديد فكيف لنا أن نتوقع من العامل إن يطرح أفكاراً يقاومها رئيسة وزملاؤه في العمل.
- 4- **اكتساب القدرات الإبداعية:** القدرة الإبداعية يمكن اكتسابها عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم أو التوجيه والخبرة العملية التي يكتسبها العامل، وهذه الأساليب تصقل القدرات الإبداعية

- وتوجهها الوجهة التي تحقق اكبر فائدة منها، إلا أنه يجب الانتباه إلى إن التعليم والتدريب لا يجديان نفعاً إذا لم يكن لدى الفرد حد أدنى من القدرات والميول على التفكير الخلاق.
- 5- **تشجيع الإدارة:** إن تشجيع الإدارة العاملين بها على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات بتفويضها من أجل إعطاء المرونة اللازمة للتنفيذ حتى يشعر العامل انه يشارك في رسم سياسة مؤسسته ولا يشترك في أداء العمل المطلوب منه بشكل روتيني وآلي فقط.
- 6- **الحوافز وتقييم الأداء:** إتباع معايير موضوعية لتقييم الأداء وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية بحيث تشجع الأفكار الجديدة وتدعم الابتكار فلا تعطي الترفيعات والدرجات غير أساس الجدارة والاستحقاق المبني على إسهام العامل في تطوير المنظمة التي يعمل بها، لا على أساس القرابة أو العلاقات الشخصية بين العامل والمشرف والمسؤول.
- 7- **البحث العلمي:** إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب، وتوفير الأموال اللازمة لذلك ضمن الإمكانيات المتاحة، لأنه لا تقدم ولا تطور دون بحث أو تجريب.
- 8- **القيادة الإدارية:** تأهيل دور القيادة الإدارية لتهيئة المناخ التنظيمي للإبداع، فبقدر ما تؤمن القيادة الإدارية بالإبداع فلسفةً ومنهجاً سلوكياً مطلوباً، يظل بإمكانها تشكيل المناخ التنظيمي الذي يساعد على تعهد ورعاية الإبداع.

وهناك مجموعة عوامل تساعد على الإبداع عند تنميتها، وهذه العوامل هي (المغربي، 2010، ص 342):

- 1- **عوامل الطلاقة:** وتتضمن كل من الطلاقة الفكرية وتتعلق بنسبة توليد كمية من الأفكار، والطلاقة الترابطية المتعلقة بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقص.
- 2- **عوامل المرونة:** وبشكل خاص المرونة العفوية التي توحى بمدى مرونة تفكير الفرد، وكذلك المرونة التكيفية التي توحى بمدى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.
- 3- **عوامل التوسع:** والتي تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع وبنائه.
- 4- **عوامل الكم والكيف:** أي أن الشخص الذي ينتج عدد من الأفكار يكون اقدر على إنتاج عدد اكبر من الأفكار الجيدة.
- 5- **التفكير الجماعي والتفكير الفردي:** ليست طريقة التفكير الجماعي وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في كل الظروف، وإنما استخدام الطريقتين قد اثبت جدواه بنسبة اكبر.
- 6- **سياق الإبداع:** رغم إمكانية وقوع مثل هذا الاحتمال إلا أن الشخص ذاته لا يكون مبدعاً وبنفس الدرجة في جميع الميادين.
- 7- **التمييز (الإدراك) والذاكرة:** يقصد بالتمييز القدرة على اكتشاف وتمييز وإدراك المعلومات وصورها المختلفة، أما الذاكرة فإنها تتعلق بتثبيت المعلومات وحفظها.

خلاصة

من وجهة نظر الباحث إن الإبداع الإداري منظومة من الأفكار والتوجهات الشاملة والهادفة إلى توليد النظم والأساليب والإجراءات والسياسات والخدمات والأفكار وتطوير العمل والارتقاء في مجالات عمل المنظمة لتطوير خدمات قائمة أو لتقديم خدمات جديدة تراعي متطلبات البيئة.

ويتضح للباحث من خلال استعراض مفهوم الإبداع الإداري انه استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين لتواكب التطورات الإنسانية من خلال استثمار القدرات الفردية والجماعية للعاملين من اجل النهوض بمنظمتها التي من شأنها خلق بواعث التطوير المستمر من نظم الاتصالات والمعلومات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.

ولأن الإبداع أصبح ضرورة في كافة مجالات الحياة المختلفة وعلى مستويات مختلفة، ولأن أهميته تعاظمت للنظر إليه كعنصر أساسي في بناء وتطوير المنظمات، فلا بد من توفر عدة عناصر حتى نستطيع أن نقول أن هناك إبداعاً، ومن أهم هذه العناصر التي سيستخدمها الباحث في دراسته (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة)

يرى الباحث أنه بالرغم من وجود عوائق وعقبات تؤثر سلباً على أداء المنظمة وتؤثر على الإبداع، إلا انه هناك العديد من العوامل التي تساعد على الإبداع عند تنميتها، وكذلك يمكن إزالة المعوقات من خلال الظروف التي تساعد على الإبداع، وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

أولاً- المقدمة

تسهم الثقافة التنظيمية بشكل أساسي في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين على حد سواء بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المبادأة والإبداع الإداري كوسائل فعّالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطوير والاستمرار لأطول فترة ممكنة، من خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي متميز يسهم في دعم فعالية الأداء، لذلك تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية ليس لتطوير الأداء فقط، بل أيضاً لتنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة الداخلية والخارجية، وتؤثر على سلوكيات العاملين بما يخدم أهداف المنظمات ورسالتها ورؤاها، لما للثقافة التنظيمية من أثر في تشكيل سلوكيات العاملين في المنظمات واتجاهاتهم بما ينعكس على مستويات أدائهم بشكل إيجابي وفعال.

وتتلخص الثقافة التنظيمية في المنظمات في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح إن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد لا الآلية أو الوظيفية. لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أفراد أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل (السكرانة، 2011، ص 330).

يهدف الباحث من خلال هذا المبحث إلى التطرق لبعض أدبيات البحث ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث سيتطرق في هذا الإطار النظري حول البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة، والقيم والمعتقدات السائدة فيها، وخصائصها، وكذلك التطرق إلى جوانب ومبررات ثقافة المنظمات المبدعة، والعوامل التي تؤثر على إدارة الإبداع، بالإضافة إلى الشروط الواجب توفرها في المنظمات المبدعة.

ثانياً- البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وذلك على النحو التالي (العميان، 2005، ص 395):

1- بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة.

2- النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود.

3- المناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات.

وهذا يؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها. فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

وحتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدوداً حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع (خير الله، 2009، ص 129).

ثالثاً- القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة

إن بناء الثقافة التنظيمية يتخلص في التالي (الصيرفي، 2003 ، ص 27):

1- التركيز على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

2- التركيز على إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات الأخرى.

وتختلف الثقافات من حيث مضمونها، وبالتالي القيم والاتجاهات والسلوك التي تغرسه، فالمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع والتميز، تحتاج ثقافة منظمه تُشجع الإبداع والتميز بحيث تدفع العاملين نحو

السلوك المبدع. ولقد اكتشف (Peters & Waterman) هذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة (الصيرفي، 2003، ص 28):

- 1- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
 - 2- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
 - 3- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
 - 4- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
 - 5- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.
 - 6- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.
- وهنا بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز ثقافة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم (العيان، 2005، ص 395-396):

- 1- إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع.
- 2- إن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة. فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.
- 3- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة. فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهود اللازمة لتقديم إبداع ناجح إذ ترك وحيداً دون مساندة من الآخرين.
- 4- إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

رابعاً- خصائص التنظيمات المبدعة

التنظيم المبدع هو هيكل عضوي حر التدفق يقوم بتقليل أهمية العناصر الهيكلية التقليدية مثل سلسلة الأوامر ويستبدلها بالتنظيم المبني على أساس السوق الصغير لفرق العمل وهيكل مرتفع العضوية ونظام للاتصالات ذو تدفق حر، ولهذا التنظيم مجموعة من الخصائص، وهي (الصيرفي، 2003، ص 41):

- 1- تجنب الأعمال الفردية المحدودة.
- 2- منع أي اعتماد على سلسلة الأوامر تحديد ادوار الموظفين باستمرار.
- 3- العمل على أساس فريق إنتاج مغامر.
- 4- تخصص تطوعي من أعضاء الفريق.

- 5- وجود شبكة عمل من الاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة تتحمل الإخفاقات وتشجع على الابتكار والإبداع المستمر.
- 6- عادة ما يتم تشغيل هيئة عامة على درجة عالية من التدريب المهني.
- 7- المهارات الخاصة بالمهنيين يجب أن تكون مهينة لخلق إبداعات فنية والبعد عن النمطية.
- 8- وجود ثقافة منتشرة تجسد الفلسفة الرئيسية وقيم المنشأة.
- 9- التحيز للعمل بمعنى الاعتماد على عدد قليل من العاملين.
- 10- القرب من العملاء لمعرفة مدى رضا العملاء.
- 11- الاستقلال والالتزام.
- 12- الإنتاجية من خلال الأفراد.
- 13- البعد عن الهيكلية المعقدة والمتقلة بالأعباء.
- 14- تدريب ذاتي يتولد من الالتزام بعملية الاختيار وعدم الرسمية وخدمة العميل.

وأضاف توفيق 2 (2006، ص 42) عدد من السمات التي تتسم بها المنظمات المبدعة، وهي:

- 1- توفر المتخصصين المهنيين.
- 2- عدم التركيز على اللوائح والقواعد والإجراءات.
- 3- تطبيق اللامركزية في السلطة والتفويض.
- 4- العلاقات الشخصية الجيدة والاتصالات الحرة المفتوحة.
- 5- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 6- المشاركة في اتخاذ القرار.

خامساً- جوانب ومبررات ثقافة المنظمات المبدعة

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل محصلة تفاعل الفرد وثقافة المنظمة والثقافة العامة، وتلعب ثقافة المنظمة دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، ومن أهم جوانب ومبررات الثقافة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده (حريم، 2004، ص 355-356):

- 1- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجابياً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- 2- **إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:** حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية انجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- 3- **تزايد الإبداع في حال توفر الموارد.**

- 4- **الاتصالات المكثفة بين الوحدات** تكون عالية في المنظمات المبدعة فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات.
- 5- **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتتنظر إلى الفشل على انه نتيجة طبيعية للخوض في المجهول.
- 6- **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير وحينما يتم تطوير فكرة جديدة فأن إبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها، والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمة إلى تنمية خصائص نفسية مثل الثقة بالنفس والمثابرة والتصميم والميل للمخاطرة وخصائص القيادة التحويلية.
- 7- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع.
- 8- **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير إن يشجع الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام.
- 9- **خصائص فريق/ جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على وجود درجة معتدلة من التنوع والتمسك والاستقلالية تتصف بها جماعة فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زالت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.
- 10- **أنظمة العوائد والحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده ووضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجديد.

سادساً- العوامل التي تؤثر على إدارة الإبداع في المنظمات

تعتبر إدارة وتطوير الإبداع احد أهم اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث ينظر إلى إدارة الإبداع على أنها احد العوامل الرئيسية للمنافسة في المنظمات، فالإبداع مهم ينبغي الاهتمام به وتعزيزه وتطويره باستمرار لان نتائجه ستكون ايجابية على المنظمة التي تتبناه بسبب في ظل تحديات العولمة والتطور التكنولوجي والتقني.

وتعود أهمية الإبداع في الإدارة إلى ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول وأهم هذه المهارات (الرحاحله، 2010، ص 227):

- 1- مهارات إدارية: خاصة بكيفية ممارسة العمليات الإدارية المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة للتعامل مع حالات مختلفة دولية ومحلية.
- 2- المهارات السلوكية: وتتمثل في فن التعامل مع الأفراد ومعرفة الدوافع التي تحرك سلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.
- 3- المهارات الفنية: وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، ووجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة.
- 4- المهارات الفكرية والثقافية: من حيث الانفتاح على العالم الخارجي ومعرفة احدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة إلى القدرة التحليلية.

ولتعزيز الإبداع تتبنى المنظمات العديد من الآليات، بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية عند العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم وأنشطتهم الإدارية (الساكرنة، 2011، ص 46):

- 1- التدعيم (مادياً ومعنوياً).
- 2- المساندة والتعزير (بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث).
- 3- جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ).
- 4- الموازنة بين التكيف وحرية العمل، أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إدارة الإبداع في المنظمات (طراونة، وآخرون، 2012، ص 274):

- 1- أهمية التنمية والتدريب: حيث تعكس اهتمامات المنظمة تنمية العنصر البشري مما يؤثر ايجابياً على تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- أنماط الثواب والعقاب: فالهدف من المكافأة أو العقاب تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للمبدع.
- 3- أنماط السلطة والقيادة: فالسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء، وتتسم بعدم المرونة، والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ويمثلها القيادة الدكتاتورية، التي تتميز بالسلطة والعقاب والاتصال النازل باتجاه واحد، بعكس القيادة الديمقراطية القائمة بالاتصال باتجاهين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والثواب.

سابعاً- الشروط الواجب توفرها في المنظمات المبدعة

هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في المنظمة حتى يكون الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية (الصيرفي، 2003، ص 41-42):

- 1- الانتماء إلى المنظمة بما يدفع العاملين إلى المحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها.
- 2- الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين بما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.
- 3- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- 4- الانفتاح على الرأي الآخر.
- 5- البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.
- 6- الإيمان بمواهب الآخرين.

وأوضح (Praveen Gupta) بأنه يجب أن تتوفر لدى المنظمة الشروط التالية حتى تصبح المنظمة مبدعة (المغربي، 2008، ص 207):

- 1- بيئة مناسبة لجذب المعلومات.
- 2- حوافز فعالة للتعلم والفهم.
- 3- إدارة الوقت.
- 4- بسط المعرفة والتجريب.
- 5- مناخ مريح ووقت للتأمل.
- 6- قيم مؤسسة.

وأضاف طراونة وآخرون (2012، ص 271) مجموعة أخرى من هذه الشروط وهي:

- 1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذو تفكير عميق.
- 2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- 3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات.
- 4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

خلاصة

المنظمات المعاصرة والتي تطمح للتميز تعمل على تطوير بيئة تنظيمية تدعم الإبداع، حيث ينظر إلى الإبداع كأحد العوامل الرئيسة للمنافسة بين المنظمات، وتلعب ثقافة المنظمة دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، ولتعزيز الإبداع تتبنى المنظمات العديد من الآليات وتعمل على توفير شروط أساسية حتى يكون الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.

ولأن البيئة التنظيمية لها دور كبير في التأثير على الإبداع لأنها تؤثر على سلوك العاملين بما توفره لهم من دعم وإمكانيات لذلك يستوجب على المنظمات بناء الثقافة التنظيمية التي تتصل ببناء القيم والأهداف المشتركة وتعمل على خلق المناخ الصحي الذي يشعر فيه العاملون بالمحفزات للبحث عن الجديد ويرون في ذلك مصلحة لهم وللتنظيم على حد سواء.

المبحث الرابع

الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

أولاً- المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة الماضية نمواً في التكنولوجيا والتطور المعلوماتي واستخدامها في منظمات الأعمال بصفة عامة، ومنظمات التعليم بصفة خاصة، ولكي تحافظ هذه المنظمات على بقائها واستمراريتها، عليها أن تتحول من مجرد التكيف مع هذا النمو التكنولوجي المتسارع إلى إحداث التغيير والتطوير في أدائها وبنيتها التنظيمية، وكذلك الوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالمنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع تكون عامل جوهري في تطوير المنظمة وقدرتها على التجديد الذاتي.

حيث يحظى التعليم الجامعي بوجه خاص باهتمام متزايد ويمثل احد المظاهر المهمة للنهضة الحضارية باعتبار أن هذا النوع من التعليم يطلع بمجموعة من الأدوار المهمة والتي يمكن إجمالها في ثلاث مجالات رئيسية هي: نقل المعرفة من خلال التدريس، وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة (عشبية، 2000، ص520).

والمفتحص للمنظمات المعاصرة يرى أنها مبنية على المعارف لجميع معطيات الأفكار والمعلومات التي توفرها البيئة وذلك يتطلب العناية بالأفراد والجماعات على أساس مختلف حيث تقوم المؤسسات بعمليات توليد الأفكار والمعارف ونشرها لذلك فإن هذه المنظمات تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساندة على أداء العمل بشكل يضمن الكفاءة والفعالية (الرحاحله، 2010، ص 210).

ولقد صنفّت وزارة التعليم العالي الجامعات العاملة في فلسطين إلى جامعات عامة وجامعات خاصة، ملحق رقم (1) يوضح تصنيف وزارة التعليم العالي للجامعات الفلسطينية، ومن خلال هذا التصنيف يتضح للباحث أن الجامعات العامة في محافظات غزة وهي:

1- جامعة الأزهر - غزة،

2- الجامعة الإسلامية - غزة.

كما يتضح للباحث وحسب تصنيف وزارة التعليم العالي أن الجامعات الخاصة في محافظات غزة

وهي:

1- جامعة غزة.

2- جامعة فلسطين.

وسيتّم تناول هذه الجامعات بنوع من التفصيل في هذا المبحث، للتطرق إلى تأسيس كل جامعة، ورؤيتها ورسالتها، بالإضافة إلى أهداف كل جامعة.

ثانياً - الجامعات العامة

1 - جامعة الأزهر - غزة

أ - التأسيس :

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار فخامة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة عام 1992 هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

ب - رؤية الجامعة

تسعى إلى التميز، والإبداع، لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

ج - رسالة الجامعة

جامعة الأزهر - غزة مؤسسة تعليم عال فلسطينية عامة، مستقلة وغير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تقنيات العصر في تحصيل العلم والمعرفة، والمحافظة على أصالة التراث الفلسطيني والعربي والإسلامي، والالتزام بمبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وقيم العدالة والمساواة، والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع، والشراكة المجتمعية).

د - الأهداف الإستراتيجية

- تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية .
- المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني .

- ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
- تحسين العلاقات الدولية للجامعة وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية(جامعة الأزهر-غزة، 2015، www.alazhar.edu.ps).

2- الجامعة الإسلامية - غزة

أ- التأسيس :

الجامعة الإسلامية - غزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، أنشئت انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة. وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية.

ب- رؤية الجامعة:

منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

ج- رسالة الجامعة:

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

د- الأهداف الإستراتيجية:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية(الجامعة الإسلامية-غزة، 2015، www.iugaza.edu.ps).

ثالثاً- الجامعات الخاصة

1- جامعة غزة

أ- التأسيس:

جامعة غزة هي جامعة فلسطينية نظاميه أسست في مدينة غزة لتكون منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها الجامعية للشباب الفلسطيني للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي. بدأت فكرة إنشاء جامعة في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الفلسطينية الفاعلة في العام 2005.

ب- رؤية الجامعة:

إن جامعة غزة هي جامعة رائدة متعددة التخصصات والاهتمامات الأكاديمية والبحثية تسعى لأن تصبح إحدى الخيارات المثلى لنموذج الجامعة الوطنية التي تأخذ بالمعايير العالمية من حيث التعليم والقدرة على تطبيق الأبحاث العلمية ذات المردود المجتمعي محلياً وإقليمياً بالإضافة إلى الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي. وفي إطار هذه الرؤيا تسعى جامعة غزة إلى أن تكون منارة لابتكار المعارف ونشرها ودعم التكوين المهاري والمهني والأخلاقي لطلبتها، وإلى توفير الإمكانيات الأكاديمية وتوظيفها لخدمة المجتمع في عصر تتطور فيه المعارف والتقنيات والوسائل وتزداد فيه التحديات أمام المجتمعات النامية لكي تحقق طموحاتها من خلال توثيق الصلة مع الجامعات والكليات الأخرى وكذلك مع المجتمع لتحقيق طموحات التنمية والتغلب على تحدياتها.

ج- رسالة الجامعة:

جامعة غزة تهدف إلى رفد المجتمع بخريجين متميزين قادرين على تلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطويره ورفاهيته من خلال قيامها بتوفير آليات تعليمية وتعلمية عالية الجودة ومعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منتقاة بعناية لتنسجم مع قيم المجتمع وتقاليد ومنتطباته، وكذلك من خلال التزامها بتحقيق التميز وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات طلبتها العلمية والتربوية والثقافية مع تنمية مهارتهم الذاتية وربطهم بما يدور في فلك بيئتهم المحلية وخارجها.

د- الأهداف الإستراتيجية:

- نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي في مختلف ميادين العلوم والأدب والفنون لتزويد المجتمع الفلسطيني بحاجاته من المتخصصين والفنيين والخبراء.
- تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه في كافة المجالات المعرفية لخدمة المجتمع وتطويره والمساعدة في حل المشكلات والمساهمة في تطوير الفكر الإنساني.

- توثيق الروابط العلمية والثقافية المتميزة عن طريق تبادل الخبرات والمعارف مع الهيئات والمؤسسات العربية والعالمية.
- الانفتاح على الانجازات العلمية والتكنولوجية في العالم وتسخيرها لخدمة أهداف المجتمع الفلسطيني، وتطويرها لمستلزمات التنمية الوطنية الشاملة.
- الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة وتوجيهه ايجابياً لخدمة الوطن والشعب.
- تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصقلها، وتعويده على تحمل المسؤولية وبيت روح التعاون لديه، والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية الإبداعية.
- تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتدعيم الصلات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كافة.
- العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية (جامعة غزة، 2015، www.gu.edu.ps).

2- جامعة فلسطين

أ- التأسيس:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام. أسست بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات - أبو عمار عام 2003، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج ولقد حصلت على الاعتماد في عام 2007.

ب- رؤية الجامعة:

نحو جامعة متميزة، تستند إلى البحث والمعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة لإعداد الكوادر، في شتى المجالات ضمن معايير الجودة الشاملة لرسم شخصية فلسطينية مميزة واثقة منفتحة على حضارات العالم وعلومه.

ج- رسالة الجامعة:

جامعة فلسطين مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية، تهدف إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً قادرة على تلبية حاجات المجتمع، من خلال تهيئة البيئة الجامعية وفق متطلبات الجودة مع مواكبة المستجدات العلمية والتقنية وتعزيز دور البحث العلمي والتطور المعرفي، وذلك للمساهمة في دعم

جهود التنمية المستدامة ومواكبة ركب الحضارة والمساهمة في صياغة خارطة المستقبل في إطار مبادئ وقيم حضارتنا العريقة.

د - الأهداف الإستراتيجية:

- تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- تهيئة البيئة الجامعية التي تلبي تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
- ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
- تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
- الاهتمام بالبحث العلمي ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية والتعليمية مما يساهم في بناء طالب متميز ومبدع يساهم في خدمة مجتمعه وأمته وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع، وأن تكون الجامعة جسراً لنقل وتعريب وتوطيد العلوم والتكنولوجيا وتعزيز الانفتاح العلمي والثقافي.
- تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية (جامعة فلسطين، 2015، www.up.edu.ps).

خلاصة

مما سبق يتضح للباحث أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى التميز، والإبداع، لتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، ومنازة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة تستند إلى البحث والمعرفة وتعمل على توظيف التقنيات الحديثة لإعداد الكوادر، في شتى المجالات لرسم شخصية فلسطينية مميزة واثقة منفتحة على حضارات العالم.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

المبحث الأول - الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني - الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

المبحث الثالث - الدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري
التعقيب على الدراسات السابقة

المقدمة

سوف يتناول الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت محور للثقافة التنظيمية ومحور للإبداع الإداري، ومحور آخر تناول لدراسات التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث تم التوصل إلى هذه الدراسات من خلال المكتبات التقليدية، وشبكة الانترنت. قسمت هذه الدراسات إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية، وتم توضيح كل من هدف الدراسة وأهميتها والمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة، مع بيان أهم نتائجها وتوصياتها.

ولقد تم ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الدراسات الحديثة إلى الدراسات القديمة، وذلك بعرض منفصل بحسب الموضوع وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية

أولاً: الدراسات المحلية:

1-دراسة (العاجز، 2011)

عنوان الدراسة : "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (294) موظف، استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يتم إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الالكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونياً بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة. بالإضافة إلى ذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة لبيئتي الإبداع والتعلم من خلال النظر

إلى الخطأ الغير مقصود بأنه فرصة تعليمية، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين وتشجيعهم على حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

2-دراسة (كساب، 2011)

عنوان الدراسة: "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، طبقة الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (292)، حيث بلغ حجم العينة (177) من مجتمع الدراسة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. كما استخدمت الباحثة العديد من البرامج الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة. أهم نتائج الدراسة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الالكترونية، ويوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث هناك قصور في الاهتمام بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

توفير هياكل تنظيمية مرنة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تتيح مساحة واسعة من المشاركة للعاملين في اتخاذ ووضع القرارات وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء سواء لتدريب العاملين أو لحل المشكلات التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية، .

3-دراسة (طالب، 2011)

عنوان الدراسة : "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وهدفت أيضاً

إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي. استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث عينة طبقية مكونة من (450) عاملاً من الإداريين والأكاديميين، استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. وأن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية ايجابية، وهناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العاملون. بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست بالاجيابة، وان العاملون لا يلتزمون بالسياسات والإجراءات والقواعد والقوانين. كما أظهرت أن مستوى الولاء في جامعتي الأزهر والإسلامية مرتفع جداً بينما في الأقصى متوسط.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

العمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتحسين وتطوير أدائهم والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكارهم. وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.

4- دراسة (أبو حشيش، 2009)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة. استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولقد بلغ مجتمع الدراسة (306) عضو هيئة تدريس، تم اختيار عينة بلغت (98)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أن الثقافة التنظيمية في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة. ومستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة. ويرجع ضعف مستوى إدارة المعرفة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين. وتعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.

5-دراسة (عكاشة، 2008)

عنوان الدراسة : "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية النسبية بلغ عددها (312) موظف من العاملين في الشركة، واستخدم الباحث الاستبانة كأدلة لجمع البيانات الأولية، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة. والعمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظف، لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تطوير مستوى الأداء، ولكي يستطيع العاملين من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

6-دراسة (شبير، 2007)

عنوان الدراسة : "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر".

هدفت الدراسة إلى إبراز بعض عناصر الثقافة التنظيمية السائدة على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع ومسبباته للوصول إلى جوانب القصور بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية نسبية بلغ عددها (218) موظف من كافة العاملين في المستشفى، واستخدم الباحث الاستبانة كأدلة لجمع البيانات الأولية، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى. وإن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين. وكذلك عدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

رفع الوعي بالاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية لما له من أثر كبير في رفع مستوى الجودة، وتحسين الخدمة. وضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري وإيجاد حلول جديدة مبتكرة قدر المستطاع، والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل أو الأزمات.

7- دراسة (عبد الاله، 2006)

عنوان الدراسة : "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الإدارة في الجامعات وعددهم (340)، واستخدم الباحث الاستبانة كأدلة للدراسة، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما ثقافتها الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار. ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع ومتوسط في الأقصى. وإن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة تخفيض شخصه القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

ثانياً - الدراسات العربية:

1-دراسة (صديقي، 2013)

عنوان الدراسة : "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 رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة، كما تم استخدام برنامج الـ SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج 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 تأثيراً واضحاً على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية 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 من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة.

2-دراسة (العمرى، 2013)

عنوان الدراسة : "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، ولقد استخدم برنامج الـ SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.86)، وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة تبني الجامعات ثقافة تنظيمية تقوم على مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة والانفتاح، وتتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكذلك أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة لتوضيح الأسس الفلسفية والثقافة التنظيمية التي تنطلق منها الجامعة.

3-دراسة (الفرّاج، 2011)

عنوان الدراسة : "تمّودج 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 المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة (293) مبحوثاً، واستخدم الباحث (15) معياراً و (60) متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، كما استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

بينت النتائج أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الانجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها، ومشاركة العاملين في صياغة أهداف المؤسسة.

4- دراسة (سميع، 2011)

عنوان الدراسة : "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية".

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني، والتعرف على طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد، وكذلك التعرف على أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للأداء على مستوى الفرد. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد شمل الاستبيان مقياساً للثقافة التنظيمية يحوي أربعة أبعاد هي: الاتساق والتجانس (قوة وتماسك الثقافة)، والاحتواء، والدعم

الإنساني، والمناخ التنظيمي. وبلغ حجم عينة الدراسة (630) من العاملين في عدد من البنوك والتي تمثل القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية.

نتائج الدراسة:

تشير نتائج تحليل مدركات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي والوزن النسبي للأبعاد مجتمعة (2.46) (49.3%) على التوالي، مما يدل على إن مدركات العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت سلبية، وقد جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إدراك العاملين لها كما يلي: الاتساق والتجانس في المرتبة الأولى، والمناخ التنظيمي في المرتبة الثانية، والدعم الإنساني في المرتبة الثالثة، والاحتواء في المرتبة الرابعة. كشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي تعزى إلى متغيري (المستوى الوظيفي، مدة الخدمة)، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيري (النوع، المستوى التعليمي).

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

التعامل بقدر كبير من الحزم مع مشكلة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع ومعرفة مواطن الخلل في الثقافة القائمة، وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أداء أفرادها من خلال تبني مقومات الأداء المثمر وتنمية الشعور بالانتماء لديهم. وكذلك العمل على بناء الإطار القيمي (القيم الجوهرية) والذي يمكن من خلاله بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة ذات تأثير فعال على سلوك وأداء العاملين، وأن يكون هذا الإطار معلناً ومستوفياً لشروط الإطار القيمي السليم: الوضوح والمشاركة والشمولية وتحديد آلية التطبيق والالتزام به.

5-دراسة (العطوي، الشيباني، 2010)

عنوان الدراسة : "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية (دراسة تطبيقية جامعة كربلاء)".

هدفت الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة. ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدم الباحثان أداة تقييم الثقافة التي يرمز لها بـ (OCAI) لتحديد ثلاثة خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة. وكان مجتمع الدراسة (746) مبحوثاً، بلغت حجم العينة (120) عضو كادر تدريسي. كما استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الوصف الإحصائي بان أفراد عينة البحث يؤكدون عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل المنظمة المبحوثة فتقافتها لا تمتاز بالديناميكية والابتكار، فالإفراد فيها لا يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، وأنها لا تركز على اكتساب الموارد الجديدة أو مواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتقيب عن الفرص القيمة.
وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة قيام الجامعة بعملية تغيير ثقافي وذلك من خلال برنامج مخطط ومصمم بصورة فاعلة بغرض تحقيق أهداف هذا التغيير، وبمشاركة كل الجهود ومن كل الأطراف داخل المنظمة بغض النظر عن منصبهم ودورهم.

6-دراسة (الجابري، 2009)

عنوان الدراسة: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية (دراسة استطلاعية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة وعلاقتها بأداء الموظفين في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الباحث العينة العشوائية التي بلغت (187) مفردة، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:

شيوخ الثقة المتبادلة والتعاون بين الموظفين، واهتمام الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب، وإتاحة الفرصة لهم للتعرف على مستوى انجازهم لمهام عملهم.
وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وإظهار قدراتهم، وتوفير الفرصة للتدريب على رأس العمل للموظفين في أعمال أخرى غير أعمالهم الحالية بهدف إكسابهم خبرة إضافية لضمان استمرار العمل.

7-دراسة (الخليفة، 2008)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء كهدف رئيس للدراسة من خلال الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها ضباط كلية القيادة والأركان، والتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمستويات الأداء في الكلية. ولقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة (245) من ضباط كلية القيادة والأركان، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

يوجد ارتباط طردي متوسط بين الرسالة والغايات والأهداف كأحدي خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان وبين مستوى أداء كل من الطالب وعضو هيئة التدريس والكلية. وإن المعوقات المتوسطة الأهمية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية التي تحد من أداء ضباط كلية القيادة والأركان، هي قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز ونقص الإمكانيات الفنية والمادية اللازمة لتحسين الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والمشاركة بين جميع عناصر العملية التعليمية في كلية القيادة والأركان بهدف تحديد أهداف الكلية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

1- (Ubulom, et, al., 2012) "Organizational Culture and Academic Performance of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria"

الثقافة التنظيمية والأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا

هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة السائدة (الرعاية، اللامبالاة، الصارمة، التكاملية)، التي تؤثر على الأداء الأكاديمي لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس بنيجيريا والذين لم يتخرجوا بعد. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم العينة (862) طالب من جامعة ولاية ريفيرس للعلوم والتكنولوجيا، ومن جامعة ولاية ريفيرس للتربية.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من ثقافة الرعاية والثقافة التكاملية لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا بوزن نسبي (72%)، كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة طردية بين ثقافة الرعاية والثقافة التكاملية كثقافة سائدة في الجامعتين والأداء الأكاديمي للطلاب. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين ثقافة اللامبالاة والثقافة الصارمة للجامعتين والأداء الأكاديمي للطلاب.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

كما أوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة الجامعات أن تضمن المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات الجامعية، وكذلك العمل على الاهتمام بالآخرين من خلال التكامل والعمل معهم بهدف تحقيق أهداف الجامعات.

2- (Young, et al., 2011) Study: "Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals"

الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا
هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين الفعالية التنظيمية، بالتركيز على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم العينة (145) من الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

كما أوصت الدراسة بان الثقافة التنظيمية السليمة وجودة حياة العمل السليمة، ستؤدي وبلا شك إلى الفعالية التنظيمية، وهذا بدوره سوف ينعكس على كفاءة وفعالية الرعاية التمريضية، وبدون ذلك لا يمكن الحصول على النتائج المرجوة من خدمة المرضى.

3- (Augusto & Ferreira, 2007) Study: " Organizational culture and evaluation of higher education Institutions: similarities and differences"

الثقافة التنظيمية وتقييم منظمات التعليم العالي: التشابه والاختلافات
هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الثقافية في (14) مؤسسة تعليم عالي في البرازيل (جامعات حكومية وجامعات خاصة، ومراكز جامعية وكليات)، حيث استخدم الباحثان الأبعاد الثقافية التنظيمية التالية: مستويات السلطة، وعدم اليقين، والفردية، الذكورية، تأكيد الذات، والتوجه الإنجاز، والتوجه نحو المستقبل، والتوجه. وبلغت عينة الدراسة (490) أستاذ جامعي، واستخدم الباحثان مجموعة من المقاييس الإحصائية لقياس الأبعاد الثمانية للثقافة التنظيمية، ولتقييم الصفات والاتجاهات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي.

أهم نتائج الدراسة:

وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تنوع مستويات أبعاد الثقافة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط بوزن نسبي (65%)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع مؤسسات التعليم العالي المختلفة، ووجود ارتباطات سلبية ذات دلالة إحصائية بين التقييمات ومستويات السلطة، والعوامل الفردية والرجولية. ووجود ارتباطات ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التقييمات وتجنب عدم اليقين، وتأكيد الذات، والتوجه نحو المستقبل، والتوجه الإنجاز والتوجه.

4- (Chin-Loy & Mujtaba, 2007) Study: "The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies"

تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في شركات شمال أمريكا

اختبرت هذه الدراسة العلاقة التفاعلية بين أنواع الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، وثقافة الإبداع وثقافة الهرمية وثقافة السوق) وممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها في المنافع التنظيمية (الميزة التنافسية والإبداع والنمو) وقد استخدم الباحثان أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لقياس الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية من خلال توزيع استبانته على عينة شملت (142) استجابة في (49) شركة من شركات أمريكا الشمالية.

أهم نتائج الدراسة:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية منخفض بوزن نسبي (45%)، كما بينت النتائج بأن ممارسات إدارة المعرفة تتباين في تأثيرها على المنافع التنظيمية وفقاً لنوع الثقافة التي تتبعها.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

تقدم الدراسة دليل يمكن أن يستند عليه في قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها وكذلك في تلافي المحددات التي يمكن أن تنشأ من أخطاء المعاينة أو أخطاء القياس.

5- (Vogds, 2001) Study: " Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization"

توضيح القيم والثقافة التنظيمية في المستويات المختلفة داخل المنظمة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الاختلافات في تصورات فئة معينة للثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية في المستويات الثلاثة للمؤسسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة لدراسة التصورات للقيم وأداة تقييم الثقافة التنظيمية، كما استخدم استبانته لجمع البيانات من

العينة، ما يعني أن الباحث استخدم أداتين لأغراض جمع البيانات، ولقد بلغ حجم العينة (15) شخص بواقع (5) أشخاص من كل مستوى إداري في المعهد التعليمي.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط بوزن نسبي (65%)، حيث بينت النتائج إن هناك اختلاف في تصورات الموظفين للقيم التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وأنه يوجد فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة.
وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها، أنه ينبغي على القادة وضع القيم الأساسية على نطاق المنظمة تشمل إشراك جميع الموظفين، وبعد إنشاؤها القيم الأساسية يجب أن تنفذ على الفور في جميع الأنشطة، والإجراءات، والقرارات في جميع مستويات المنظمة، والعمل على ممارسة هذه القيم في الممارسات اليومية.

المحور الثاني: دراسات تناولت الإبداع الإداري أولاً- الدراسات المحلية :

1- دراسة (بنورة، 2014)

عنوان الدراسة: "العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين في الأندية الرياضية في فلسطين، ولدراسة المناخ التنظيمي استخدم الباحث المجالات (الهيكل التنظيمي، المسؤولية وصنع القرار، المكافأة والحوافز، معايير الأداء، أسلوب الإدارة والتوجيه) تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الفلسطينية والتي عددها (153) نادياً، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (791) إدارياً، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في شمال وجنوب ووسط الضفة الغربية، وبلغت عينة الدراسة (176) إدارياً، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم برنامج الـ SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في فلسطين كان متوسطاً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (73.07%)، ووجود

علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها:

تشجيع أعضاء الهيئات الإدارية على المساهمة في التغيير لتحقيق أهداف الأندية ورؤيتها، وتشجيع العاملين أعضاء الهيئات الإدارية على المشاركة في بناء خطط النادي واستراتيجياته.

2-دراسة (القطار، 2012)

عنوان الدراسة: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد بلغ مجتمع الدراسة (266) موظف من أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل كعينة للدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كل من الجامعتين ولكن بنسب متفاوتة، حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية 82.78%، بينما موظفي جامعة الأزهر 78.87%.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل. ومكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع. وإتاحة الفرصة للعاملين على التفكير بأكثر من طريقة والبحث عن أساليب جديدة في العمل. وإنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة.

3-دراسة (نسمان، 2011)

عنوان الدراسة : "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفعالية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) حيث بلغ مجتمع الدراسة (914) إداري، وبلغت عينة الدراسة (252) مفردة. تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة. أهم نتائج الدراسة:

توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد التمكين الإداري متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

تعزيز مجالات الإبداع للعاملين وتشجيعهم على تحمل نتائج أعمالهم وإتاحة الفرصة للعاملين باستخدام طرق جديدة في العمل من خلال منحهم الثقة والصلاحيات اللازمة ومكافأة المبدعين منهم.

4-دراسة (خلف، 2010)

عنوان الدراسة: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وذلك من خلال. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة (عمداء الكليات ونوابهم). كما هدفت إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وعددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، استخدم الباحث عينة الحصر الشامل. تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي، وتمتع مرؤوسيه بالمهارات والقدرات الإبداعية. ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94%. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة. وضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

5- دراسة (حمدونة، 2010)

عنوان الدراسة : "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز) على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1395) موظف، واستخدم العينة الطبقية حيث بلغ حجم العينة (279) مفردة. تم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

إن تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، الاتصالات، اتخاذ القرارات) على إبداع الموظفين كان ضعيف. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدرتهم الإبداعية.

6- دراسة (جبر، 2010)

عنوان الدراسة: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. تم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما يوجد علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، كما بينت نتائج الدراسة وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن النظم ومقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وكذلك ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس.

7- دراسة (العجلة، 2009)

عنوان الدراسة: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقه على وزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (1235) وكانت عينة الدراسة (370) مفردة. استخدم الباحث استبانته كأداة لجمع البيانات، استخدم الباحث برنامج الـ SPSS لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. وإن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار). وتفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

ثانياً- الدراسات العربية:

1- دراسة (حاضر ، 2014)

بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص المناخ التنظيمي في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، وتحديد مستوى الإبداع الإداري للعاملين فيه، كذلك التعرف على العلاقة بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، تكون مجتمع الدراسة من منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية وعددهم (195) شخص، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وبلغ حجم الاستبانات المستردة (139) استبانة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

توفر المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الإجابات على جميع أبعاده (3.55)، وتوفر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الإجابات (3.21)، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المناخ التنظيمي وواقع الإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها:

إعادة توصيف كل وظيفة إدارية في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية من واقع المهام الحقيقية التي تقوم بها وذلك لوضع معايير جديدة لقياس الأداء لها، أهمية تطوير الهياكل التنظيمية لمديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدراتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكذلك استمرار القيادات الإدارية بمديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار وتسجيل كل الأفكار للاستفادة منها.

2- دراسة (الناهي ، 2013)

بعنوان: "معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية- جامعة البصرة".

هدفت هذه 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، وبلغ حجم العينة (30) مفردة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات.

أهم نتائج الدراسة:

إن لمتغير المناخ التنظيمي دوراً مهماً في خلق أجواء صحية للعاملين في المكتبة تمكنهم من التعامل مع مشاكل العمل بايجابية وتشحنهم على روح التنافس الايجابي مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومن ثم يزيد من ولائهم للمكتبة.
وتوصلت الدراسة إلى توصيات، أهمها:

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

3-دراسة (الحدابي، وآخرون، 2011)

عنوان الدراسة : "مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية بكلية التربية والعلوم التطبيقية. ولقد استخدم الباحث اختبار تورانس الصورة اللفظية (أ) لقياس مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة). وقد تكونت عينة الدراسة من (111) طالب من المعلمين في الأقسام العلمية.

أهم نتائج الدراسة:

إن مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية ضعيف. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة المعلمين في مستوى مهارات التفكير الإبداعي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

الاهتمام بتنمية مهارات التفكير العلمي عامة والتفكير الإبداعي خاصة لدى الطلبة المعلمين حتى يمكنهم ذلك من تنمية هذه المهارات عند تلاميذهم أثناء ممارستهم لمهنة التدريس. والعمل على إعداد اختبارات متنوعة لقياس مهارات التفكير الإبداعي والعلمي لدى طلبة المرحلة الجامعية لا سيما في الأقسام العلمية.

4-دراسة (راضي، 2010)

عنوان الدراسة : "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصال الفاعل والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على: روح المجازفة والمرونة والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بلغت (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية.
أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري وإبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.
وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

إمكانية الاستفادة من أدوات قياس التمكين الإداري وإبداع العاملين لتصميم برامج تدريب تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الكلية وتحفيزهم نحو التفكير بمجالات تمكين العاملين وما تستلزمه من تفويض للسلطة وتوفير برامج التدريب في المجالات الفنية ومهارات الاتصال وحل المشكلات، فضلاً عن التركيز على الأداء الفرقي وتوفير قنوات اتصال متطورة، وانتهاج سياسة فاعلة لأجل زيادة مستوى الإبداع الإداري..

5-دراسة (الفاخري، 2009)

عنوان الدراسة : "دور الأستاذ الجامعي في تحفيز وتنمية التفكير الإبداعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف مفهوم التفكير الإبداعي وتعريفاته ومكوناته ومراحلها، وكذلك التعرف على طرق وأساليب تحفيز وتنمية التفكير الإبداعي. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الأفكار وتحليلها وصولاً إلى النتائج.
أهم نتائج الدراسة:

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فإن مراحل عملية الإبداع ليست جامدة ينبغي إتباعها. وإن مراحل عملية الإبداع متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

تنمية قدرات التفكير الإبداعي وتقجيرها لدى المتعلمين (عن طريق التعليم أو التدريب باستخدام الأساليب الجامعية والفردية والناشطات العلمية المختلفة)، من خلال تهيئة الظروف الملائمة والمشجعة

على الإبداع والتفكير الإبداعي العلمي الخلاق. واستخدام طرق وأساليب واستراتيجيات تعلم وتعليم تحقق تحفيز وتنمية التفكير الإبداعي. والعمل على توفير مناخ تعليمي بالمؤسسات التعليمية يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه، وبين المعلم والإدارة، وبين المؤسسة والمنزل.

6-دراسة (أسيل، 2008)

عنوان الدراسة : "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية، (دراسة تطبيقية في أمانة بغداد)"

يهدف البحث إلى قياس اثر الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي المتمثلة بـ (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الحدس تجاه حدوث المشكلات) في حل المشاكل الإدارية. والعمل على تقديم مرتكزات نظرية لإدارات المنظمات العراقية عن مفهوم عملية التفكير الإبداعي وحل المشكلات الإدارية. وكذلك دراسة مدى توفر العناصر والمؤشرات في أمانة بغداد لتطبيق عملية التفكير الإبداعي في حل مشكلاتها الإدارية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ولقد بلغت حجم العينة (30) مدير، استخدم الباحث أساليب إحصائية مختلفة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وتحليل الانحدار الخطي المتعدد الأثر.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات المتمثلة بأبعاد التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحدس تجاه المشكلات) حصلت على أوساط حسابية مرجعة إجمالية بلغت (3.02، 3.33، 3.75، 4.10) على التوالي، وهي أوساط حسابية مرجعة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3.0)، فيما حصل متغير (الإفاضة) على وسط حسابي بلغ (2.38) وهو اقل من الوسط الفرضي. أما بالنسبة لمتغير حل المشكلات الإدارية فقد حصل على وسط حسابي مرجع إجمالي بلغ (3.41). كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين (الطلاقة، والمرونة، والأصالة) وحل المشكلات الإدارية، في حين انه لا يوجد علاقة بين (الإفاضة، الحدس تجاه المشكلات) وحل المشكلات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

على إدارات منظمات الأعمال باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات الفعلية اللازمة لنشر ركائز عملية التفكير الإبداعي في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية وعقد المحاضرات والندوات وإظهار التزام الإدارة العليا بالموضوع. واستخدام سياسات رشيدة تضمن تأصيل القيم المعرفية داخل أمانة بغداد والعمل بجدية على التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي داخل وخارج القطر من اجل استحداث نظم فعالة للابتكار تعمل على تكييف العاملين بممارسة التفكير الإبداعي. والعمل على ترسيخ مبدأ حرية التفكير للعاملين وتفويض الصلاحيات لهم وحثهم على تقديم مقترحاتهم وآرائهم وربط ذلك بنظام المكافآت لحملهم على تقديم أفضل ما لديهم.

1- (Pukdeewut , & et al, 2013) Study: "Creative Thinking Development Program for Learning Activity Management of Secondary School Teachers"

برنامج تنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعليم لإدارة المدرسي في المدارس الثانوية
تهدف هذه الدراسة إلى تصميم برنامج لتنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعلم لإدارة مدرسي
المدارس الثانوية في تايلند، ودراسة كفاءة البرنامج وفعاليته في الاستخدام، حيث بلغت عينة الدراسة
(37) مدرساً من مدرسة (وينقلوانقيتسان) الثانوية.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائجها ارتفاع في إدارة أنشطة التعليم الإبداعي للمدرسين في مدرسة (وينقلوانقيتسان)
الثانوية بعد استخدام البرنامج المطور لتنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعليم في مدارس الثانوية، حيث
بلغ معدل المدرسين بعد البرنامج (82.15%). كما بينت النتائج أن البرنامج يتضمن (الرؤية والمبادئ
والأهداف، والمحتوى، وعلمية تطوير البرنامج، وتقييم الأداء والفعالية). وأن عملية تنمية التفكير
الإبداعي تتضمن خمس مراحل وثمان أنشطة لتأسيسها.

2- (Piffer, 2012) "Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research"

هل نستطيع قياس الإبداع؟ محاولة لتوضيح مفهوم الإبداع والاتجاهات العامة للبحوث المستقبلية.
الهدف من هذا الدراسة هو إثبات أن الكثير من عدم الوضوح بشأن قياس الإبداع يتسبب من
خلال عدم وضوح تعريف الإبداع بشكل عام، كما تهدف إلى توفير اقتراحات لتحسين التقييم واستخدام
أدوات جديدة محتملة للكشف عن الإبداع (على سبيل المثال المقابلات).
أهم نتائج الدراسة:

بينت الدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد للإبداع (الجدة، والملائمة، والأثر) تشكل هذه الأبعاد الإطار
العام الذي يمكن من خلاله تعريف الإبداع وقياسه. كما يتم إضافة المزيد من الوضوح إلى تعريف
الإبداع عن طريق التمييز بين الشخص المبدع والمنتج المبدعة، وتوفير تعريفات لكل منها. وبناء
على التعريف الجديد، هناك جدل بأن التفكير ألتباعدي أو بعض المقاييس الشخصية يمكن أن يعتبر
أياً منها من مكونات عملية الإبداع، والإدراك، واختبارات الإبداع المحتملة، وان استخدام مصطلحي
"اختبار الإبداع" و "قياس عملية الإبداع" تختلف في الأدب الإداري ويشار إليها عند استخدامها. كما
بينت الدراسة وجود عامل رئيس للإبداع يعتمد على أخطاء منهجية ومفاهيمية. أخيراً فإنه يستنتج أن

إبداع الشخص يمكن تقييمه بشكل غير مباشر، على سبيل المثال (استبيانات التقارير الشخصية) ولكن لا يمكن أن يقاس بشكل مباشر.

3- (Hansenne, & et al, 2012) "Creativity, emotional intelligence, and school performance in Student"

الإبداع، والذكاء العاطفي، والأداء المدرسي للطلاب

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر كل من الإبداع والذكاء العاطفي على أداء الطلاب، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من (73) طالب من مدرستين ابتدائية في بلجيكا من عمر (9-12) سنة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من الإبداع والذكاء العاطفي يؤثران على الأداء المدرسي للطلاب، تم تقييم الإبداع اللفظي والتصويرية باستخدام اختبار تورانس، أما الذكاء العاطفي تم استخدام استبيان نموذج سمة (TEIQue-CF) .

وأظهرت النتائج أن الإبداع متوقع في أداء طلاب المدارس، ومع ذلك لم يكن أي تأثير للذكاء العاطفي على الأداء. هذه النتائج تشكك وبشكل كبير في الانتشار الأخير للبرامج التدريبية للذكاء العاطفي في المدارس الابتدائية.

4- (Zampetakis, et al. 2010) "On the relationship between individual creativity and time Management"

العلاقة بين الإبداع الفردي وإدارة الوقت

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت مع مقاييس الإبداع، وفقاً لتقييم الإبداع وتصنيف الذات ومقياس الشخصية المبدع، بالإضافة إلى ذلك يتم فحص الإبداع الكلي، بلغت عينة الدراسة (186) طالباً من المرحلة الجامعية في ثلاث جامعات يونانية.

أظهرت نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (76%)، وأن هناك علاقة ايجابية بين الإبداع وسلوك التخطيط اليومي والثقة في التخطيط طويل المدى، وان هناك علاقة عكسية بين الإبداع وتفضيل الفوضى، ولهذه النتائج اثر على كيفية فهم الإبداع من الناحية النظرية وفيما يتعلق بإدارة الوقت، وتحديد اتجاهات البحوث في المستقبل.

المحور الثالث : دراسات تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري أولاً- الدراسات المحلية :

1-دراسة (أبو هين، 2010)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري هذه المدارس للإبداع الإداري، وكذلك التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، وذلك من وجهة نظر المعلمين. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبلغ مجتمع الدراسة (3464) معلم ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (450)، استخدم الباحث استبيانين لجمع المعلومات الأولى: للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة، والثانية: لقياس واقع الإبداع الإداري. كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك ثقافة الانجاز حصلت على المرتبة الثانية، وحصلت ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الثالثة، وحصلت ثقافة القوة على المرتبة الأخيرة. تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

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

ثانياً- الدراسات العربية:

1- دراسة (محمد ومرسي، 2012)

عنوان الدراسة: "الثقافة وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط".

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على طبيعية الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (88) عضواً من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، وإدارات كليات الجامعة المختلفة، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أنفق معظم أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها. وتوفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات لدى القيادات الإدارية بالجامعة. وإن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

الاهتمام بترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى ممارسات على أرض الواقع تتمثل في سلوكيات جميع العاملين بالجامعة، اهتمام القيادة العليا بانتقاء القادة والمديرين، وذلك بحرصها على اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة، واستقطاب الكفاءات البشرية التي تؤمن بثقافة الجامعة ورسالتها التربوية، تفعيل المشاركة بين القيادات الإدارية والعاملين بما يساعد على تنمية الممارسات الإبداعية من خلال مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم، والتركيز على العاملين الأكثر إبداعاً للاستفادة منهم عند اتخاذ القرار، والعمل على تهيئة الأفراد لتجريب بعض الأفكار والممارسات الإبداعية.

2- دراسة (الليثي، 2008)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري

مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

هدفت هذه الدراسة على توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وكذلك التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة من مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديراً، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني. وكذلك ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

3-دراسة (أبو جامع، 2009)

عنوان الدراسة: "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية خلال العام الدراسي 2007/2008، والبالغ عددهم (17094) عاملاً إدارياً، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) عاملاً ويمثلون ما نسبته مائة بالمائة من مجتمع الدراسة، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) عاملاً ويمثلون ما نسبته مائة بالمائة من مجتمع الدراسة، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) عامل. واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع (1307) استبانة، استرد منها (1159) استبانة، حيث بلغت نسبة الاسترداد (88.7%).

أهم نتائج الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة. كما بينت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

على المؤسسة التربوية الأردنية إيلاء الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري الأهمية التي تستحق عند بناء إستراتيجياتها بما فيها إستراتيجية التطوير الإداري وإعادة الهيكلة بالنسبة للمنظمة وذلك لما للثقافة المؤسسية من دور في إنجاح هذه الإستراتيجيات. وان أن تولي أهمية في اختيار القيادات التربوية خاصة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

4- دراسة (الشريف، 2007)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية- دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الإداري بالجامعات، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين بالجامعات نحو أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بها، وكذلك توضيح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات على الإبداع الإداري للعاملين الإداريين. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وبلغ حجم العينة (650) فرد، حيث تم توزيعها تناسبياً بين أربع جامعات وهي: جامعة الملك عبد العزيز بجده، جامعة ام القرى بمكة المكرمة، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، جامعة الطائف، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة. أهم نتائج الدراسة:

تشجع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، وإن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات هي ثقافة ايجابية وقوية، وتبين نتائج الدراسة أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

العمل على تنمية الوعي بالجامعات بأهمية الجانب الإداري في دعم الجانب الأكاديمي والبحثي لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة ككل، وكذلك الاهتمام باستمرارية تنمية كفاءة ومهارة العاملين الإداريين بالجامعات من خلال التدريب.

5- دراسة (العنزي، 2004)

عنوان الدراسة: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، (دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع

البيانات، بلغت عينة الدراسة (454) مفردة، استخدم الباحث أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات وللوصول إلى النتائج.

أهم نتائج الدراسة:

توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة. وتوفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف. وهناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري. وأن من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

على المسؤولين زيادة الإبداع الإداري في مؤسساتهم من خلال تشجيع قيم الكفاءة وفرق العمل عن طريق الوسائل المناسبة والمتوفرة لديهم والعكس على النقيض من ذلك.

6- دراسة (الحربي، 2004)

عنوان الدراسة: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفراً لديهم، وتحديد أثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري وأيضاً تحديد المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام وعددهم (384)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم الباحث برنامج الـ SPSS للمعالجات الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بشكل عام كان (3.20)، ويعني ذلك أن هناك انقساماً في الآراء حول مدى توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة إلا أن نسبة الذين تتجه آراؤهم نحو توفر هذه الثقافة التنظيمية بشكل عام أكثر من غيرهم الذين لا يرون ذلك.

أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشكلات واتخاذ والقبالية للتغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

منح المدير المرونة اللازمة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بعمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الوزارات، وتوسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً التي لها علاقة بعمل إدارته أو تخص العاملين لديه.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

1- (Abdi, & Senin, 2014) "Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation"

اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إبداع المنظمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، واختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي مباشرة أو من خلال وساطة متغير التعلم التنظيمي. ولقد تم استخدام نموذج لبحث العلاقة واختبارها، وذلك من خلال وجهات نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة باعتبارها الإطار النظري الرئيسي للنتيجة وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أهم نتائج الدراسة:

حيث كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة. ومن ناحية أخرى، فإن أعضاء التنظيم سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية التي تعزز أداء المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

الواضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في مجال الإبداع. وأنه من المهم لكل من المتخصصين في الثقافة التنظيمية والإبداع فهم العلاقة النظامية بين هذه المفاهيم والقيمة التي من الممكن تخلقها والتي تعطي ميزة تنافسية.

2- (Zhu, & Engels, 2014) Study: "Organizational culture and instructional innovations in higher education Perceptions and reactions of teachers and students",

الثقافة التنظيمية والإبداعات التعليمية في التعليم العالي، وجهات نظر وردود الفعل من المعلمين والطلاب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين و الطلاب حول الثقافة التنظيمية في جامعاتهم ووجهات نظرهم حولها وردود الفعل حول الإبداعات التعليمية، والتعلم التعاوني واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة. شملت الدراسة ستة من الجامعات الصينية، حيث شارك في الدراسة المسحية (1015) من مجموع الطلاب والمعلمين.

أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن ملامح الثقافة التنظيمية تؤثر في حاجة الطلاب والمعلمين على الإبداع، وجهات نظرهم حول الأساليب المبتكرة للتعلم، والاستجابة إلى الإبداعات التعليمية ومستوى تنفيذها.

3- (Abdullah, et al., 2014) "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness"

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المنتجات

هدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الارتباط، التماسك، التكيف، المهمة) وابتكار المنتجات في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا. حيث شارك في الدراسة (36) شركة صغيرة من خلال الاستجابة لأداة الدراسة (Organizational Cultural Survey).

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بوزن نسبي (76%)، وأن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (79%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي (رسالة الشركة، والتناسق، والمشاركة) لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع ابتكار المنتج.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

أهمية إنشاء ثقافة تنظيمية تنافسية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على أبعاد (رسالة الشركة، والتناسق، والمشاركة)، وكذلك دعم برامج تنمية المهارات القيادية لأصحاب المشاريع، والعمل على إدماج الكفاءات لضمان استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

4- (Rankouh & Poor, 2013) "Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers"

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع المحاضرين

للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتحفيز، والرضي، والعمل بروح الفريق، والإبداع وتنميته. وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشجيع الإبداع لدى المحاضرين في جامعة آزاد الإسلامية. كما هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية لمجموعات التدريب وعلاقتها مع تنمية إبداع المحاضرين. ولقد استخدم الباحثان منهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز إبداع المحاضرين، كما بينت الدراسة وجود اختلاف بين ثقافة الكليات وفروع الجامعة من حيث فعالية الثقافة التنظيمية، حيث هناك كليات تميزت بتوفير ثقافة فعالة تدعم إبداع المحاضرين. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

جعل المدراء والمحاضرين ذو علاقة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال المجالات، وأوراق العمل، والمؤتمرات. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالتساوي لمدراء الدوائر وللمحاضرين وتزويدهم تغذية راجعة ملائمة وفي الوقت المناسب حول تقدم أنشطة العمل.

5- (Dousti, et al., 2013) "Study of relationship between organizational culture, Organizational Commitment and creativity of Physical Education Secretaries in Mazandaran"

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والإبداع في كليات التربية البدنية في إقليم مازندران

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والإبداع في كليات التربية البدنية في إقليم مازندران. وتألفت عينة الدراسة من (120) معلمي التربية البدنية في المدارس في الإقليم. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للجمع البيانات الأولية للدراسة. وتم استخدام أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات، فقد استخدم ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وداني ألين و ماير لقياس الإبداع.

أهم نتائج الدراسة:

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع في كليات التربية البدنية في إقليم مازندران. كما أشارت النتائج أن هناك علاقة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة 0.05 بين الالتزام التنظيمي والإبداع لمعلمي التربية البدنية.

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

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع: دور وسيط في إدارة المعرفة

الهدف من الدراسة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع من خلال تأكيد دورها في الوساطة لإدارة المعرفة. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ مجتمع الدراسة (110) موظف في وزارة التربية والتعليم في ساو. وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية وبذلك بلغت عينة الدراسة (86) فرد. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام نموذج المعادلة

الهيكلية (Structural Equation Modeling) كما استخدمت الدراسة لتحليل البيانات طريقة البرمجة الذكية (method and Smart PLS software).
أهم نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي كبير على ابتكار الموظفين وعلى إدارة المعرفة. كما بينت نتائج الدراسة أن لإدارة المعرفة تأثير كبير وإيجابي على ابتكار الموظفين.

7- (Seen, et al., 2012) "Organizational culture and Innovation among Malaysian Employees"

الثقافة التنظيمية والإبداع لدى الموظفين الماليزيين

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر خصائص الثقافة: التمكين، التوجه نحو فرق العمل، تطوير القدرات، خلق التغيير، التركيز على العملاء، والتعليم التنظيمي، على الإبداع. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت عبر البريد الإلكتروني، وتم استجابة (249) موظف ماليزي في كل من القطاع العام والقطاع الخاص.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بوزن نسبي (69.4%)، وأن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (68.4%). كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طريفة موجبة بين الثقافة التنظيمية والإبداع (0.32).

8- (Hassan, et al., 2012) "Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan"

العلاقات المترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، وأداء الموظفين: في القطاع البنوك في باكستان
هدف هذه الرسالة لمعرفة آثار الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين من خلال الإبداع التنظيمي في البنوك العاملة في باكستان. تم إعداد استبانة لأجراء عملية المسح ولجمع البيانات. تم توزيع (250) استبانة على مدراء البنوك، ومسؤولي المبيعات، وموظفو خدمة العملاء، حيث تم استرداد (167) منها، حيث بلغت نسبة الاسترداد 66.8%، وتم استخدام برنامج الـ SPSS لتحليل البيانات.
أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بوزن نسبي (77%)، وأن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (78%)، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع وأداء الموظفين.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

يجب على المنظمات التي تطمح للإبداع أن تحتوي على أداة واضحة مبنية على قيمها الأساسية.

9- (Zakersalehi, et al., 2011) "Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMEs"

الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع في (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في ماليزيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر عناصر الثقافة التنظيمية على جوانب الإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداء لجمع البيانات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (203) مفردة. حيث أنه ممكن أن تستفيد المنظمة من خلق الثقافة التي تدعم الإبداع وممارسات الموارد البشرية والعمل على استدامتها. إن وجود فجوة بين الإبداع والثقافة التنظيمية للمنظمات، أدى إلى الحاجة لوضع استراتيجيات لتكون المنظمة إبداعية، وتقليل هذه الفجوة يحتاج إلى تحديد عناصر الثقافية فضلاً عن جوانب الإبداع في المؤسسة.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وأنه يوجد علاقة ايجابية بين عناصر الثقافة: نظام المكافآت والفئة المستهدفة والمصادر مع الإبداع، وأن نظام المكافآت هو العامل السائد والأكثر مساهمة فيه، ولا يوجد علاقة بين المخاطرة والإبداع.

10- (Bruno, 2011) "Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation"

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الإبداع: دراسة استكشافية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للمديرين التنفيذيين المعنيين على إدارة الإبداع، وقد تم اختيار عينة بلغ حجمها (400) مدير تنفيذي من (48) منظمة في البرازيل كبيرة ومتوسطة الحجم ومن عدة قطاعات والتي لديها أنشطة تطوير المنتجات والخدمات.

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدم اتزان في قيم المديرين التنفيذيين، مما يدل على الصورة النمطية للمدراء. كما أظهرت أن المستوى الثقافي متوسط، وأن أنشطة الإبداع تشعرهم بقدر من القلق. من ناحية أخرى أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية معتدلة وعالية بين القيم الشخصية والتوازن ومؤشر كفاية الثقافة، وأن هذين المتغيرين لهما تأثير إيجابي على مؤشر الإبداع.

ولقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

خلق ثقافة لا مركزية السلطة، حيث سلطة المديرين التنفيذيين لا تقوم فقط على السلطة القانونية: التسلسل الهرمي والتبعية، والتهديد بفرض عقوبات، ولكنها يجب أن تشمل أيضاً متغيرات أخرى مثل المعرفة والأداء، وتعزيز المشاركة. والحفاظ على موقف المرونة، حيث أن العالم يمر بديناميكية سريعة للغاية، وسرعة التغيرات تتطلب أنه ينبغي على الشركات أن تتكيف مع نفسها بشكل روتيني تقريباً

لظروف البيئة (السوق)، وبالتالي، يجب أن تبقى مرنة لضبط كل من العمليات الداخلية والخارجية لمواكبة كل أنواع الإبداع والابتكارات.

11- (Skelavaj, et al., 2010) "Organizational learning Culture, innovative culture and innovations in South Korean firms"

ثقافة التعلم التنظيمية، وثقافة الإبداع، والإبداع في شركات كوريا الشمالية

هدفت الدراسة إلى أظهر وفحص نموذج تحسين الإبداع بناء على أثر ثقافة التعلم التنظيمية. ولاختبار أثر ثقافة التعلم التنظيمية على الإبداع تم جمع البيانات من خلال مسح لـ (243) شركة كورية يعمل بها (30) موظف، حيث تم توزيع نموذج استبانة (SEM) للمدراء في المستويات العليا والمستويات المتوسطة والذين لديهم معرفة كافية بثقافة المنظمة وبالأداء في شركاتهم. تم استرداد (207) استبانة بنسبة استرداد (85%).

أهم نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم التنظيمية لها علاقة موجبة قوية تؤثر مباشرة على الإبداع، كما لها تأثير غير مباشر منطقي وموجب على الثقافة الإبداعية.

ولقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

يجب أن تكون ثقافة التعلم التنظيمية أكثر مرونة في التغيرات المستقبلية المتنوعة في متطلبات سوق العمل، وذلك يساعد الموظفين في المنظمة لتكييف أنفسهم مع التغيير المستمر في البيئة الخارجية.

12- (Hauser, 1998) Study: "Organizations Culture and Innovativeness of Firms: An Integrative View",

الثقافة التنظيمية والإبداع في الشركات (مستشفيات سويسرية): نظرة شمولية.

هدفت الدراسة تحليل محتوى الثقافة التنظيمية (القيم، المعايير، المعرفة) وقوتها، وتداخل تأثيرها في المراحل المختلفة لعملية الإبداع التقني. كما تناولت بالتحليل أيضاً قضايا مثل: التفكير الهرمي، والاتصالات والصراعات، وتباين الفريق، وقوة القيم الثقافية وتأثيراتها الإيجابية والسلبية على المراحل المختلفة للتجديد، بالإضافة إلى توضيح ذلك من خلال التطبيق على إحدى المستشفيات السويسرية التي تقدم نظاماً جديداً للمعلومات.

أهم نتائج الدراسة:

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة من القيم والمعايير والمعارف التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة، ويلاحظ أن بعض هذه العناصر مدركة وبعضها لا شعوري، كما أن بعضها متغير، وبعضها ثابت. كما أظهرت الدراسة أن الثقافة الفرعية ربما تؤثر إيجابياً في

المراحل الأولى من الإبداع ويتوقف ذلك على القدرة على بناء فهم ناضج، وأن ارتباط الثقافة الجماعية مع الثقافات الفرعية يحقق مزايا إيجابية في مرحلة إدراك المشكلة واقتراح الحلول؛ غير أن هذا التأثير الإيجابي يتوقف على القدرة على بناء اتصال وظيفي بهذه الجماعات.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

إن الثقافة التنظيمية المتكاملة برهنت على أنها أفضل وسط ثقافي مناسب للتجديد، وأن تأثير قوة هذا التجديد يتوقف على مستوى الثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، تتضح أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مختلف المجتمعات الإحصائية من المؤسسات العامة والربحية وغير الربحية والأمنية ومؤسسات التعليم العالي وغيرها .

فيما يخص الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، فنجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية وأجريت على نفس مجتمعات إحصائية متشابهة (مؤسسات التعليم العالي)، ولكن اختلفت الدراسة مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة مع المتغير التابع، وهي دراسة العمري (2013)، (2012) Ubulom, et al., (2011) Young, et al, (2011) كساب (2011)، طالب (2011)، عبد الاله (2006)، العطوي و الشيباني (2010)، Augusto & Ferreira (2007).

كما انه هناك العديد من الدراسات تناولت دراسة الثقافة التنظيمية ولكن أجريت على مجتمعات إحصائية مختلفة، حيث اتفق البحث مع دراسة صديقي (2013)، العاجز (2011)، أبو حشيش (2009)، عكاشة (2008)، الفراج (2011)، سميع (2011)، الجابري (2009)، الخليفة (2008)، Chin-Loy & Mujtaba (2007) في دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، أما دراسة شبير (2007) فتناولت بعض عناصر الثقافة التنظيمية، ودراسة Vogds (2001) تناولت قيم الثقافة التنظيمية، واختلفت الدراسة مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة مع المتغير التابع.

ويتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فيما عدا دراسة Vogds (2001) الذي استخدم المقابلة أيضا كأداة بجانب الاستبانة، ودراسة العطوي والشيباني (2010)، Chin-Loy & Mujtaba (2007) الذي استخدم أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI.

وفيما يخص الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، فنجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت الإبداع الإداري وأجريت على مجتمعات إحصائية متشابهة (مؤسسات التعليم العالي)، ولكن اختلف البحث مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة حيث استخدمت هذه الدراسات الإبداع الإداري كمتغير تابع، مع اختلاف المتغير المستقل، وهي دراسة العطار (2012)، نسمان (2011)، راضي (2010)، خلف (2010)، الفاخري (2009)، أما دراسة بنورة (2014)، حاضر (2014)، الناهي (2013)، حمدونة (2010) فتتفق مع هذا البحث حيث اعتمدت على الإبداع الإداري كمتغير تابع، ولكن اختلفت في مجتمع الدراسة.

كما اختلف هذا البحث مع دراسة جبر (2010)، العجلة (2009)، هادي وأسيل، (2008)، الحدابي وآخرون (2011)، (2013) Pukdeewut, et al. Piffer (2012)، (2012)

Hansenne, et al. (2010)، Zampetakis, et al. (2010) لان هذه الدراسات اعتمدت على الإبداع الإداري كمتغير مستقل.

واتفق البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع دراسة (الحدابي، وآخرون، 2011) ومع دراسة (2012) Hansenne, et al. تم استخدام اختبار تورانس الصورة اللفظية (أ) لقياس مهارات التفكير الإبداعي. أما الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين معاً، فقد تناولت دراسة (2014) Abdullaha, et al.، (2014) Zhu & Engels، (2014) Abdi & Senin، (2013) Mehraban, et al. (2012) ، (2012) Hassan, et al.، (2012) Seen, et al.، محمد ومرسي (2012)، Bruno (2011)، (2011) Zakersalehi, et al.، (2010) Skelavaj, et al.، أبو هين (2010)، الليثي (2008)، الشريف (2007)، الحربي (2004)، العنزي (2004)، (1998) Hauser حيث اتفق البحث في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

واتفق البحث مع الدراسات التي تناولت كلا الموضوعين معاً في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أما دراسة (2013) Rankouh & Poor، (2013) Dousti, et al.، فقد تناولت كلا الموضوعين معاً، ولكن دراسة (2013) Dousti, et al.، أبو جامع (2009) أضافت متغير ثالث وهو الالتزام التنظيمي. وأجريت هذه الدراسات على مجتمعات إحصائية متشابهة (مؤسسات التعليم العالي). واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مما سبق ذكره من مراجعة الدراسات السابقة يتضح للباحث انه يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العناوين المطروحة (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري) بشكل مستقل، ويوجد دراسة واحدة فقط على الصعيد الفلسطيني المحلي التي درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة أبو هين (2010) ولكن تختلف في مجتمع الدراسة "مديري المدارس الثانوية" وفي أبعاد الثقافة وكذلك في عناصر الإبداع الإداري. ويتضح للباحث من خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، إنه لا توجد أي دراسة في حدود علم الباحث تربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة في محافظات غزة.

وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم للثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري، واختلفت عن الدراسات السابقة في الأهداف، وحدود الدراسة المكانية، والموضوعية، ومجتمع وعينة الدراسة، وتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مجالات منها:

- 1- إكساب الباحث سعة في الاطلاع فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- 2- إثراء الإطار النظري.
- 3- إعداد أداة البحث "الاستبانة"
- 4- التعليق على النتائج وإجراء المقارنات.
- 5- الربط مع الدراسات السابقة في عملية التحليل.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة:

- 1- تميز هذا البحث أنه أُجري على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الفلسطيني وهو الجامعات والتي تلعب دوراً حيوياً في التعليم والتطوير والتثقيف وتعزيز القدرات.
- 2- كما تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة تناوله الثقافة التنظيمية بشكل مستقل وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة، مما سيشكل إضافة علمية جديدة وإثراء للمعرفة حول الموضوع.
- 3- سوف تسهم توصيات البحث في تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.
- 4- أول بحث ربط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة، وأجريت عملية مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة.

جدول رقم (1)

أبعاد الثقافة التنظيمية في الدراسات السابقة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

الرقم	اسم الباحث	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
أولاً- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية			
1-	Zhu, & Engels, 2014	الإدارة بالأهداف، والتوجه والابتكار، المشاركة في صنع القرار، القيادة الداعمة، الرؤية المشتركة، التعاون فيما بين أعضاء.	الإبداعات التعليمية
2-	الصدقي، 2013	المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل وروح الفريق، الالتزام واحترام قيمة الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار.	إدارة الموارد البشرية
3-	العمرى، 2013	الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.	إدارة الجودة الشاملة
4-	Ubulom, et, al., 2012	الثقافة الرعائية، ثقافة اللامبالاة، الثقافة الصارمة، الثقافة التكاملية	الأداء الأكاديمي
5-	Zakersalehi & et al, 2011	المخاطرة، المصادر، الفئة المستهدفة، نظام المكافآت.	الإبداع
6-	Young et al., 2011	الثقافة	جودة حياة العمل، الفعالية التنظيمية
7-	الفرّاج، 2011	تم استخدام 15 معياراً تشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات	-
8-	العاجز، 2011	الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية	تطبيق الإدارة الالكترونية
9-	السميع، 2011	الاتساق والتجانس، والاحتواء، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي
10-	ابو حشيش، 2011	الثقافة المؤسسية: الأفكار، المعتقدات، المبادئ والاتجاهات، القيم والأعراف الاجتماعية	إدارة المعرفة
11-	طالب، 2011	الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، التوقعات التنظيمية	الولاء التنظيمي
12-	العطوي، الشيباني، 2010	الثقافة التنظيمية: نموذج أداة تقييم الثقافة (OCAI): الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التمسك المنظمي، التركيز الاستراتيجي، معيار النجاح.	-
13-	الجابري، 2009	الثقافة التنظيمية	أداء الموظفين
14-	عكاشية، 2008	الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية	مستوى الأداء الوظيفي
15-	الخليفة، 2008	الرسالة والأهداف والغايات، التخطيط، تطوير البرامج، التقييم، التعليم الجماعي، البحث العلمي، المناخ (المعاملة)، الانفتاح على التغيير، الاتصال والمشاركة، تطوير أعضاء هيئة التدريس، الانضباط.	مستويات الأداء
16-	عبد الاله، 2006	الثقافة المؤسسية: ثقافة القوة، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة النظم والأدوار	التطوير التنظيمي

الرقم	اسم الباحث	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
-17	شبير، 2007	الثقافة المؤسسية: العلاقات الشخصية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية للمعلم، التفكير الابتكاري في حل المشكلات، التعلم كنمط سلوكي من الأزمات السابقة	مواجهة الأزمات
-18	Augusto & Ferreira, 2007	مستويات السلطة، عدم اليقين، الفردية، الذكورية، تأكيد الذات، التوجه للإنجاز، التوجه نحو المستقبل.	-
-19	Chin-Loy & Mujtaba, 2007	الثقافة التنظيمية: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق.	إدارة المعرفة
-20	Vogds, 2001	الثقافة التنظيمية: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق.	-
-21	Hauser, 1998	القيم، المعايير، المعرفة	الإبداع
ثانياً - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري			
-1	Abdi & Senin, 2014	الثقافة التنظيمية: ثقافة القبيلة، ثقافة تنفيذ المهام، وثقافة الهرمية، ثقافة السوق	الإبداع الإداري
-2	Abdullaha, et al., 2014	الارتباط، التماسك، التكيف، المهمة.	الإبداع
-3	Zhu, & Engels, 2014	الإدارة بالأهداف، والتوجه والابتكار، المشاركة في صنع القرار، القيادة الداعمة، الرؤية المشتركة، التعاون فيما بين أعضاء.	الإبداعات التعليمية
-4	Rankouh & Poor, 2013	الثقافة التنظيمية: الإبداع الشخصي، المخاطرة، القيادة والتوجيهات، التكامل، دعم الإدارة، السيطرة /التحكم، نظام المكافآت، التسوية مع ظاهرة الصراع، أنماط الاتصالات.	الإبداع
-5	Dousti, et al., 2013	المهام، المشاركة، التكيف، التعديل.	الإبداع
-6	Mehraban, et al., 2013	الانخراط في العمل، التوافق، المهام، الاستقرار	الإبداع
-7	Seen, et al., 2012	التمكين، التوجه نحو فرق العمل، تطوير القدرات، خلق التغيير، التركيز على العملاء، والتعليم التنظيمي، على الإبداع	إبداع المنظمة
-8	Hassan, et al., 2012	رسالة المنظمة، القيم الأساسية، التعليم التنظيمي والتمكين، ثقة واهتمام الموظفين	الإبداع
-9	محمد ومرسي، 2012	الثقافة التنظيمية: الاتساق والتجانس، الاحتواء والترابط، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي للعمل	الإبداع الإداري
-10	Zakersalehi, et al., 2011	المخاطرة، نظام المكافآت، الفئة المستهدفة، المصادر.	الإبداع
-11	Bruno, 2011	كفاءة الثقافة	الإبداع
-12	Skelavaj, et al., 2010	ثقافة التعلم التنظيمية: الحصول على المعلومات، تفسير المعلومات، التغيرات السلوكية والمعرفية.	الإبداع، ثقافة الإبداع
-13	أبو هين، 2010	الثقافة المؤسسية: ثقافة القوة، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة النظم والأدوار.	الإبداع الإداري
-14	أبو جامع، 2009	الثقافة المؤسسية: السمات الأساسية، أسلوب القيادة، أسلوب العمل، سر تميز المؤسسة، بؤر التركيز الإستراتيجية، معايير النجاح.	الإبداع الإداري
-15	الليثي، 2008	الثقافة التنظيمية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة الدور، ثقافة المهمة.	الإبداع الإداري

الرقم	اسم الباحث	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
16-	الشريف، 2007	الثقافة التنظيمية: قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة إدراك ودعم الإدارة العليا، الاتجاه نحو التشجيع على الإبداع وروح المبادرة، الاتجاه نحو أعضاء هيئة التدريس، اتجاه العاملين نحو المستقبل، الاتجاه نحو الولاء والالتزام التنظيمي، الاتجاه نحو استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، الاتجاه نحو التنمية والتدريب والتعلم، الاتجاه نحو قياس وتقويم الأداء، الاتجاه نحو التقدير والحوافز.	الإبداع الإداري
17-	العززي، 2004	الثقافة التنظيمية: القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.	الإبداع الإداري
18-	الحري، 2004	البناء التنظيمي: الصيغ الرسمية، والمركزية.	الإبداع الإداري
19-	Hauser, 1998	القيم الثقافية، المعايير الثقافية، المعرفة الثقافية.	الإبداع

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها ضمن كل محور من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب العمل الإداري الإبداعي المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات - من وجهة نظر الباحث - مناسبة للمشكلة قيد البحث.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

- أولاً- المقدمة
- ثانياً- منهج البحث
- ثالثاً- مجتمع البحث
- رابعاً- عينة البحث
- خامساً- مكونات أداة البحث خطوات إعداد أداة البحث (الاستبانة)
- سادساً- محتوى أداة البحث
- سابعاً- تصحيح أداة البحث
- ثامناً- صدق وثبات أداة البحث
- تاسعاً- التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث
- عاشراً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للبحث

أولاً- المقدمة:

يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات المنهجية المتبعة في هذا البحث، لاسيما وأن المنهجية العلمية هي نسق من القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها البحث العلمي، وهذا النسق مرن وغير مغلق، لذا فهو غير منزه عن الخطأ، إلا أنه يبقى أساسياً في تدوين المعلومات والبيانات التي يحتاجها أي باحث لإنجاز وتحقيق أهداف بحثه، كما أن المنهج العلمي يلزم الباحث بالدقة والموضوعية، ويضمن حياده النسبي الموضوعي بعيداً عن أهوائه وميوله الشخصي، وبالتالي يلزم الباحث بعدم إبداء رأيه الشخصي دون تعزيزه بأراء لها قيمتها العلمية، والتقييد بإخضاع أي رأي للنقد، فلا رأي فوق النقد والنقاش مهما كانت درجة الثقة فيه، إذ لا توجد حقيقة راسخة بذاتها، وقد استعرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة خطوات تمثلت في منهج (أسلوب) البحث، ومجتمع وعينة البحث، وخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومجالات البحث، وصدق وصلاحية أداة البحث وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات البحث.

ثانياً- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 1999، ص46).

وفي هذا البحث تم استخدام هذا المنهج لدراسة "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة".

ومن خصائص المنهج الوصفي التحليلي أنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلي أبعد من ذلك فيحلل، ويفسر، ويقارن، ويقوم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة، وتسهم في تطوير واقع الظاهرة المقصودة والوقوف على أهم إيجابياتها وسلبياتها ومحاولة تحسين السلبيات وتطوير الإيجابيات المتعلقة بالظاهرة قيد البحث.

ثالثاً - مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة، جامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث المستهدف (1062) مفردة، والجدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل

المجموع	الإداريين	الأكاديميين بوظائف إدارية	الجامعة
291	236	55	الأزهر
603	480	123	الإسلامية
39	25	14	غزة
129	89	40	فلسطين
1062	830	232	المجموع

رابعاً - عينة البحث:

تم استخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ كيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع البحث أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (0.5).

ME : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.05).

χ^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = (3.87) عند مستوى ثقة = (0.96) أو مستوى دلالة (0.05).

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل أن حجم عينة البحث المناسب (286) مفردة من أصل المجتمع المتاح (1062)، وبناءً عليه قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من الجامعات المستهدفة بناءً على طبيعة العمل للعاملين فيها (إداريين، أكاديميين بوظائف إدارية). والجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل وفقاً للتوزيع النسبي الطبقي.

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث حسب الجامعة وطبيعة العمل

الجامعة	الأكاديميين بوظائف إدارية	الإداريين	المجموع
الأزهر	15	63	78
الإسلامية	33	129	162
غزة	4	7	11
فلسطين	11	24	35
المجموع	63	223	286

بناءً على ما سبق وقبل توزيع الاستبانات بالكامل تم جمع بيانات من عينة تجريبية بحجم (32) مفردة بغرض التحقق من صدق وثبات أداة البحث، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة البحث تم توزيع الاستبانات على الحجم الكلي لعينة البحث. ويجب التنويه هنا أنه تم إضافة العينة التجريبية إلى العينة الكلية للبحث.

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبانات التي تم توزيعها تم استرداد (283) استبانته صالحة للتحليل من أصل عينة البحث (286) استبانته، ويتضح من ذلك أن نسبة الاسترداد الكلية تبلغ (99%)، والجدول رقم (4) يوضح نسبة استرداد تامة في كل من جامعة الأزهر وجامعة غزة بنسبة (100%)، في حين أن نسبة الاسترداد في الجامعة الإسلامية بلغت (99%)، وفي جامعة فلسطين بلغت (97%)، كما يوضح الجدول رقم (4) يوضح حجم العينة الموزعة من كل جامعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد حسب الجامعة وطبيعة العمل.

جدول رقم (4)

حجم العينة الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد

الجامعة	الأكاديميين بوظائف إدارية			الإداريين			المجموع	
	الموزع	المسترد	نسبة الاسترداد	الموزع	المسترد	نسبة الاسترداد	الموزع	المسترد
الأزهر	15	15	%100	63	63	%100	78	78
الإسلامية	33	33	%100	127	129	%98	160	162
فلسطين	11	11	%100	23	24	%96	34	35
غزة	4	4	%100	7	7	%100	11	11
الجامعات ككل	63	63	%100	220	223	%99	283	286

خامساً- خطوات إعداد أداة البحث (الاستبانة):

قام الباحث بإعداد استبانة لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1-مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2-تم إعداد مسودة أولية للاستبانة من أجل تقييمها وعرضها على المشرفين وأخذ آرائهم حول صلاحية الاستبانة لهذا البحث.

3-تم عرض الاستبانة على المشرفين والنقاش معهم حول ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس ما وضعت لقياسه وقدرتها على التعبير عن مضمون البحث.

4-إعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبانة وإعادة صياغة فقراتها وفق التعديلات التي أبدأها المشرفين.

5-تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

6-في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم (3).

7-تم إجراء عينة تجريبية من خلال توزيع (32) استبانة على أفراد عينة البحث وذلك بغرض التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

سادساً- محتوى أداة البحث (الاستبانة):

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تمثلت في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والقسم الثاني: يعبر عن متغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة ويشمل هذا القسم على (63) فقرة منها (41) فقرة تعبر عن المتغير المستقل بعناصره المختلفة و(22) فقرة تعبر عن المتغير التابع، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

توزيع فقرات أداة البحث على المجالات والأبعاد المكونة لها

عدد الفقرات	البعد	المجال
11	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)
9	المعتقدات التنظيمية	
9	الأعراف التنظيمية	
12	التوقعات التنظيمية	
41	أبعاد المجال ككل (الثقافة التنظيمية)	
22	الإبداع الإداري (المتغير التابع)	
63	مجموع الفقرات	

سابعاً- تصحيح أداة البحث (الاستبانة):

استخدم الباحث تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة البحث، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة البحث ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

تصحيح أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول رقم (6) بأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (3)،

في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وكذلك الفقرة التي يجاب عليها غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد وكل مجالات ضمن أداة البحث، تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول رقم (7) يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول رقم (7)

مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المجال بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من عدم الموافقة، أم المتوسطات التي تتراوح بين (1.80-2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرات أو الأبعاد والمجالات، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60-3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المجال المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40-4.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة البحث.

ثامناً - صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

1- صدق أداة البحث

أ- الصدق الظاهري

يُستخدم أسلوب الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل

فقرة من فقرات الاستبانة ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسيه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة البحث وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم.

وبناءً عليه عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين في مجال التخصص، حيث قدم المحكمون العديد من التعديلات على أداة البحث، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات وأعاد صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ب- الصدق البنائي

يتم التأكد من صدق أداة البحث باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمجال الأول تراوحت بين (0.756) وذلك لبعدها "التوقعات التنظيمية"، و(0.844) وذلك لبعدها "المعتقدات التنظيمية". وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول "الثقافة التنظيمية" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.953)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني "الإبداع الإداري" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.659)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية

المجال	البعدها	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول	القيم التنظيمية	11	*0.814	0.000
	المعتقدات التنظيمية	9	*0.844	0.000
	الأعراف التنظيمية	9	*0.829	0.000
	التوقعات التنظيمية	12	*0.756	0.000
أبعاد المجال ككل (الثقافة التنظيمية)				
المجال الثاني	الإبداع الإداري	22	*0.659	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

ج- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، والجدول رقم (9) يوضح نتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

جدول رقم (9)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	يوجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه.	*0.597	0.000
2-	تعترف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	*0.731	0.000
3-	تبذل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	*0.622	0.000
4-	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	*0.653	0.000
5-	يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	*0.462	0.008
6-	يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.	*0.593	0.000
7-	يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	*0.692	0.000
8-	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها.	*0.632	0.000
9-	يعمل الموظفون في الجامعة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.	*0.652	0.000
10-	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم.	*0.739	0.000
11-	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	*0.429	0.014

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.429) للفقرة الحادية عشر التي تنص على "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد" و(0.739) للفقرة العاشرة التي تنص على "يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم".

جدول رقم (10)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	*0.523	0.002
2-	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.	*0.812	0.000
3-	يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	*0.784	0.000
4-	يوجد أفكار لدى الموظفين تُتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	*0.749	0.000
5-	يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة.	*0.787	0.000
6-	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.	*0.567	0.001
7-	يتاح للموظف المسنول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.	*0.631	0.000
8-	يستخدم الموظفون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.	*0.704	0.000
9-	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يُحسن من شعور الموظفين.	*0.546	0.001

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن جميع معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.523) للفقرة الأولى التي تنص على "يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" و(0.812) للفقرة الثانية التي تنص على "تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات".

جدول رقم (11)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الأعراف التنظيمية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	*0.795	0.000
2-	تسهل الأعراف السائدة بين الموظفين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	*0.732	0.000
3-	تعمل الأعراف السائدة بين الموظفين على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.	*0.775	0.000
4-	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	*0.650	0.000
5-	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	*0.833	0.000
6-	تسهم الأعراف السائدة في الجامعة في زيادة التعلم بين الموظفين.	*0.902	0.000
7-	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم.	*0.763	0.000
8-	تحرص الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	*0.796	0.000
9-	تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	*0.721	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن جميع معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الأعراف التنظيمية"، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.650) للفقرة الرابعة التي تنص على "تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار" و(0.902) للفقرة السادسة التي تنص على "تسهم الأعراف السائدة في الجامعة في زيادة التعلم بين الموظفين".

جدول رقم (12)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التوقعات التنظيمية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها.	*0.659	0.000
2-	تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.	*0.374	0.035
3-	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.	*0.657	0.000
4-	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.	*0.829	0.000
5-	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم.	*0.406	0.021
6-	يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجامعة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين.	*0.876	0.000
7-	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم.	*0.873	0.000
8-	يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.	*0.943	0.000
9-	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة.	*0.864	0.000
10-	يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.	*0.824	0.000
11-	يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.	*0.907	0.000
12-	يتوقع الموظفون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.	*0.891	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن جميع معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التوقعات التنظيمية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد بين (0.374) للفقرة الثانية التي تنص على "تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت" و(0.943) للفقرة الثامنة التي تنص على "يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها".

جدول رقم (13)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	أمتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	*0.431	0.019
2-	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	*0.710	0.000
3-	أمتلك القدرة على التعرف الدقيق إلى جميع جوانب المشكلة.	*0.669	0.000
4-	أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	*0.563	0.001
5-	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	*0.620	0.000
6-	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة.	*0.694	0.000
7-	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	*0.501	0.004
8-	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة.	*0.515	0.003
9-	أستطيع أن أعبّر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.	*0.516	0.002
10-	أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.	*0.511	0.003
11-	أحرص على التعبير عن رأيي حتى إذا كانت مخالفة للرئيس المباشر.	*0.696	0.000
12-	أهتم بالأراء المخالفة لأرائي للاستفادة من أفكار الآخرين.	*0.731	0.000
13-	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	*0.633	0.000
14-	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي.	*0.795	0.000
15-	أشعر بحاجة إلى تطوير أفكاري وتقييم أدائي للوقوف على حقيقة عملي.	*0.499	0.004
16-	لدي المرونة على تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	*0.606	0.000
17-	أمتلك القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إلي على اختلافها.	*0.647	0.000
18-	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال العمل.	*0.705	0.000
19-	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	*0.455	0.009
20-	أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف.	*0.457	0.009
21-	أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	*0.571	0.001
22-	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.	*0.633	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال بين (0.431) للفقرة الأولى التي تنص على "أمتلك رؤية لحل

المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل" و(0.795) للفقرة الرابعة عشر التي تنص على "أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي".

2- ثبات أداة البحث

الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق أداة البحث على عينة البحث، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة البحث يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة أداة البحث، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة (أبو هاشم، 2006، ص2). ويقدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة البحث، وفي هذا البحث اعتمد الباحث على الطرق التالية في حساب الثبات:

أ- طريقة التجزئة النصفية

يتم قياس الثبات في البيانات باستخدام طريقة التجزئة النصفية وذلك من خلال تجزئة الفقرات المراد قياس الثبات لها إلى نصفين، النصف الأول يضم الفقرات الفردية والنصف الثاني يضم الفقرات الزوجية، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النصفين (أبو هاشم، 2006، ص6)، ومن ثم يتم تعديله باستخدام معادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown)، والجدول رقم (14) يوضح نتيجة ذلك.

جدول رقم (14)

ثبات أداة البحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المجال الأول	القيم التنظيمية	11	0.837	0.912
	المعتقدات التنظيمية	9	0.746	0.856
	الأعراف التنظيمية	9	0.881	0.937
	التوقعات التنظيمية	12	0.908	0.952
أبعاد المجال ككل (الثقافة التنظيمية)				
المجال الثاني	الإبداع الإداري	22	0.810	0.895
	الاستبانة ككل	63	0.944	0.971

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط المعدل باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية للمجال الأول "الثقافة التنظيمية" بلغ (0.973)، بينما تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمجال الأول بين (0.856) لبعد "المعتقدات التنظيمية"، و(0.952) لبعد "التوقعات التنظيمية"، كما يلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان المعدل لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" بلغ (0.895)، وبشكل عام نلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان براون المعدل للاستبانة ككل بلغ (0.971)، ونستنتج من خلال ذلك أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة.

ب- طريقة ألفاكرونباخ

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في إجابات الأفراد على فقرات المقياس، وعندما يكون المقياس متجانساً فإن كل فقرة فيه تقيس نفس العوامل العامة التي يقيسها المقياس، ويتم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام طريقة ألفاكرونباخ (حسن، 2011، ص516)، والجدول رقم (15) يوضح نتائج حساب معامل ألفاكرونباخ لقياس الثبات.

جدول رقم (15)

ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفاكرونباخ

معامل ألفاكرونباخ	عدد الفقرات	البعد	المجال
0.843	11	القيم التنظيمية	المجال الأول
0.849	9	المعتقدات التنظيمية	
0.908	9	الأعراف التنظيمية	
0.938	12	التوقعات التنظيمية	
0.956	41	أبعاد المجال ككل (الثقافة التنظيمية)	
0.911	22	الإبداع الإداري	المجال الثاني
0.954	63	الاستبانة ككل	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معاملات الثبات بطريقة ألفاكرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد ومجالات الاستبانة، حيث على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفاكرونباخ تراوحت بين (0.843) للبعد الأول "القيم التنظيمية" و(0.938) للبعد الرابع "التوقعات التنظيمية"، وعلى مستوى المجالات نجد أن معامل الثبات للمجال الأول "الثقافة التنظيمية" بلغ (0.956)، كما بلغ معامل الثبات للمجال الثاني "الإبداع الإداري" (0.911)، وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة ألفاكرونباخ بلغ (0.954)، وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع البحث.

تاسعاً- التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، ص111).

كما توصل Norman & Likert (2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذا البحث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

عاشراً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد هذا البحث بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.22) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة البحث (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذا البحث:

1- معامل ارتباط سبيرمان برون (Spearman-Brown): لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس الثبات في البيانات.

3- الوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات البحث على الفقرات والأبعاد والمجالات الرئيسية للاستبانة.

4- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات البحث لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المجالات الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

5- اختبار (One Sample T-test): لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد ومجالات الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.

6- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس العلاقة بين متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث.

7- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA): لاختبار الفروق بين متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث.

8- اختبار (Independent Samples T-test): لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

أولاً- المقدمة

ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة البحث

ثالثاً- نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث

رابعاً- اختبار ومناقشة فرضيات البحث

الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

أولاً- المقدمة:

في هذا الفصل يستعرض الباحث تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما وتم وصف عينة البحث حسب البيانات الشخصية، وكذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث والمتعلقة بفقرات وأبعاد ومجالات البحث، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ثانياً- الوصف الإحصائي لعينة البحث:

الجدول التالي من رقم (16-22) توضح الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث الذين تم اختيارهم من الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة -محافظات غزة، حيث جاء توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

1- الجنس

وفقاً لمتغير الجنس جدول رقم (16) يلاحظ أن غالبية الموظفين في الجامعات هم من الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور الإداريين في الجامعات العامة (81.1%) وفي الجامعات الخاصة (70%)، كما وبلغت نسبة الذكور الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (91.7%) وفي الجامعات الخاصة (93.3%)، وبشكل عام بلغت نسبة الإداريين الذكور من إجمالي الإداريين (79.5%) بينما بلغت نسبة الذكور الأكاديميين بوظائف إدارية من إجمالي الأكاديميين بوظائف إدارية (92.1%).

جدول رقم (16)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير الجنس

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير الجنس
الإداريين						
79.5	175	70	21	81.1	154	ذكر
20.5	45	30	9	18.9	36	أنثى
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
92.1	58	93.3	14	91.7	44	ذكر
7.9	5	6.7	1	8.3	4	أنثى
100	63	100	15	100	48	المجموع

يتضح من الجدول رقم (16) أن نسبة الذكور في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة أكثر من الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة يعتمد على توظيف الذكور أكثر من اعتماده على الإناث. كما يتضح من الجدول أن نسبة الإناث العاملات في الجانب الإداري أكثر منه في الجانب الأكاديمي حيث أن العمل في الجانب الإداري يتطلب الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس وأن هناك نسبة عالية من الإناث تحمل هذه الدرجة، أما بخصوص شروط العمل في الجانب الأكاديمي فهي تتطلب الحصول على شهادة الماجستير أو شهادة الدكتوراه وعدد الإناث في مجتمعنا الفلسطيني التي تحمل شهادة الدكتوراه قليل جداً مقارنة بالذكور.

2- العمر

وفيما يخص متغير العمر جدول رقم (17) يلاحظ أن غالبية الإداريين في الجامعات العامة بنسبة (38.4%) أعمارهم تتراوح بين (31-40) عام، بينما في الجامعات الخاصة يلاحظ أن غالبية الإداريين بنسبة (60%) أعمارهم أقل من 30 عام ونسبة (36.7%) أعمارهم تتراوح بين (31-40) عام، وبالنسبة للأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة يلاحظ أن الغالبية بنسبة (41.7%) أعمارهم بين (41-50) عام، وفي الجامعات الخاصة يلاحظ أن أعمار أغلبية الأكاديميين بوظائف إدارية بنسبة (60%) تتراوح بين (31-40) عام.

جدول رقم (17)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير العمر

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير العمر
الإداريين						
25.5	56	60.0	18	20.0	38	من 20-30 عام
38.2	84	36.7	11	38.4	73	من 31-40 عام
18.6	41	0	0	21.6	41	من 41-50 عام
17.7	39	3.3	1	20.0	38	أكثر من 51
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
3.2	2	13.3	2	0	0	من 20-30 عام
30.2	19	60.0	9	20.8	10	من 31-40 عام
33.3	21	6.7	1	41.7	20	من 41-50 عام
33.3	21	20	3	37.5	18	أكثر من 51
100	63	100	15	100	48	المجموع

ويعزو الباحث النتائج السابقة والخاصة بالإداريين إلى أن معظم الجامعات تعتمد في التوظيف في الجانب الإداري على مؤهل علمي بكالوريوس والتي يتطلب عدد سنوات دراسة أقل، وتعمل الجامعات وبشكل دائم على ضخ دماء جديدة من الخريجين الجامعيين للعمل في المجال الإداري. أما بخصوص الأكاديميين بوظائف إدارية فيعزو الباحث النتائج السابقة إلى أنه يتم تكليف المناصب الإدارية في الجامعات العامة إلى الأكاديميين المتمرسين في العمل وأصحاب الخبرة والذين لديهم القدرة على ممارسة الأعمال الإدارية بكفاءة حيث أن الأعمال الإدارية تكمل الجانب الأكاديمي في الجامعات.

3- الحالة الاجتماعية

وبالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية للموظفين في الجامعات جدول رقم (18) فإن غالبية الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية متزوجين، حيث بلغت نسبة الإداريين المتزوجين في الجامعات العامة (88.4%) وفي الجامعات الخاصة (73.3%)، أما نسبة المتزوجين الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة فقد بلغت (95.8%) وفي الجامعات الخاصة (86.7%).

جدول رقم (18)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير الحالة الاجتماعية

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير الحالة الاجتماعية
الإداريين						
86.4	190	73.3	22	88.4	168	متزوج
11.4	25	20.0	6	10.0	19	أعزب
0.9	2	6.7	2	0	0	مطلق
1.4	3	0	0	1.6	3	أرمل
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
93.7	59	86.7	13	95.8	46	متزوج
1.6	1	6.7	1	0	0	أعزب
1.6	1	0	0	2.1	1	مطلق
3.2	2	6.7	1	2.1	1	أرمل
100	63	100	15	100	48	المجموع

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، حيث إن الفرد بمجرد استقرار وضعه المادي فإنه يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي، وتتفق نتائج جدول رقم (18) مع جدول رقم (17) حيث أن أعمار الأكاديميين بوظائف إدارية تزيد عن 41 عام، والسائد في مجتمعنا بأن الغالبية في مثل هذا العمر تكون لديها أسرة، أما بخصوص ارتفاع نسبة العازبين الإداريين عن نسبة الأكاديميين بوظائف إدارية فيعزي الباحث ذلك إلى أنهم حديثي التخرج وفي مرحلة التأهل لتكوين أسرة.

4- المؤهل العلمي

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث جدول رقم (19) يلاحظ أن غالبية الإداريين في الجامعات العامة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (48.9%) وشهادة الماجستير بنسبة (28.9%)، وفي الجامعات الخاصة يلاحظ أيضاً أن أغلبية الإداريين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (46.7%) وشهادة الماجستير بنسبة (43.3%)، أما الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة أغليبتهم بنسبة (95.8%) من حملة شهادة الدكتوراه، في حين أن حملة شهادة الدكتوراه من الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الخاصة بلغت نسبتهم (46.7%) ويليهم على الترتيب حملة درجة الماجستير بنسبة (40%).

جدول رقم (19)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير المؤهل العلمي

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير المؤهل العلمي
الإداريين						
2.7	6	0	0	3.2	6	دكتوراه
30.9	68	43.3	13	28.9	55	ماجستير
48.6	107	46.7	14	48.9	93	بكالوريوس
15.9	35	10.0	3	16.8	32	دبلوم
1.8	4	0	0	2.1	4	ثانوية عامة
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
84.1	53	46.7	7	95.8	46	دكتوراه
12.7	8	40.0	6	4.2	2	ماجستير
3.2	2	13.3	2	0	0	بكالوريوس
2.7	63	100	15	100	48	المجموع

يعزو الباحث ذلك بأن معظم الوظائف الأكاديمية تتطلب شهادة الدكتوراه، وأن معظم الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة من حملة شهادة الدكتوراه، وذلك لكي يتناسب مع حجم الصلاحيات والمهام الموكلة لهم. وبخصوص ارتفاع نسبة حملة الماجستير للأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الخاصة يعزو الباحث ذلك إلى عملية المناوبة في المناصب الإدارية للأكاديميين، والتي تعطي المجال لحملة الماجستير بأن يكون لهم دور في العمل الإداري. أما بخصوص ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس في الوظائف الإدارية في الجامعات العامة والخاصة فيعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الوظائف الإدارية في الجامعات تتطلب الدرجة الجامعية الأولى للقيام بها.

5- مكان العمل

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب مكان العمل حيث يلاحظ أن نسبة الإداريين في الجامعات العامة من إجمالي أفراد عينة الجامعات العامة تبلغ (79.8%) بينما في الجامعات الخاصة تبلغ نسبة الإداريين (66.7%)، أما الأكاديميين بوظائف إدارية تبلغ نسبتهم في الجامعات العامة (20.2%) بينما في الجامعات الخاصة (33.3%).

جدول رقم (20)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير مكان العمل

المجموع		إداريين		أكاديميين بوظائف إدارية		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير مكان العمل
الجامعات العامة						
100%	78	80.8%	63	19.2%	15	جامعة الأزهر
100%	160	79.4%	127	20.6%	33	الجامعة الإسلامية
100%	238	79.8%	190	20.2%	48	المجموع
الجامعات الخاصة						
100%	11	63.6%	7	36.4%	4	جامعة غزة
100%	34	67.6%	23	32.4%	11	جامعة فلسطين
100%	45	66.7%	30	33.3%	15	المجموع

يعزو الباحث ارتفاع نسبة العاملين في الجامعات العامة عنه في الجامعات الخاصة إلى العمر الزمني للجامعات العامة، حيث تأسست الجامعة الإسلامية سنة 1977، وتأسست جامعة الأزهر سنة 1992. أما الجامعات الخاصة فتأسست جامعة غزة سنة 2005، وتأسست جامعة فلسطين سنة 2007.

6- سنوات الخبرة

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جدول رقم (21) فيلاحظ أن غالبية الموظفين الإداريين في الجامعات العامة بنسبة (40%) سنوات خبرتهم تزيد عن (15) سنة، بينما في الجامعات الخاصة نجد أن غالبية الإداريين بنسبة (56.7%) سنوات خبرتهم تتراوح بين (5-10) سنوات، وكذلك يتضح أن غالبية الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة بنسبة (50%) تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة، بينما في الجامعات الخاصة اتضح أن أغلبية الأكاديميين بوظائف إدارية بنسبة (33.3%) سنوات خبرتهم تتراوح بين (5-10) سنوات وأيضاً (26.7%) تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات.

جدول رقم (21)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير سنوات الخبرة

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير
عدد سنوات الخبرة						
الإداريين						
13.6	30	40.0	12	9.5	18	أقل من 5 سنوات
27.3	60	56.7	17	22.6	43	من 5 - أقل من 10 سنوات
24.1	53	0	0	27.9	53	10-أقل من 15 سنة
35.0	77	3.3	1	40.0	76	15 سنة فأكثر
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
9.5	6	26.7	4	4.2	2	أقل من 5 سنوات
23.8	15	33.3	5	20.8	10	من 5 - أقل من 10 سنوات
23.8	15	20.0	3	25.0	12	10-أقل من 15 سنة
42.9	27	20.0	3	50.0	24	15 سنة فأكثر
100	63	100	15	100	48	المجموع

ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى العمر الزمني للجامعات حيث أن العمر الزمني للجامعات العامة أكبر منه في الجامعات الخاصة، ومع أن الجامعات العامة والخاصة تعمل وبشكل دائم على ضخ دماء جديدة من الخريجين الجامعيين للعمل في المجال الإداري، إلا أن حجم الجامعة وعدد الموظفين فيها يلعب دور في إظهار ارتفاع نسبة أصحاب الخبرة القليلة في الجامعات الخاصة، وانخفاضها في الجامعات العامة، وأما بخصوص الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة يعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن حجم الجامعة وعمرها الزمني أدى إلى توفر عدد كبير من الأكاديميين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة، ولديهم قدرات ومهارات إدارية تؤهلهم إلى القيام بالمهام الإدارية التي ترتقي بالعمل الإداري والأكاديمي معاً.

7- المسمى الوظيفي

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي جدول رقم (22) يلاحظ أن غالبية الإداريين في الجامعات العامة بنسبة (71.1%) كانوا موظفين إداريين وكذلك في الجامعات الخاصة بنسبة (50%)، أما الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة كانوا عمداء بنسبة (47.9%) ورؤساء أقسام بنسبة (52.1%)، أما في الجامعات الخاصة فقد بلغت نسبة رؤساء الأقسام (73.3%) والعمداء (26.7%).

جدول رقم (22)

الخصائص الديمغرافية لعينة البحث - متغير المسمى الوظيفي

المجموع		الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الوصف
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	المتغير المسمى الوظيفي
الإداريين						
17.7	39	33.3	10	15.3	29	مدير دائرة
3.2	7	0	0	3.7	7	نائب مدير دائرة
10.9	24	16.7	5	10.0	19	رئيس قسم إداري
68.2	150	50.0	15	71.1	135	موظف إداري
100	220	100	30	100	190	المجموع
الأكاديميين بوظائف إدارية						
42.9	27	26.7	4	47.9	23	عميد كلية
57.1	36	73.3	11	52.1	25	رئيس قسم أكاديمي
100	63	100	15	100	48	المجموع

يتضح من الجدول جدول رقم (22) أن مسمى نائب مدير دائرة غير موجود في الجامعات الخاصة، وهذا يدل أنه يمكن إنجاز العمل الإداري في الجامعات الخاصة بدون الحاجة إلى نواب دوائر، والذين ينصب دورهم بالأساس على مساعدة مدراء الدوائر في إنجاز المهام وتخفيف العبء عنهم، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ضغط العمل في الجامعات العامة أكبر منه في الجامعات الخاصة، كما يعزو الباحث أن الجامعات الخاصة تستثني مسمى نائب مدير دائرة من هيكلها الوظيفي للتخفيف من المصروفات.

ثالثاً- نتائج تحليل مجالات وأبعاد البحث:

1- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول "الثقافة التنظيمية"

أ- النتائج المتعلقة بالبعد الأول "القيم التنظيمية"

الجدول رقم (23) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية" الذي يندرج تحت المجال الأول "الثقافة التنظيمية"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

حيث يتضح أن الفقرة التي تنص على "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.38 من 5)، بوزن نسبي (88%) في الجامعات العامة والجامعات الخاصة، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث في الجامعات العامة والجامعة الخاصة، وهذا يشير إلى أن الموظفون يلتزمون بمواعيد عملهم الرسمية. وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة صديقي (2013) حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية حيث بلغ الوسط الحسابي (4) للفقرة التي تنص "يسود الاعتقاد بين الموظفين بأن عنصر الوقت مهم ويجب عدم إضاعته. وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة عكاشة (2008) حيث جاءت الفقرة "يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد" بوزن نسبي (87.13%).

كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة التي تنص على "تتعرف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء" جاءت في المرتبة الأخيرة في الجامعات العامة بوسط حسابي (3.49 من 5) ووزن نسبي (70%)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة في الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.31 من 5) ووزن نسبي (66%)، كما جاءت الفقرة التي تنص على "تبذل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة" في المرتبة الأخيرة من بين باقي فقرات البعد في الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.27 من 5) ووزن نسبي (65%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه الفقرة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

وبشكل عام يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" بلغ (3.85 من 5) بوزن نسبي 77% (مرتفع)، حيث بلغ في الجامعات العامة (3.87 من 5) بوزن نسبي 77% (مرتفع) وفي الجامعات الخاصة (3.75 من 5) بوزن نسبي 75% (مرتفع). وأشارت النتائج أيضاً أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3)، ويشير ذلك لأن متوسط الإجابة على كل فقرة من فقرات البعد يزيد عن القيمة (3) زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05)، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة البحث تجاه بعد "القيم التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي (مرتفع).

واتفقت نتائج البحث مع دراسة كساب (2011) حيث بلغ الوزن النسبي لبعد القيم التنظيمية 72.96% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" من قبل أفراد عينة الدراسة، ودراسة طالب (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (73.35%)، كما اتفقت مع دراسة عكاشة (2008) حيث بلغ الوزن النسبي لفقرات القيم التنظيمية (81.65%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات القيم التنظيمية، ودراسة (2001) Vogds حيث أظهرت النتائج توفر القيم التنظيمية في المستويات المختلفة داخل المنظمة. ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن المنظمات باختلاف أنواعها تولي اهتماماً بالقيم التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المنظمات على خلق ثقافة مشتركة في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة العاجز (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (63.75%)، مما يدل أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى أن غالبية الموظفين في الوزارات من الخريجين الجدد الذين تم توظيفهم نتيجة الانقسام الداخلي.

جدول رقم (23)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "القيم التنظيمية"

الإجمالي					الجامعات الخاصة					الجامعات العامة					نوع الجامعة	الفقرة
الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
4	*18.66	78%	0.80	3.89	5	*7.78	76%	0.67	3.78	4	*17.04	78%	0.82	3.91	يوجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه.	
10	*58.7	69%	0.89	3.46	10	*2.54	66%	0.82	3.31	10	*8.41	70%	0.90	3.49	تتعرف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	
9	*9.96	71%	0.94	3.56	11	*2.01	65%	0.89	3.27	9	*10.03	72%	0.94	3.61	تبدل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	
3	*22.85	80%	40.7	4.01	3	*9.15	78%	0.67	3.91	3	*20.97	81%	0.76	4.03	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	
4	*21.50	78%	0.70	3.89	4	*6.06	76%	0.90	3.82	4	*21.36	78%	0.65	3.91	يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	
7	*16.08	75%	0.76	3.73	8	*5.37	72%	0.78	3.62	7	*15.21	75%	0.76	3.75	يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.	
6	*15.42	75%	40.8	3.77	6	*6.16	75%	0.83	3.77	6	*14.10	75%	0.84	3.77	يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	
2	*25.72	84%	0.79	4.21	2	*10.78	83%	0.71	4.16	2	*23.39	84%	0.80	4.21	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها.	
5	*17.40	78%	40.8	3.88	7	*5.58	75%	0.91	3.76	5	*16.63	78%	0.83	3.90	يعمل الموظفون في الجامعة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.	
8	*10.36	72%	01.0	3.61	9	*4.00	71%	0.89	3.53	8	*9.55	73%	1.02	3.63	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم.	
1	*34.47	88%	0.67	4.38	1	*16.06	88%	0.58	4.38	1	*30.78	88%	0.69	4.38	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	
	*26.73	77%	0.54	3.85		*10.54	75%	0.48	3.75		*24.64	77%	0.55	3.87	الدرجة الكلية للبعد	

*تعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، القيمة الجدولية لاختبار (T) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (282) تساوي (1.968). ملاحظة/ مستويات الدلالة لجميع فقرات بعد القيم التنظيمية تساوي (Sig = 0.000).

ب- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"

الجدول رقم (24) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية" الذي يندرج تحت المجال الأول "الثقافة التنظيمية"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

حيث يتضح أن الفقرة التي تنص على "يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة" جاءت في المرتبة الأولى في الجامعات العامة بوسط حسابي (4.03 من 5) ووزن نسبي (81%)، وكذلك جاءت في المرتبة الأولى في الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.87 من 5) ووزن نسبي (77%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة البحث في الجامعات العامة والجامعة الخاصة.

كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة التي تنص على "يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر" جاءت في المرتبة الأخيرة في الجامعات العامة بوسط حسابي (3.19 من 5) ووزن نسبي (64%)، وفي الجامعات الخاصة بوسط حسابي (2.91 من 5) ووزن نسبي 58% وكانت نتيجة اختبار (T-test) لهذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الجامعات الخاصة، ما يعني حيادية موقف أفراد عينة الجامعات الخاصة تجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" بلغ (3.64 من 5) بوزن نسبي 73% (مرتفع)، حيث بلغ في الجامعات العامة (3.68 من 5) بوزن نسبي (74%) وفي الجامعات الخاصة (3.43 من 5) بوزن نسبي 69% (مرتفع).

وأشارت نتائج اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرات (تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

واتفقت نتائج البحث مع دراسة كساب (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (69.32%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" من قبل أفراد عينة الدراسة في

الجامعات الفلسطينية، ودراسة العاجز (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (70.99%)، مما يدل أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، كما اتفقت مع دراسة عكاشة (2008) حيث بلغ الوزن النسبي (82.69%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات المعتقدات التنظيمية. ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن المنظمات باختلاف أنواعها تولي اهتماماً بالمعتقدات التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المنظمات بتعزيز الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

جدول رقم (24)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"

الإجمالي					الجامعات الخاصة					الجامعات العامة				نوع الجامعة	الفقرة
الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري		
4	*15.10	75%	40.8	3.76	5	*2.24	67%	1.00	3.33	3	*16.40	77%	0.79	3.84	يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
8	*4.61	65%	0.94	3.26	7	0.80	62%	0.93	3.11	8	*4.68	66%	0.94	3.29	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقرارات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
3	*17.02	76%	0.78	3.79	3	*5.18	72%	0.81	3.62	4	*16.38	76%	0.78	3.82	يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجدية والكفاءة المطلوبة.
6	*13.14	73%	0.84	3.66	4	*3.72	69%	0.84	3.47	6	*12.76	74%	0.83	3.69	يوجد أفكار لدى الموظفين تتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
1	*24.22	80%	0.69	4.00	1	*9.30	77%	0.63	3.87	1	*22.43	81%	0.71	4.03	يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة.
7	*9.19	71%	0.98	3.54	6	1.91	66%	1.01	3.29	7	*9.27	72%	0.97	3.58	ييسر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.
9	*2.52	63%	0.95	3.14	8	-0.63	58%	0.95	2.91	9	*3.05	64%	0.94	3.19	يتاح للموظف المسنول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.
5	*14.77	74%	0.82	3.72	3	*5.83	72%	0.72	3.62	5	*13.59	75%	0.84	3.74	يستخدم الموظفون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.
2	*17.01	78%	0.91	3.92	2	*4.94	73%	0.90	3.67	2	*16.52	79%	0.90	3.97	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يُحسّن من شعور الموظفين.
	*20.01	73%	0.54	3.64		*6.07	69%	0.48	3.43		*19.39	74%	0.54	3.68	الدرجة الكلية للبعد

*تعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، القيمة الجدولية لاختبار (T) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (282) تساوي (1.968). ملاحظة/ مستويات الدلالة لجميع فقرات بعد المعتقدات التنظيمية تساوي (Sig = 0.000) باستثناء الفقرات المظلمة.

ج- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الأعراف التنظيمية"

الجدول رقم (25) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الأعراف التنظيمية" الذي يندرج تحت المجال الأول "الثقافة التنظيمية"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

حيث تشير النتائج إلى أن الفقرة التي تنص على "تعمل الأعراف السائدة بين الموظفين على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.88 من 5) ووزن نسبي (78%) في الجامعات العامة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة في الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.71 من 5) ووزن نسبي (74%) حيث أن الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى في الجامعات الخاصة كانت "تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل" بوسط حسابي (3.93 من 5) ووزن نسبي (79%).

كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة التي تنص على "تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية" جاءت في المرتبة الأخيرة في الجامعات العامة بوسط حسابي (3.42 من 5) ووزن نسبي (68%)، وفي الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.07 من 5) ووزن نسبي (61%) وكانت نتيجة اختبار (T-test) لهذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الجامعات الخاصة، ما يعني حيادية موقف أفراد عينة الجامعات الخاصة تجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الأعراف التنظيمية" بلغ (3.66 من 5) بوزن نسبي 73% (مرتفع)، حيث بلغ في الجامعات العامة (3.69 من 5) بوزن نسبي 74% (مرتفع) وفي الجامعات الخاصة (3.51 من 5) بوزن نسبي 70% (مرتفع).

وأشارت نتائج اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرتين (تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم، تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة العاجز (2011) حيث كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأعراف التنظيمية (3.33) وبلغ الوزن النسبي (66.68%)، مما يدل أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى أن غالبية العاملين في الوزارات من الخريجين الجدد الذين تم توظيفهم نتيجة الانقسام الداخلي، وأن الأعراف التنظيمية المتمثلة بالمعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملين في المنظمة بحاجة إلى تعزيز.

جدول رقم (25)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الأعراف التنظيمية"

الإجمالي					الجامعات الخاصة					الجامعات العامة					نوع الجامعة	الفقرة
الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	*22.22	77%	0.66	3.87	1	*11.61	79%	0.54	3.93	2	*19.49	77%	0.68	3.86	تتمثل الأعراف الساندة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	
2	*19.79	77%	0.73	3.86	2	*8.07	76%	0.68	3.82	2	*18.05	77%	0.74	3.86	تسهل الأعراف الساندة بين الموظفين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	
3	*19.40	77%	0.74	3.85	3	*6.87	74%	0.69	3.71	1	*18.19	78%	0.74	3.88	تعمل الأعراف الساندة بين الموظفين على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.	
4	*14.12	73%	0.80	3.67	5	*3.95	69%	0.76	3.44	3	*13.73	74%	0.80	3.71	تساعد الأعراف الساندة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	
6	*11.73	72%	0.83	3.58	6	*3.18	68%	0.89	3.42	5	*11.49	72%	0.82	3.61	تشجع الأعراف الساندة في الجامعة على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	
5	*13.18	73%	0.84	3.66	4	*4.25	71%	0.84	3.53	4	*12.53	74%	0.84	3.69	تسهم الأعراف الساندة في الجامعة في زيادة التعلم بين الموظفين.	
7	*8.29	70%	1.01	3.50	7	0.94	63%	1.12	3.16	7	*8.86	71%	0.98	3.56	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم.	
6	*10.07	72%	0.96	3.58	5	*3.01	69%	0.99	3.44	6	*9.69	72%	0.96	3.60	تحرص الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	
8	*5.50	67%	1.11	3.37	8	0.40	61%	1.12	3.07	8	*5.86	68%	1.11	3.42	تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	
	*17.93	73%	0.62	3.66		*5.65	70%	0.60	3.51		*17.16	74%	0.62	3.69	الدرجة الكلية للبعد	

*تعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، القيمة الجدولية لاختبار (T) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (282) تساوي (1.968).
ملاحظة/ مستويات الدلالة لجميع فقرات بعد الأعراف التنظيمية تساوي (Sig = 0.000) باستثناء الفقرات المظلمة.

د - النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "التوقعات التنظيمية"

الجدول رقم (26) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التوقعات التنظيمية" الذي يندرج تحت المجال الأول "الثقافة التنظيمية"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

حيث تشير النتائج إلى أن الفقرة التي تنص على "تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.05 من 5) ووزن نسبي (81%) في الجامعات العامة، وفي الجامعات الخاصة جاءت بوسط حسابي (4.02 من 5) ووزن نسبي (80%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.

كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت" جاءت في المرتبة الأخيرة في الجامعات العامة بوسط حسابي (3.13 من 5) ووزن نسبي (63%)، وفي الجامعات الخاصة بوسط حسابي (3.20 من 5) ووزن نسبي (64%) وكانت نتيجة اختبار (T-test) لهذه الفقرة غير دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في الجامعات الخاصة، ما يعني حيادية موقف أفراد عينة الجامعات الخاصة تجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" بلغ (3.66 من 5) بوزن نسبي 73% (مرتفع)، حيث بلغ في الجامعات العامة (3.69 من 5) بوزن نسبي 74% (مرتفع) وفي الجامعات الخاصة (3.53 من 5) بوزن نسبي 71% (مرتفع). وأشارت نتائج اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرة (تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

واتفقت نتائج البحث مع دراسة كساب (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (68.17%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" من قبل أفراد عينة الدراسة، ودراسة طالب (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (70.46%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات التوقعات التنظيمية. وتتفق النتائج أيضاً مع دراسة العاجز (2011) حيث بلغ الوزن النسبي (70.72%) لجميع فقرات التوقعات التنظيمية، مما يدل أن هناك

موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، كما واتفقت مع دراسة عكاشة (2008) حيث كان بلغ الوزن النسبي (78.87%)، مما يدل أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على مجال التوقعات التنظيمية. ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن المنظمات باختلاف أنواعها تولي اهتماماً بالتوقعات التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى المنظمات بالتعرف على توقعات الموظفين فيها وتحديد توقعاتها منهم.

جدول رقم (26)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التوقعات التنظيمية"

الإجمالي					الجامعات الخاصة					الجامعات العامة				نوع الجامعة	الفقرة
الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري		
1	*21.76	81%	0.81	4.05	1	*9.49	80%	0.72	4.02	1	*19.64	81%	0.83	4.05	تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها.
11	*2.33	63%	1.00	3.14	8	1.20	64%	1.12	3.20	12	*2.00	63%	0.98	3.13	تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.
4	*12.60	74%	0.95	3.71	4	*3.24	69%	0.97	3.47	4	*12.42	75%	0.94	3.76	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.
3	*14.36	76%	0.91	3.78	3	*4.10	72%	0.99	3.61	3	*13.98	76%	0.89	3.81	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.
2	*19.69	78%	0.77	3.90	2	*8.08	80%	0.81	3.98	2	*17.93	78%	0.77	3.89	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم.
9	*9.68	72%	1.03	3.59	4	*3.09	69%	1.01	3.47	10	*9.20	72%	1.04	3.62	يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجامعة بتحفيز الموظفين المدعين والمتميزين.
6	*11.13	73%	1.02	3.67	6	*2.60	68%	1.03	3.40	6	*11.09	74%	1.01	3.72	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم.
7	*10.36	72%	1.00	3.61	4	*3.24	69%	0.97	3.47	8	*9.88	73%	1.00	3.64	يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.
5	*12.18	74%	0.95	3.69	4	*2.85	69%	1.10	3.47	5	*12.29	75%	0.91	3.73	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة.
10	*8.22	70%	1.06	3.52	7	1.99	67%	1.15	3.33	11	*8.19	71%	1.04	3.55	يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.
8	*9.87	72%	1.02	3.60	5	*2.77	69%	1.08	3.44	9	*9.59	73%	1.01	3.63	يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.
6	*11.60	73%	0.97	3.67	5	*3.01	69%	0.99	3.44	7	*11.40	74%	0.96	3.71	يتوقع الموظفون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.
	*15.64	73%	0.71	3.66		*4.73	71%	0.75	3.53		*15.07	74%	0.70	3.69	الدرجة الكلية للبعد

*تعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، القيمة الجدولية لاختبار (T) عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (282) تساوي (1.968). ملاحظة/ مستويات الدلالة لجميع فقرات بعد القيم التنظيمية تساوي (Sig = 0.000).

الجدول رقم (27) يلخص نتائج الدرجة الكلية لأبعاد المجال الأول ككل "الثقافة التنظيمية"، حيث نجد أن البعد الأول "القيم التنظيمية" جاء في المرتبة الأولى من بين باقي الأبعاد بمتوسط (3.87 من 5) في الجامعات العامة، وبمتوسط (3.75 من 5) في الجامعات الخاصة، وفي المرتبة الثانية جاء بعدي "الأعراف التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" بمتوسط (3.69 من 5) في الجامعات العامة، وبعد "التوقعات التنظيمية" بمتوسط (3.53 من 5) في الجامعات الخاصة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة في الجامعات العامة جاء بعد "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط (3.68 من 5)، بينما في الجامعات الخاصة جاء في المرتبة الثالثة بعد "الأعراف التنظيمية" بمتوسط (3.51 من 5) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط (3.43 من 5)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال "الثقافة التنظيمية" في الجامعات العامة (3.74 من 5) بوزن نسبي (75%) وفي الجامعات الخاصة (3.56 من 5) بوزن نسبي (71%)، وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

جدول رقم (27)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الثقافة التنظيمية

الإجمالي			الجامعات الخاصة			الجامعات العامة			نوع الجامعة
الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	البعد
1	77%	3.85	1	75%	3.75	1	77%	3.87	القيم التنظيمية
3	73%	3.64	4	69%	3.43	3	74%	3.68	المعتقدات التنظيمية
2	73%	3.66	3	70%	3.51	2	74%	3.69	الأعراف التنظيمية
2	73%	3.66	2	71%	3.53	2	74%	3.69	التوقعات التنظيمية
	74%	3.71		71%	3.56		75%	3.74	الدرجة الكلية للمجال

واتفقت نتائج البحث مع دراسة (Abdullaha, et al. (2014) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (76%)، ودراسة صديقي (2013) حيث هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات الثقافة التنظيمية (3.75)، ودراسة العمري (2013) تشير نتائج الدراسة إلى ان تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية ككل (3.86)، ودراسة محمد ومرسي (2012) حيث اتفق معظم أفراد العينة على توفر القدرات الثقافية التنظيمية بجامعة أسيوط وتماسكها، حيث بلغ الوزن النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية (77%)،

ودراسة (Ubulom, et, al. (2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الثقافة لدى لطلاب إدارة الأعمال في ولاية ريفيرس في نيجيريا بوزن نسبي (72%)، ودراسة (Seen, et al. (2012) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى الموظفين الماليزيين في كل من القطاع العام والقطاع الخاص بوزن نسبي (69.4%)، ودراسة (Hassan, et al. (2012) التي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقافة التنظيمية مرتفعة لدى العاملين في البنوك العاملة في باكستان بوزن نسبي (77%)، ودراسة العاجز (2011) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تتوفر ثقافة تنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع مجالات الثقافة التنظيمية (3.41) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي (68.15%)، ودراسة كساب (2011) حيث بينت توفر ثقافة تنظيمية لدى مجتمع الدراسة، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية (70.95%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات الثقافة التنظيمية من قبل أفراد عينة الدراسة، كما اتفقت نتائج البحث مع دراسة طالب (2011) التي بينت توفر ثقافة تنظيمية لدى الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.44%)، مما يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجال الثقافة التنظيمية، ودراسة فراج (2011) حيث بينت نتائج الدراسة وجود ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسات العامة السورية ولكنها تختلف من قطاع لآخر، ودراسة أبو هين (2010) حيث تبين من النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين حصلت على وزن نسبي (76.77%) وهي نسبة مرتفعة، ودراسة أبو جامع (2009) حيث بينت نتائج الدراسة أن درجة الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية مرتفعة حيث بوزن نسبي (68%)، ودراسة عكاشة (2008) التي بينت نتائجها أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الثقافة التنظيمية حصلت على وزن نسبي (79.7%)، ودراسة الخليفة (2008) التي بينت نتائجها أن ضباط كلية القيادة والأركان يدركوا الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01).

واختلفت نتائج البحث مع دراسة (Bruno (2011) أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم في عدة قطاعات في البرازيل أن المستوى الثقافي متوسط، ودراسة سميع (2011) حيث تشير نتائج تحليل مدركات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية، حيث بلغ الوزن النسبي (49.3%)، مما يدل على إن مدركات العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي كانت منخفضة، ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى عدم إعطاء الثقافة التنظيمية اهتمام من قبل المسؤولين في المصارف اليمنية، ودراسة أبو حشيش (2009) التي بينت نتائجها أن الثقافة التنظيمية السائدة في

جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (57.76%)، ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى الخلافات والصراعات داخل جامعة الأقصى وقت إعداد الدراسة والتي لها تأثير قوي وسلبي على مناخ الجامعة وبالتالي على ثقافتها التنظيمية، ودراسة الليثي (2008) التي أظهرت نتائجها أن المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة كان بدرجة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (4.25)، ودراسة Augusto & Ferreira (2007) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل متوسطة بوزن نسبي (65%)، كما اختلفت مع نتائج دراسة Chin-Loy & Mujtaba (2007) التي أظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة منخفضة بوزن نسبي (45%)، ودراسة Vogds (2001) حيث أظهرت نتائجها أن توفر الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (65%).

2- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "الإبداع الإداري".

الجدول رقم (28) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري"، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد ومن ثم تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الإجابة على فقرات البعد للقيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية باستخدام اختبار (One Sample T-Test).

حيث تشير النتائج إلى أن الفقرة التي تنص على "الدي المرونة لتغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.32 من 5) ووزن نسبي (86%) في الجامعات العامة، وفي الجامعات الخاصة جاءت بوسط حسابي (4.18 من 5) ووزن نسبي (84%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة، بالإضافة لذلك جاءت في المرتبة الأولى في الجامعات العامة الفقرة "أمتلك القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إلي على اختلافها" بوسط حسابي (4.32 من 5) ووزن نسبي (86%). وجاءت الفقرة "أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي" في المرتبة الأولى في الجامعات الخاصة بوسط حسابي (4.18 من 5) ووزن نسبي (84%)، وفي المرتبة الثانية في الجامعات العامة بوسط حسابي (4.26 من 5) ووزن نسبي (85%).

كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة التي تنص على "أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها" جاءت في المرتبة الأخيرة في الجامعات العامة بوسط حسابي (3.88 من 5) ووزن نسبي (78%)، بينما في

الجامعات الخاصة جاءت الفقرة "أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.82 من 5) ووزن نسبي (76%). وبشكل عام يتضح من خلال النتائج أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال "الإبداع الإداري" بلغ (4.10 من 5) بوزن نسبي 82% (مرتفع)، حيث بلغ في الجامعات العامة (4.11 من 5) بوزن نسبي 82% (مرتفع) وفي الجامعات الخاصة (3.03 من 5) بوزن نسبي 80% (مرتفع). وأشارت نتائج اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الإجابات يزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3).

اتفقت نتائج البحث مع دراسة (Abdullah, et al. (2014) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا مرتفع بوزن نسبي (79%)، ودراسة (Pukdeewut, et al, (2013) التي أظهرت نتائجها ارتفاع في إدارة أنشطة التعليم الإبداعي للمدرسين في مدرسة (وينفلوانفيتسان) الثانوية بعد استخدام البرنامج المطور لتنمية التفكير الإبداعي لنشاط التعليم في مدارس الثانوية، حيث بلغ معدل المدرسين بعد البرنامج (82.15%)، ودراسة (Seen, et al. (2012) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (68.4%)، ودراسة (Hassan, et al. (2012) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع مرتفع بوزن نسبي (78%)، ودراسة محمد ومرسي (2012) حيث اتفق معظم أفراد العينة على توفر القدرات الإبداعية بجامعة أسيوط، حيث بلغ الوزن النسبي لعناصر الإبداع الإداري (87%)، ودراسة العطار (2012) التي بينت نتائجها توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كل من الجامعتين ولكن بنسب متفاوتة، حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية (82.78%)، بينما موظفي جامعة الأزهر (78.87%)، ودراسة نسمان (2011) حيث تشير نتائج الدراسة إلى توفر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأن المتوسط الحسابي العام للمجال ككل بلغ (4.03 من 5) ووزن نسبي (80.61%)، ودراسة (Zampetakis, et al. (2010) أظهرت نتائجها وجود الإبداع بدرجة مرتفعة بوزن النسبي (76%)، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبو هين (2010) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للإبداع الإداري كانت مرتفعة وبوزن نسبي (77.35%)، وهذا يدل على أن غالبية المديرين والمديرات يتمتعون بمستويات من الإبداع وبدرجات متفاوتة، ودراسة جبر (2010) التي بينت نتائجها تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (82.63%)، ودراسة العجلة (2009) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدراء في القطاع العام لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (86.02%)، ودراسة

الشريف (2007) التي تبين من نتائجها إن إدارات الجامعات العليا تشجع الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري، ودراسة الحربي (2004) التي بينت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري بجميع أبعاده للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع. ويعزو الباحث سبب الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى للتميز من خلال ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، وتعمل على تحفيز قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق أهدافها.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة الحدابي وآخرون (2011) حيث بينت إن مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية ضعيف وبنسبة (16%)، وبالتالي نجد أن عدد الطلبة الذين تتوفر لديهم هذه المهارات قليلة جداً مقارنة بالعدد الكلي، أي أن مهارات التفكير الإبداعي متوافرة بدرجة قليلة، ودراسة خلف (2010) التي أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الإبداعية تتوفر لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) والوزن النسبي (84.99%)، كما اختلفت مع دراسة أبو جامع (2009) حيث أشارت نتائج الدراسة الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (65%)، ودراسة الليثي (2008) حيث بينت نتائج الدراسة أن ممارسة عناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (4.29) وبنسبة مئوية (85.8%)، ودراسة أسيل (2008) التي بينت إن توفر عناصر الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة في أمانة بغداد متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.32)، ودراسة العنزلي (2004) التي بينت إن توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط، حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك انقساماً لدى أفراد عينة الدراسة حول توفر الإبداع الإداري، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي والبالغة (3.35).

جدول رقم (28)

نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" حسب نوع الجامعة

الإجمالي					الجامعات الخاصة					الجامعات العامة					نوع الجامعة	الفقرة
الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	قيمة اختبار t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
11	*27.27	82%	0.66	4.08	2	*18.28	83%	0.42	4.16	11	*23.36	81%	0.70	4.06	امتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	
18	*21.13	78%	0.70	83.8	11	*9.65	78%	0.63	3.91	18	*18.88	78%	0.71	3.88	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	
15	*23.46	80%	0.71	3.99	7	*12.34	81%	0.58	4.07	15	*20.53	79%	0.73	3.97	امتلك القدرة على التعرف الدقيق إلى جميع جوانب المشكلة.	
13	*24.68	81%	0.69	4.03	10	*10.13	79%	0.62	3.93	13	*22.56	81%	0.71	4.04	أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	
14	*23.38	80%	0.72	4.01	8	*12.19	81%	0.57	4.05	14	*20.57	80%	0.75	4.00	امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	
9	*27.29	82%	0.69	4.12	7	*10.72	81%	0.66	4.07	9	*25.07	83%	0.69	4.13	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة.	
8	*29.54	83%	0.64	4.13	7	*11.58	81%	0.62	4.07	8	*27.14	83%	0.64	4.14	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	
10	*27.56	82%	0.67	4.10	10	*7.25	79%	0.86	3.93	9	*27.95	83%	0.62	4.13	امتلك القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة.	
12	*24.34	81%	0.72	4.05	8	*9.30	81%	0.75	4.05	12	*22.45	81%	0.72	4.05	استطيع أن أعبّر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.	
11	*25.36	82%	0.71	4.08	7	*11.58	81%	0.62	4.07	10	*22.72	82%	0.73	4.08	امتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.	
9	*23.42	82%	0.80	4.12	11	*7.45	78%	0.82	3.91	7	*22.45	83%	0.79	4.16	أحرص على التعبير عن رأيي حتى إذا كانت مخالفة للرئيس المباشر.	
5	*31.37	84%	0.64	4.19	5	*13.01	82%	0.57	4.11	4	*28.61	84%	0.65	4.21	أهتم بالأراء المخالفة لأرائي للاستفادة من أفكار الآخرين.	
3	*34.42	85%	0.61	4.25	1	*16.11	84%	0.49	4.18	2	*30.87	85%	0.63	4.26	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.	
4	*32.61	84%	0.62	4.22	9	*11.75	80%	0.58	4.02	3	*30.70	85%	0.62	4.25	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي.	
7	*24.97	83%	0.76	4.14	3	*10.74	83%	0.70	4.14	8	*22.57	83%	0.77	4.14	أشعر بحاجة إلى تطوير افكاري وتقييم ادائي للموقف على حقيقة عملي.	
1	*32.98	86%	0.66	4.30	1	*11.55	84%	0.68	4.18	1	*31.04	86%	0.65	4.32	لدي المرونة على تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	
2	*31.18	86%	0.69	4.29	4	*9.67	83%	0.79	4.13	1	*30.18	86%	0.67	4.32	امتلك القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إلي على اختلافها.	
6	*28.74	83%	0.6	4.17	7	*9.94	81%	0.72	4.07	5	*27.09	84%	0.67	4.19	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال العمل.	
16	*20.26	79%	0.77	3.94	11	*8.13	78%	0.74	3.91	17	*18.52	79%	0.77	3.94	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	
17	*19.80	79%	0.78	3.93	13	*6.44	76%	0.84	3.82	16	*18.85	79%	0.77	3.95	استطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف.	
15	*22.96	80%	0.72	3.99	12	*6.55	78%	0.91	3.89	14	*22.77	80%	0.68	4.00	أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	
6	*25.40	83%	0.77	4.17	6	*8.12	82%	0.90	4.09	6	*24.41	84%	0.74	4.18	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.	
	*42.73	82%	0.43	4.10		*17.60	81%	0.39	4.03		*39.03	82%	0.44	4.11	الدرجة الكلية للبعد	

*تعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، القيمة الجدولية لاختبار (T) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية (282) تساوي (1.968).

ملاحظة/ مستويات الدلالة لجميع فقرات بعد القيم التنظيمية تساوي (Sig = 0.000).

رابعاً- اختبار ومناقشة فرضيات البحث:

1- الفرضية الأولى

يهدف هذا البحث لاختبار الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين إبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة".

ويتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول "الثقافة التنظيمية" والمجال الثاني "الإبداع الإداري"، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عند إذن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، والمتغير التابع المتمثل في "الإبداع الإداري".

أ- الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "القيم التنظيمية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، ($r = 0.280$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة.

حيث في الجامعات العامة بلغ معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري ($r = 0.268$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.000$) بينما في الجامعات الخاصة بلغ ($r = 0.338$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{Sig} = 0.023$)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية القيم التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة، والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

جدول رقم (29)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى "العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري"

المتغير التابع (الإبداع الإداري)						المتغير المستقل
الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الإجمالي		
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
0.023	*0.338	0.000	*0.268	0.000	*0.280	القيم التنظيمية

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

مما سبق يتضح للباحث أن القيم التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة – محافظات غزة، والتي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين والمتمثلة في التزامهم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد، ومحافظةهم باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها، وكذلك محافظتهم على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام، ودرجة الحرية الممنوحة لهم في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه، بالإضافة إلى المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة المتوفرة لديهم، كما تتوافر لديهم الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء، هذا من جانب الموظفين بالإضافة لذلك فإن إدارة الجامعة تبذل جهوداً كبيرة في تطوير قدرات موظفيها من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة، وكذلك تعمل إدارة الجامعة على التعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والتي بدورها تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري في الجامعات

ب- الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، ($r = 0.290$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة.

حيث في الجامعات العامة بلغ معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري ($r = 0.277$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.000$) بينما في الجامعات الخاصة بلغ معامل الارتباط ($r = 0.321$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.032$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة، والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية "العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري"

المتغير التابع (الإبداع الإداري)						المتغير المستقل
الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الإجمالي		
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
0.032	*0.321	0.000	*0.277	0.000	*0.290	المعتقدات التنظيمية

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير النتائج السابقة إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة، تتمثل في أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية والمتمثلة في اعتقاد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، وعدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز الذي يُحسَّن من

شعور الموظفين، وكذلك اعتقاد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة، وإن هناك قناعات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كما يستخدم الموظفون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية، ووجود حرية أكبر لتبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى مبادرة الموظفون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل، واستثمار إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، تسهم وبشكل إيجابي على رفع مستوى الإبداع الإداري في الجامعات.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الأعراف التنظيمية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، ($r = 0.288$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة.

حيث في الجامعات العامة بلغ معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري ($r = 0.293$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000) بينما في الجامعات الخاصة بلغ معامل الارتباط ($r = 0.225$) وكان هذا الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.137)، ويشير ذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الخاصة، بينما وجودها بشكل طردي في الجامعات العامة.

وبذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة، والجدول رقم (31) يوضح ذلك.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "العلاقة بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري"

المتغير التابع (الإبداع الإداري)						المتغير المستقل
الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الإجمالي		
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
0.137	0.225	0.000	*0.293	0.000	*0.288	الأعراف التنظيمية

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

ويرى الباحث أن الأعراف التنظيمية السائدة في الجامعات العامة - محافظات غزة، تمثل معايير يلتزم بها الموظفون في الجامعة على اعتبار أنها معايير مفيدة للجامعة وبيئة العمل، لأنها تساعد على التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل، وتسهل عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل، كما تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة، وتساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، وتسهم في زيادة التعلم بين الموظفين، هذا من جهة الأعراف السائدة بين الموظفين، أما الإدارة فتحرص على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة، وتشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل، وتعمل على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم، وتعمل على تحفيز المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية، لها كبير الأثر على دعم وتعزيز الإبداع الإداري في الجامعات.

أما بخصوص عدم وجود علاقة بين الأعراف التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة والإبداع الإداري يعزو الباحث ذلك إلى أن حاجة الجامعات الخاصة إلى تعزيز معايير العمل فيها، ودعم التزام الموظفين بها.

د- الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، $(r = 0.267)$ وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة

المحسوبة (Sig = 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة.

حيث في الجامعات العامة بلغ معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري ($r = 0.232$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.000) بينما في الجامعات الخاصة بلغ معامل الارتباط ($r = 0.444$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig = 0.002)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة، الجدول رقم (32) يوضح ذلك.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة "العلاقة بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري"

المتغير التابع (الإبداع الإداري)						المتغير المستقل
الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الإجمالي		
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
0.002	*0.444	0.000	*0.232	0.000	*0.267	التوقعات التنظيمية

تشير النتائج السابقة إلى أن إدارة الجامعات تتوقع أن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها، وتعمل على توافق قيم الموظفين مع قيمها، كذلك تسعى دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت، كما تحظى بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها، أما بخصوص الموظفين فيقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم. ويتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة، وأن تقوم إدارة الجامعة بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم، ويتوقع الموظفون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم، كما يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها، ويتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة، كما يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجامعة بتحفيز الموظفين المبدعين

والمتميزين. إن الموقف الإيجابي لأفراد عينة البحث حول التوقعات التنظيمية يعمل على تعزيز الإبداع الإداري في الجامعة ويدعمه.

وبشكل عام يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين المجال الأول ككل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، قد بلغت ($r = 0.321$) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.000$). ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة-محافظات غزة.

حيث في الجامعات العامة بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ($r = 0.300$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.000$) بينما في الجامعات الخاصة بلغ معامل الارتباط ($r = 0.413$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($Sig = 0.005$)، ويشير ذلك لوجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة. والجدول رقم (33) يوضح ذلك.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها

المتغير التابع (الإبداع الإداري)						المتغير المستقل
الجامعات الخاصة		الجامعات العامة		الإجمالي		
مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
0.023	*0.338	0.000	*0.268	0.000	*0.280	القيم التنظيمية
0.032	*0.321	0.000	*0.277	0.000	*0.290	المعتقدات التنظيمية
0.137	0.225	0.000	*0.293	0.000	*0.288	الأعراف التنظيمية
0.002	*0.444	0.000	*0.232	0.000	*0.267	التوقعات التنظيمية
0.005	*0.413	0.000	*0.300	0.000	*0.321	المجال الثاني ككل (الثقافة التنظيمية)

واتفقت نتائج البحث مع ودراسة (Abdullaha, et al. (2014) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية من ماليزيا، ودراسة (Rankouh & Poor (2013) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

التنظيمية والإبداع الإداري في كلية العلوم الإنسانية. وكذلك اتفقت مع دراسة Dousti, et al. (2013) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع في كليات التربية البدنية في إقليم مازندران، ودراسة Hassan, et al. (2012) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع، ودراسة Seen, et al. (2012) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع، ودراسة محمد ومرسي (2012) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. حيث أن معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بعناصر الإبداع الإداري، ما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للقيادات الإدارية، وزيادة قدرتهم على العمل، ودراسة Zakersalehi, et al. (2011) حيث أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، ودراسة Skelavaj, et al. (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم التنظيمية لها علاقة ذات دلالة إحصائية على الإبداع، ودراسة أبو هين (2010) التي بينت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة، ودراسة أبو جامع (2009) التي أظهرت أن هناك علاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري وأن درجة الارتباط بين المستوى الكلي للثقافة المؤسسية والدرجة الكلية للإبداع الإداري مرتفعة، ودراسة عبد الإله (2006) التي بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ودراسة الحربي (2004) التي بينت أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية مع عناصر الإبداع الإداري وكذلك فإن الثقافة التنظيمية بشكل عام ترتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري بشكل عام، ودراسة العنزي (2004) التي بينت أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية مجتمعة، مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وقوياً بالإبداع الإداري.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة العطوي والشيباني (2010)، حيث أظهرت نتائج الوصف الإحصائي بان أفراد عينة البحث يؤكدون عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل جامعة كربلاء، فتقافتها لا تمتاز بالديناميكية والابتكار، فالأفراد لا يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، وأنها لا تركز على اكتساب الموارد الجديدة أو مواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتغيب عن الفرص القيمة.

2- الفرضية الثانية

الفرضية الثانية تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس و متغير طبيعة العمل (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الثانية وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حدا.

أ- متغير الجنس

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (34) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الجنس	نوع الجامعة
0.098	-1.66	0.54	%74	3.71	ذكر	الجامعات العامة
		0.46	%77	3.86	أنثى	
0.219	1.25	0.47	%72	3.61	ذكر	الجامعات الخاصة
		0.47	%68	3.39	أنثى	
0.376	-0.887	0.53	%74	3.70	ذكر	الإجمالي
		0.52	%75	3.77	أنثى	

يلاحظ من الجدول رقم (34) أن الوزن النسبي لإجابات الذكور حول الثقافة التنظيمية ككل بلغ (%74) في الجامعات العامة و(%72) في الجامعات الخاصة، بينما الوزن النسبي لإجابات الإناث بلغ (%77) في الجامعات العامة و(%68) في الجامعات الخاصة، وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لإجابات الذكور حول الثقافة التنظيمية (%74) وبلغ الوزن النسبي لإجابات الإناث حول الثقافة

التنظيمية (75%)، ويتضح من خلال نتائج اختبار (T) أن مستويات الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) ويشير ذلك لعدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور الإناث حول الثقافة التنظيمية في كل من الجامعات العامة والجامعات الخاصة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع البحث يمتلكون رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية بغض النظر عن الجنس سواء ذكر أو أنثى، وهذا يؤشر إلى أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع البحث حول الثقافة التنظيمية في الجامعات.

واتفقت نتائج البحث مع دراسة سميع (2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة أبو هين (2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة أبو جامع (2009) حيث بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية، ودراسة عكاشة (2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ودراسة شبير (2007) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر تعزى لمتغير الجنس.

ب- متغير العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تقترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، والجدول رقم (35) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (35)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	العمر	نوع الجامعة
0.044	2.75	0.39	%76	3.79	من 30-20 عام	الجامعات العامة
		0.54	%73	3.63	من 40-31 عام	
		0.55	%77	3.87	من 50-41 عام	
		0.54	%74	3.71	أكثر من 51 عام	
0.359	1.05	0.55	%69	3.46	من 30-20 عام	الجامعات الخاصة
		0.47	%72	3.61	من 40-31 عام	
		0.24	%76	3.78	من 50-41 عام*	
					أكثر من 51 عام	
0.032	2.976	0.48	%74	3.68	من 30-20 عام	الإجمالي
		0.53	%72	3.62	من 40-31 عام	
		0.55	%77	3.87	من 50-41 عام	
		0.53	%74	3.71	أكثر من 51 عام	

* تم دمج هذه الفئة بالفئة التي تليها بسبب احتوائها على قيمة واحدة فقط.

يلاحظ من الجدول رقم (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.359) وهي أكبر من مستوى (0.05)، بينما في الجامعات العامة كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.044) وهي أقل من مستوى (0.05)، وكذلك بالنسبة لإجمالي الإجابات كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.032) وهي قيم أقل من مستوى (0.05) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة العمرية. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (36) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (36)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

نوع الجامعات	العمر	العمر	الفروق بين المتوسطات	Sig
الجامعات العامة	من 20 إلى 30 عام	من 31 إلى 40	0.19	.1040
		من 41 إلى 50	-0.08	.4790
		51 فأكثر	0.08	.4500
	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	*-0.25	0.006
		51 فأكثر	-0.08	0.355
		51 فأكثر	0.16	0.100
الإجمالي	من 20 إلى 30 عام	من 31 إلى 40	0.05	0.537
		من 41 إلى 50	*-0.19	0.043
		51 فأكثر	-0.04	0.712
	من 31 إلى 40	من 41 إلى 50	*-0.25	0.004
		51 فأكثر	-0.09	0.297
		51 فأكثر	0.16	0.095

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (36) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع الإجابات حول الثقافة التنظيمية بين فئة الأعمار التي تتراوح بين (41-50) عام وبين فئة الأعمار (20-30) عام لصالح الفئة العمرية (41-50) عام حيث بلغ متوسط الفرق بين المتوسطات (0.19) درجة، وكذلك يتضح وجود فروق بين الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) عام وبين الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) عام وهذه الفروق لصالح الأعمار (41-50) بفارق في المتوسطات (0.25) درجة.

وعلى مستوى الجامعات العامة فقد ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإجابات حول الثقافة التنظيمية فقط بين الفئة العمرية (31-40) عام وبين الفئة العمرية (41-50) عام لصالح الفئة العمرية الأكبر بفارق في المتوسط بمقدار (0.25) درجة.

وهذا يعني أن لدى أفراد عينة الجامعات العامة رؤى مختلفة نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الأكبر في العمر هم المؤسسين للثقافة التنظيمية في الجامعات العامة، حيث يعتبرونها إرثاً لهم وهم الأكثر تمسكاً بها، ويطمحون دائماً لترسيخها والمحافظة عليها. أما الجامعات الخاصة فيتملك أفراد العينة رؤى متشابهة بغض النظر عن العمر.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الخليفة (2008) التي بينت أن لدى مفردات مجتمع الدراسة من ضباط كلية القيادة والأركان رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية مهما اختلف أعمارهم.

ج- متغير الحالة الاجتماعية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والجدول رقم (37) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (37)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية	نوع الجامعة
0.589	0.531	0.54	%75	3.73	متزوج	الجامعات العامة
		0.29	%76	3.78	أعزب	
		0.68	%79	3.95	مطلق*	
					أرمل	
0.474	0.760	0.52	%71	3.56	متزوج	الجامعات الخاصة
		0.39	%73	3.66	أعزب	
		0.38	%65	3.24	مطلق	
					أرمل*	
0.981	0.059	0.54	%74	3.70	متزوج	الإجمالي
		0.31	%75	3.75	أعزب	
		1.10	%74	3.69	مطلق	
		0.41	%74	3.69	أرمل	

* تم دمج هذه الفئة بالفئة التي تليها/تسبقها بسبب احتوائها على قيمة واحدة فقط.

يلاحظ من الجدول رقم (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة والخاصة وإجمالي الإجابات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية حيث قيمة الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أكبر من مستوى (0.05) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع البحث يمتلكون رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية بغض النظر عن الحالة الاجتماعية، وهذا يؤشر إلى أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر في رؤية أفراد مجتمع البحث حول الثقافة التنظيمية في الجامعات.

اتفقت نتائج البحث مع الخليفة (2008) حيث أشارت نتائج الدراسة أن لدى مفردات مجتمع الدراسة من ضباط كلية القيادة والأركان رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية في كلية القيادة والأركان مهما اختلف حالتهم الاجتماعية.

د - متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (38) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (38)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
0.093	2.017	0.52	%76	3.82	دكتوراه	الجامعات العامة
		0.47	%75	3.75	ماجستير	
		0.56	%74	3.68	بكالوريوس	
		0.44	%76	3.82	دبلوم	
		1.03	%63	3.16	ثانوية عامة	
0.115	2.097	0.36	%70	3.49	دكتوراه	الجامعات الخاصة
		0.51	%74	3.69	ماجستير	
		0.49	%67	3.37	بكالوريوس	
		0.32	%79	3.95	دبلوم	
0.044	2.482	0.52	%76	3.78	دكتوراه	الإجمالي
		0.48	%75	3.73	ماجستير	
		0.56	%73	3.63	بكالوريوس	
		0.43	%77	3.83	دبلوم	
		1.03	%63	3.16	ثانوية عامة	

يلاحظ من الجدول رقم (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.093) وهي أكبر من مستوى (0.05). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.115)، بينما ظهرت الفروق في إجمالي إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (0.05) حيث قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.044)، مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (39) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (39)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig	الفروق بين المتوسطات	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
0.604	0.05	ماجستير	دكتوراه
0.079	0.15	بكالوريوس	
0.675	-0.05	دبلوم	
0.022	*0.62	ثانوية عامة	
0.193	0.10	بكالوريوس	ماجستير
0.379	-0.09	دبلوم	
0.032	*0.58	ثانوية عامة	
0.055	-0.19	دبلوم	بكالوريوس
0.076	0.48	ثانوية عامة	
0.016	*0.67	ثانوية عامة	دبلوم

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (39) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الموظفين حاملي شهادة الثانوية العامة وحاملي كلاً من درجة الدكتوراه، الماجستير، والدبلوم حيث كان متوسط الفروق (0.62)، (0.58)، (0.67) درجة، لصالح تلك المؤهلات (دكتوراه، ماجستير، دبلوم) على الترتيب. ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة شهادة الثانوية العامة يعملون في وظائف إدارية بالمستويات الدنيا، ويعتبروا متلقين للثقافة التنظيمية وليسوا من المؤثرين فيها، لذلك تختلف رؤيتهم حول الثقافة التنظيمية عن باقي حملة الشهادات الأخرى.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة صديقي (2013) التي بينت عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لمجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ودراسة سميع (2011) التي بينت عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، ودراسة أبو هين (2010) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمنوط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة أبو جامع (2009) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوي، في مجال الإدارة المدرسية، في إدراك الثقافة المؤسسية العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل التربوي، كما اختلفت نتائج البحث مع دراسة الخليفة (2008) التي بينت أن لدى مفردات مجتمع الدراسة من ضباط كلية القيادة والأركان رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية مهما اختلف مؤهلاتهم التعليمية، ودراسة الليثي (2008) التي أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة جميع أبعاد مجال الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي).

هـ - متغير المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مقابل الفرضية البديلة ($H1$) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (40) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (40)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	نوع الجامعة
0.227	1.394	0.53	%76	3.79	عميد كلية	الجامعات العامة
		0.52	%77	3.85	رئيس قسم أكاديمي	
		0.46	%73	3.65	مدير دائرة	
		0.62	%77	3.83	نائب مدير دائرة	
		0.58	%70	3.48	رئيس قسم إداري	
		0.53	%75	3.75	إداري	
0.891	0.277	0.44	%72	3.62	عميد كلية	الجامعات الخاصة
		0.56	%72	3.60	رئيس قسم أكاديمي	
		0.38	%72	3.61	مدير دائرة	
		0.55	%73	3.66	رئيس قسم إداري	
		0.55	%69	3.45	إداري	
0.402	1.026	0.51	%75	3.77	عميد كلية	الإجمالي
		0.53	%75	3.77	رئيس قسم أكاديمي	
		0.44	%73	3.64	مدير دائرة	
		0.62	%77	3.83	نائب مدير دائرة	
		0.57	%70	3.52	رئيس قسم إداري	
		0.54	%75	3.73	إداري	

يتضح من الجدول رقم (40) بأن أقل وزن نسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (69%) وكان ذلك للمسمى الإداري في الجامعات الخاصة، بينما أعلى وزن نسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (77%) لكل من رئيس القسم الأكاديمي ونائب مدير دائرة في الجامعات العامة، وعلى مستوى إجمالي الإجابات فقد تراوح الوزن النسبي بين (73%) لمدراء الدوائر و(77%) لنواب مدراء الدوائر، وكانت مستويات الدلالة لاختبار لتحليل التباين جميعها أكبر من مستوى (0.05) ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع البحث رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية، ويعزو الباحث عدم تأثير المسمى الوظيفي الذي يحمله الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في استجاباتهم للثقافة التنظيمية إلى التجانس والتوافق بينهم في مجال الثقافة التنظيمية.

اتفقت نتائج البحث مع دراسة صديقي (2013) التي بينت عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعية المنصب، وهذا طبيعي كون أن الثقافة التنظيمية هي

مجموعة من القيم والمعتقدات والتوجهات التي ستحدد السلوك العام للمؤسسة، وينبغي أن تكون موحدة، ودراسة الخليفة (2008) التي بينت أن لدى مفردات مجتمع الدراسة من ضباط كلية القيادة والأركان رؤية متشابهة نحو خصائص الثقافة التنظيمية مهما اختلف رتبهم العسكرية. واختلفت نتائج البحث مع دراسة (2001) Vogds والتي أظهرت نتائجها وجود فروق في التصور الثقافي بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

و- متغير مكان العمل.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول رقم (41) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (41)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير مكان العمل

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	مكان العمل
0.000	19.589	0.59	%68	3.41	جامعة الأزهر
		0.42	%78	3.90	الجامعة الإسلامية
		0.63	%73	3.63	جامعة غزة
		0.45	%71	3.54	جامعة فلسطين

يتضح من الجدول رقم (41) بأن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حسب مكان العمل تراوح ما بين 68% لجامعة الأزهر، و(78%) للجامعة الإسلامية، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (42) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (42)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير مكان العمل

Sig	الفروق بين المتوسطات	مكان العمل	مكان العمل
0.000	*0.48	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية
0.000	*0.36	جامعة فلسطين	
0.081	0.26	جامعة غزة	
0.189	-0.13	جامعة فلسطين	جامعة الأزهر
0.150	-0.23	جامعة غزة	
0.576	0.09	جامعة فلسطين	جامعة غزة

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (42) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعة الأزهر وجامعة فلسطين وبلغ متوسط الفروق (0.48)، (0.36) على الترتيب لصالح الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحث تأثير مكان العمل في استجابات المبحوثين على الثقافة التنظيمية لصالح الجامعة الإسلامية، إلى أن سياسة التوظيف في الجامعة الإسلامية تستند إلى عدم اختيار أو توظيف الأفراد الذين لا يمتلكون نفس القيم والمعتقدات والأعراف السائدة في الجامعة. حيث أن معظم الموظفين في الجامعة الإسلامية لديهم توافق بدرجة كبيرة مع قيم واعتقاد مؤسسي الجامعة.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة أبو هين (2010) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ودراسة الليثي (2008) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة جميع أبعاد مجال الثقافة السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة.

ز - متغير نوع الجامعة

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (Ho) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة، والجدول رقم (43) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (43)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير نوع الجامعة

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نوع الجامعة
0.042	2.04	0.53	%75	3.74	الجامعات العامة
		0.49	%71	3.56	الجامعات الخاصة

حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن مستوى دلالة الاختبار يبلغ (Sig=0.042) وهو أقل من مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الجامعات العامة (75%) مقابل وزن نسبي (71%) لأفراد عينة الجامعات الخاصة. وهذا يوضح أن هناك فروق بسيطة في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح الجامعات العامة.

ويعزو الباحث تأثير نوع الجامعة في استجابات المبحوثين على الثقافة التنظيمية لصالح الجامعات العامة، إلى أن العاملين في الجامعات العامة متمسكين أكثر بالقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية لجامعاتهم .

اتفقت نتائج البحث مع دراسة Augusto & Ferreira (2007) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع مؤسسات التعليم العالي المختلفة في البرازيل (جامعات حكومية وجامعات خاصة، ومراكز جامعية وكليات)، وبينت النتائج تنوع مستويات أبعاد الثقافة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة.

ح- متغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول رقم (44) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (44)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة	نوع الجامعة
0.150	1.788	0.34	%76	3.80	أقل من 5 سنوات	الجامعات العامة
		0.50	%77	3.86	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.54	%74	3.72	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.56	%73	3.66	15 سنة فأكثر	
0.460	0.879	0.45	%71	3.56	أقل من 5 سنوات	الجامعات الخاصة
		0.55	%71	3.54	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.51	%65	3.26	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.14	%77	3.86	15 سنة فأكثر	
0.668	0.522	0.41	%74	3.70	أقل من 5 سنوات	الإجمالي
		0.53	%75	3.77	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.54	%74	3.70	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.56	%73	3.67	15 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (44) بأن أقل وزن نسبي لإجابات أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة بلغ (65%) وكان ذلك لأصحاب الخبرة من (10 إلى 15) سنة في الجامعات الخاصة، بينما أعلى وزن نسبي لإجابات أفراد عينة البحث بلغ (77%) لأصحاب الخبرة من (5 إلى 10) سنوات في الجامعات العامة، وكذلك لأصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) في الجامعات الخاصة، وعلى مستوى إجمالي الإجابات فقد تراوح الوزن النسبي بين (73%) لأصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) و (75%) لأصحاب الخبرة من (5 إلى 10) سنوات، وكانت مستويات الدلالة لاختبار لتحليل التباين جميعها أكبر من مستوى (0.05) ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع البحث رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية بغض النظر عن سنوات الخبرة، وبديل ذلك أن مجتمع البحث تتوافق قيمهم ومعتقداتهم وأعرافهم وتوقعاتهم التنظيمية مع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة التي يعملون بها.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة أبو هين (2010) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنقط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح الأكثر من (10) سنوات، ودراسة الليثي (2008) التي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد الثقافة

التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت لفروق لصالح الذين خبرتهم (16) سنة فأكثر.

ط- متغير طبيعة العمل

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (Ho) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجدول رقم (45) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (45)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	طبيعة العمل	نوع الجامعة
0.223	1.22	0.52	%76	3.82	الأكاديميين بوظائف إدارية	الجامعات العامة
		0.53	%74	3.71	الإداريين	
0.681	0.41	0.51	%72	3.61	الأكاديميين بوظائف إدارية	الجامعات الخاصة
		0.49	%71	3.54	الإداريين	
0.305	1.028	0.52	%75	3.77	الأكاديميين بوظائف إدارية	الإجمالي
		0.53	%74	3.69	الإداريين	

يلاحظ من الجدول رقم (45) أن الوزن النسبي لإجابات الإداريين في الجامعات العامة حول الثقافة التنظيمية يبلغ (74%) والوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية يبلغ (76%)، وفي الجامعات الخاصة يبلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين (71%) وإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية (72%)، وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين حول الثقافة التنظيمية (74%) وبلغ الوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية حول الثقافة التنظيمية (75%)، وكانت مستويات الدلالة لاختبار (T) جميعها أكبر من مستوى (0.05) ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع البحث رؤية متشابهة حول الثقافة التنظيمية مهما اختلفت طبيعة عملهم، وهذا يتفق مع عدم اختلاف أفراد مجتمع البحث حول الثقافة التنظيمية مهما اختلفت مسمياتهم

الوظيفية، ويعزو الباحث عدم تأثير طبيعة العمل في استجاباتهم للثقافة التنظيمية إلى التجانس والتوافق بينهم في مجال الثقافة التنظيمية.

3- الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل، نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس و متغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي) و متغير نوع الجامعة، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الثانية وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حدا.

أ - متغير الجنس

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تقترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (46) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (46)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الجنس	نوع الجامعة
0.063	1.87	0.43	%83	4.13	ذكر	الجامعات العامة
		0.45	%80	3.99	أنثى	
0.247	1.17	0.41	%81	4.07	ذكر	الجامعات الخاصة
		0.28	%78	3.90	أنثى	
0.026	2.237	0.43	%82	4.12	ذكر	الإجمالي
		0.42	%79	3.97	أنثى	

يلاحظ من الجدول رقم (46) أن الوزن النسبي لإجابات الذكور حول الإبداع الإداري بلغ (83%) في الجامعات العامة و(81%) في الجامعات الخاصة، بينما الوزن النسبي لإجابات الإناث بلغ (80%) في الجامعات العامة و(78%) في الجامعات الخاصة، ويتضح من خلال نتائج اختبار (T) أن مستويات الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) ويشير ذلك لعدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور والإناث حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة وفي الجامعات الخاصة. وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لإجابات الذكور حول الإبداع الإداري (82%) وبلغ الوزن النسبي لإجابات الإناث حول الإبداع الإداري (79%)، وكان مستوى دلالة اختبار (T) أقل من 0.05 مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وهذه الفروق بسيطة لصالح الذكور على حساب الإناث.

اتفقت نتائج البحث مع دراسة الحدابي وآخرون (2011) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة المعلمين في مستوى مهارات التفكير الإبداعي تبعاً لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة أبو هين (2010) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ودراسة أبو جامع (2009) التي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.

ب- متغير العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تقترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير العمر، والجدول رقم (47) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (47)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	العمر	نوع الجامعة
0.256	1.33	0.40	%80	3.99	من 30-20 عام	الجامعات العامة
		0.48	%83	4.14	من 40-31 عام	
		0.41	%82	4.11	من 50-41 عام	
		0.41	%83	4.15	أكثر من 51 عام	
0.022	4.19	0.33	%79	3.94	من 30-20 عام	الجامعات الخاصة
		0.38	%80	4.02	من 40-31 عام	
		0.49	%89	4.46	من 50-41 عام*	
					أكثر من 51 عام	
0.068	2.399	0.37	%79	3.97	من 30-20 عام	الإجمالي
		0.46	%82	4.12	من 40-31 عام	
		0.43	%82	4.12	من 50-41 عام	
		0.41	%83	4.17	أكثر من 51 عام	

* تم دمج هذه الفئة بالفئة التي تليها بسبب احتوائها على قيمة واحدة فقط.

يلاحظ من الجدول رقم (47) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة تعزى لمتغير الفئة العمرية حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.256) وهي أكبر من مستوى (0.05). وكذلك بالنسبة لإجمالي الإجابات كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.068) وهي قيم أكبر من مستوى (0.05) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية، بينما في الجامعات الخاصة كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.022) وهي أقل من مستوى (0.05)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وبناءً على ذلك نستنتج "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، بالنسبة لإجابات أفراد عينة الجامعات العامة وبالنسبة لإجمالي الإجابات، بينما نستنتج وجود فروق بالنسبة للجامعات الخاصة.

ولمعرفة اتجاه الفروق في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة التي تعزى لمتغير الفئة العمرية تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (48) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (48)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير العمر

Sig	الفروق بين المتوسطات	العمر	العمر	نوع الجامعات
0.473	-0.08*	من 31 إلى 40	من 20 إلى 30 عام	الجامعات الخاصة
0.006	-0.53*	من 41 إلى 50 51 فأكثر		
0.019	-0.45*	من 41 إلى 50	من 31 إلى 40	
		51 فأكثر		

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (48) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة حول الإبداع الإداري، بين الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30) عام وبين الذين تزيد أعمارهم عن (41) عام لصالح الفئة العمرية (41) فما فوق عام فما فوق بفارق في المتوسط بمقدار (0.53) درجة، وكذلك نستنتج وجود فروق بين إجابات الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) عام وبين إجابات الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن (41) عام وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية (41) فما فوق بفارق في المتوسطات بمقدار (0.45) درجة.

وهذا يعني أن لدى أفراد عينة الجامعات الخاصة رؤى مختلفة نحو الإبداع الإداري تعزى لمتغير الفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين الأكبر في العمر في الجامعات الخاصة يبحثون عن التمايز والاختلاف عن المنافسين المباشرين من الجامعات الأخرى، ويبحثون دائماً وبشكل مستمر عن الجديد. أما الجامعات العامة فيتملك أفراد العينة رؤى متشابهة نحو الإبداع الإداري بغض النظر عن العمر.

اتفقت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات العامة لمتغير الفئة العمرية مع دراسة الشريف (2007) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر.

اتفقت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة لمتغير الفئة العمرية مع دراسة الحربي (2004) التي بينت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري لديهم يعزى لمتغير العمر.

ج- متغير الحالة الاجتماعية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة -محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والجدول رقم (49) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (49)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية	نوع الجامعة
0.309	1.18	0.43	%82	4.12	متزوج	الجامعات العامة
		0.47	%80	3.98	أعزب	
		0.54	%79	3.97	مطلق	
					أرمل	
0.732	0.314	0.42	%81	4.05	متزوج	الجامعات الخاصة
		0.30	%80	4.01	أعزب	
		0.16	%77	3.86	مطلق	
					أرمل	
0.129	1.904	0.43	%82	4.11	متزوج	الإجمالي
		0.43	%80	3.99	أعزب	
		0.47	%84	4.22	مطلق	
		0.12	%74	3.70	أرمل	

* تم دمج هذه الفئة بالفئة التي تليها/تسبقها بسبب احتوائها على قيمة واحدة فقط.

يلاحظ من الجدول رقم (49) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة والخاصة وإجمالي الإجابات حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية حيث قيمة الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أكبر من مستوى (0.05) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ويعزو الباحث ذلك إلى التجانس والتوافق بين المبحوثين في مجال الإبداع الإداري، وبدل ذلك أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر في رؤيتهم حول الإبداع الإداري.

د - متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (50) أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (50)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المؤهل العلمي	نوع الجامعة
0.011	3.36	0.39	%86	4.28	دكتوراه	الجامعات العامة
		0.42	%82	4.11	ماجستير	
		0.42	%81	4.06	بكالوريوس	
		0.44	%80	4.01	دبلوم	
		0.86	%75	3.73	ثانوية عامة	
0.043	2.97	0.43	%87	4.37	دكتوراه	الجامعات الخاصة
		0.39	%81	4.03	ماجستير	
		0.33	%78	3.88	بكالوريوس	
		0.12	%82	4.09	دبلوم	
0.001	4.618	0.39	%86	4.29	دكتوراه	الإجمالي
		0.42	%82	4.09	ماجستير	
		0.42	%81	4.04	بكالوريوس	
		0.42	%80	4.02	دبلوم	
		0.87	%75	3.73	ثانوية عامة	

يلاحظ من الجدول رقم (50) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة والخاصة وإجمالي الإجابات حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث قيم الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى (0.05) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تبعاً للمؤهلات العملية المختلفة تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (51) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (51)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على مصدر الفروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

Sig	الفروق بين المتوسطات	المؤهل العلمي (ب)	المؤهل العلمي (أ)	نوع الجامعة	
0.045	*0.17	ماجستير	دكتوراه	الجامعات العامة	
0.005	*0.21	بكالوريوس			
0.008	*0.26	دبلوم			
0.014	*0.55	ثانوية عامة			
0.538	0.04	بكالوريوس	ماجستير		
0.320	0.09	دبلوم			
0.085	0.38	ثانوية عامة			
0.569	0.05	دبلوم	بكالوريوس		
0.124	0.34	ثانوية عامة			
0.208	0.28	ثانوية عامة			
0.043	*0.34	ماجستير	دكتوراه		الجامعات الخاصة
0.005	*0.49	بكالوريوس			
0.274	0.28	دبلوم			
0.220	0.16	بكالوريوس	ماجستير		
0.360	-0.06	دبلوم			
0.360	-0.22	دبلوم			
0.007	*0.19	ماجستير	دكتوراه	الإجمالي	
0.000	*0.25	بكالوريوس			
0.004	*0.27	دبلوم			
0.010	*0.56	ثانوية عامة			
0.400	0.05	بكالوريوس	ماجستير		
0.427	0.07	دبلوم			
0.093	0.36	ثانوية عامة			
0.847	0.02	دبلوم	بكالوريوس		
0.148	0.31	ثانوية عامة			
0.186	0.29	ثانوية عامة			

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (51) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة وإجمالي الإجابات بين الموظفين حاملي درجة الدكتوراه وبين حملة الدرجات العلمية الأخرى (درجة الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، والثانوية العامة)، وذلك لصالح حملة درجة الدكتوراه. وفي الجامعات الخاصة ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة درجة الدكتوراه وكل من حملة درجة (الماجستير، البكالوريوس) وذلك لصالح حملة درجة الدكتوراه، بينما لم تظهر النتائج أي فروقات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري بين المؤهلات العلمية الأخرى.

وهذا يدل أن جميع المبحوثين يمتلكون رؤية متشابهة حول الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي باستثناء حملة شهادة الدكتوراه، ويعزو الباحث هذا التفاوت لصالح حملة شهادة الدكتوراه، إلى أنهم ينظرون إلى أن درجة نجاح المنظمات يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري وقدرته على التطور والتقدم، لذلك يتبنون سياسة تشجيع الإبداع وتشجيع المبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم خصوصاً في مجال التقدم العلمي.

اتفقت نتائج البحث مع دراسة أبو جامع (2009) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوي، في مجال الإدارة المؤسسية، في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل التربوي، ودراسة الليثي (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويين، كما واتفقت نتائج البحث مع دراسة الشريف (2007) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري يعزى لمتغير المؤهل الدراسي، ودراسة الحربي (2004) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتائج البحث مع كل دراسة أبو هين (2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هـ - متغير المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (52) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (52)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	نوع الجامعة
0.004	3.58	0.33	%86	4.28	عميد كلية	الجامعات العامة
		0.41	%85	4.23	رئيس قسم أكاديمي	
		0.36	%85	4.25	مدير دائرة	
		0.32	%81	4.06	نائب مدير دائرة	
		0.38	%85	4.23	رئيس قسم إداري	
		0.46	%80	4.01	إداري	
0.145	1.82	0.48	%87	4.37	عميد كلية	الجامعات الخاصة
		0.50	%82	4.09	رئيس قسم أكاديمي	
		0.28	%79	3.93	مدير دائرة	
		0.32	%85	4.23	رئيس قسم إداري	
		0.39	%78	3.90	إداري	
0.002	3.857	0.35	%86	4.29	عميد كلية	الإجمالي
		0.44	%84	4.19	رئيس قسم أكاديمي	
		0.37	%83	4.17	مدير دائرة	
		0.32	%81	4.06	نائب مدير دائرة	
		0.36	%85	4.24	رئيس قسم إداري	
		0.45	%80	4.00	إداري	

يلاحظ من الجدول رقم (52) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.145) وهي أكبر من مستوى (0.05). بينما في الجامعات العامة كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.004) وهي أقل من مستوى (0.05)، وكذلك بالنسبة لإجمالي الإجابات كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.002) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولمعرفة اتجاه الفروق في الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الجامعات العامة وكذلك أفراد عينة البحث ككل تبعاً للمسمى الوظيفي تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (53) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (53)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على الفروق حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	الفروق بين المتوسطات	المسمى الوظيفي (ب)	المسمى الوظيفي (أ)	نوع الجامعة
0.689	0.05	رئيس قسم أكاديمي	عميد كلية	الجامعات العامة
0.816	0.03	مدير دائرة		
0.238	0.22	نائب مدير دائرة		
0.754	0.04	رئيس قسم إداري		
0.006	*0.27	إداري		
0.862	-0.02	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	
0.353	0.17	نائب مدير دائرة		
0.961	-0.01	رئيس قسم إداري		
0.018	*0.22	إداري		
0.291	0.19	نائب مدير دائرة	مدير دائرة	
0.913	0.01	رئيس قسم إداري		
0.006	*0.24	إداري		
0.351	-0.17	رئيس قسم إداري	نائب مدير دائرة	
0.757	0.05	إداري		
0.031	*0.23	إداري	رئيس قسم إداري	
0.337	0.10	رئيس قسم أكاديمي	عميد كلية	الإجمالي
0.239	0.12	مدير دائرة		
0.197	0.23	نائب مدير دائرة		
0.629	0.06	رئيس قسم إداري		
0.001	*0.29	إداري		
0.826	0.02	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	
0.463	0.13	نائب مدير دائرة		
0.676	-0.05	رئيس قسم إداري		
0.016	*0.19	إداري		
0.538	0.11	نائب مدير دائرة	مدير دائرة	
0.538	-0.07	رئيس قسم إداري		
0.027	*0.17	إداري		
0.337	-0.17	رئيس قسم إداري	نائب مدير دائرة	
0.702	0.06	إداري		
0.011	*0.24	إداري	رئيس قسم إداري	

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (53) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تبعاً للمسمى

الوظيفي وهذه الفروق بين المسمى الوظيفي (إداري) وكل من المسميات الوظيفية عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة، رئيس قسم إداري حيث بلغ متوسط الفروق (0.29)، (0.19)، (0.17)، (0.24) درجة على الترتيب، وهذه الفروق لصالح جميع المسميات الوظيفية المختلفة على حساب المسمى الإداري. وبالنسبة للجامعات العامة أيضاً ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري وكانت هذه الفروق لصالح جميع المسميات الإدارية (عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة، رئيس قسم إداري) على حساب المسمى الإداري بفارق في المتوسط (0.27)، (0.22)، (0.24)، (0.23) درجة على الترتيب.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإداري الذي يعمل في المستويات الإدارية الدنيا في الجامعات العامة يرفضوا التغيير بشكل عام، ويتمسكون بالأنظمة القديمة والتقليدية، ولا ينظروا إلى الإبداع بأنه يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء ويحترم أفكارهم من قبل المستويات الإدارية الأعلى.

اتفقت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة لمتغير المسمى الوظيفي مع دراسة الشريف (2007) التي بينت عدم وجود فروقات بين استجابات مفردات العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية، ودراسة الحربي (2004) التي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

و- متغير مكان العمل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول رقم (54) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (54)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير مكان العمل

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	مكان العمل
0.466	0.852	0.49	%82	4.12	جامعة الأزهر
		0.41	%82	4.10	الجامعة الإسلامية
		0.41	%83	4.16	جامعة غزة
		0.38	%80	3.99	جامعة فلسطين

يتضح من الجدول رقم (54) بأن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حسب مكان العمل تراوح ما بين 80% لجامعة فلسطين، و83% لجامعة غزة، ويتضح أيضاً من خلال الجدول أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (Sig = 0.466) للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أكبر من مستوى دلالة (0.05) وبناءً على ذلك نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل.

وهذا يدل أن جميع الباحثين يمتلكون رؤية متشابهة حول الإبداع الإداري بغض النظر عن مكان العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بدون الإبداع لا تستطيع الجامعات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفوة في حاضرها، وهذا ما ينسجم مع رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية لكل الجامعات.

اتفقت نتائج البحث مع دراسة أبو هين (2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. واختلفت نتائج البحث مع الليثي (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرس وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة.

ز - متغير نوع الجامعة

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (Ho) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع في الجامعات العامة والخاصة-محافظات غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة، مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة

إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة-محافظة غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة، والجدول رقم (55) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (55)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع الجامعة

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نوع الجامعة
0.271	1.10	0.44	%82	4.11	الجامعات العامة
		0.39	%81	4.03	الجامعات الخاصة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أن مستوى دلالة الاختبار يبلغ (Sig=0.271) وهو أكبر من مستوى (0.05)، ويشير ذلك لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري (%82) مقابل وزن نسبي (%81) لأفراد عينة الجامعات الخاصة. وبناءً على ذلك نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة -محافظة غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة.

وهذا يدل أن جميع المبحوثين يمتلكون رؤية متشابهة حول الإبداع الإداري بغض النظر عن نوع الجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى إن جميع الجامعات تنظر إلى الإبداع بأنه يقدم أسلوب أفضل للعمل.

اتفقت نتائج البحث مع دراسة أبو هين (2010) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

واختلفت نتائج البحث مع دراسة الليثي (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرس وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة.

ح- متغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي

تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول رقم (56) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (56)

نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	سنوات الخبرة	نوع الجامعة
0.018	3.43	0.42	%80	4.02	أقل من 5 سنوات	الجامعات العامة
		0.47	%79	3.97	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.45	%84	4.19	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.39	%83	4.15	15 سنة فأكثر	
0.260	1.39	0.35	%79	3.93	أقل من 5 سنوات	الجامعات الخاصة
		0.41	%81	4.06	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.07	%79	3.92	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.49	%87	4.35	15 سنة فأكثر	
0.008	4.056	0.39	%80	3.98	أقل من 5 سنوات	الإجمالي
		0.45	%80	3.99	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.45	%84	4.18	10 إلى أقل من 15 سنة	
		0.40	%83	4.16	15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (56) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث قيمة الدلالة المحسوبة بلغت (Sig=0.260) وهي أكبر من مستوى (0.05). بينما في الجامعات العامة كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.018) وهي أقل من مستوى (0.05)، وكذلك بالنسبة لإجمالي إجابات أفراد عينة البحث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.008) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول رقم (57) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (57)

نتائج اختبار (LSD) للتعرف على الفروق حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

Sig	الفروق بين المتوسطات	عدد سنوات الخبرة (ب)	عدد سنوات الخبرة (أ)	نوع الجامعة
0.641	0.05	من 5 سنوات لأقل من 10	أقل من 5 سنوات	الجامعات العامة
0.110	-0.18	من 10 سنوات لأقل من 15		
0.208	-0.13	15 سنة فأكثر		
0.005	*-0.23	من 10 سنوات لأقل من 15		
0.012	*-0.19	15 سنة فأكثر		
0.522	0.04	15 سنة فأكثر	من 10 سنوات لأقل من 15	الإجمالي
0.887	-0.01	من 5 سنوات لأقل من 10	أقل من 5 سنوات	
0.022	*-0.20	من 10 سنوات لأقل من 15		
0.031	*-0.18	15 سنة فأكثر		
0.008	*-0.19	من 10 سنوات لأقل من 15	من 5 سنوات لأقل من 10	
0.010	*-0.17	15 سنة فأكثر	من 10 سنوات لأقل من 15	
0.718	0.02	15 سنة فأكثر		

*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول رقم (57) وباستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تبعاً لسنوات الخبرة وهذه الفروق بين أصحاب الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) وكل من أصحاب الخبرة من (10 إلى أقل من 15 سنة) والذين تزيد خبرتهم عن (15) عام، بفارق في المتوسط (0.23)، (0.19) درجة على الترتيب، وهذه الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأكثر على حساب سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

وفي الجامعات العامة ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول الإبداع الإداري وكانت هذه الفروق لصالح سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و(15 سنة فأكثر) بفارق في المتوسط (0.20)، (0.18) درجة على الترتيب، على حساب أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات). وكذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول الإبداع الإداري لصالح سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (15 سنة فأكثر) بفارق في المتوسط (0.19)، (0.17) درجة على الترتيب، على حساب أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلا أن الموظفين أصحاب سنوات الخبرة الأكبر يبحثون عن تمييز جامعتهم عن الجامعات الأخرى، لذلك فهم يحدون النظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا بحيث تخرج الأشياء عن الأطر التقليدية، وكذلك يرغبون في امتلاك أفكار جديدة ومتجدد.

اتفقت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات العامة لمتغير سنوات الخبرة مع دراسة نسمان (2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول جميع أبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة الأكثر من (10) سنوات، ودراسة أبو هين (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح الأكثر من (10) سنوات، ودراسة الليثي (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم (16) سنة فأكثر.

اتفقت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة لمتغير سنوات الخبرة مع دراسة الشريف (2007) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية بمجال العمل بالجامعة، ودراسة الحربي (2004) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير مدة الخدمة.

ط- متغير طبيعة العمل

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجدول رقم (58) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول رقم (58)

نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير طبيعة العمل

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	طبيعة العمل	
0.010	2.59	0.37	%85	4.25	الأكاديميين بوظائف إدارية	الجامعات العامة
		0.44	%81	4.07	الإداريين	
0.104	1.66	0.49	%83	4.17	الأكاديميين بوظائف إدارية	الجامعات الخاصة
		0.32	%79	3.97	الإداريين	
0.004	2.890	0.40	%85	4.23	الأكاديميين بوظائف إدارية	الإجمالي
		0.43	%81	4.06	الإداريين	

يلاحظ من الجدول رقم (58) أن الوزن النسبي لإجابات الإداريين في الجامعات العامة حول الإبداع الإداري يبلغ (81%) والوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية يبلغ (85%)، وفي الجامعات الخاصة يبلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين (79%) وإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية (83%)، وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين حول الإبداع الإداري (81%) وبلغ الوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية حول الإبداع الإداري (75%)، ويلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار (T) في الجامعات الخاصة أكبر من (0.05) بينما في الجامعات العامة أقل من 0.05، وكذلك مستوى الدلالة لإجمالي الإجابات أقل من (0.05) ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات إجمالي أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري لصالح الأكاديميين بوظائف إدارية على حساب الإداريين، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري لصالح الأكاديميين بوظائف إدارية على حساب الإداريين.

وبناءً على ذلك نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل" وذلك بالنسبة لإجمالي أفراد عينة البحث وكذلك لأفراد عينة الجامعات العامة، بينما نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأفراد عينة الجامعات الخاصة. ويعزو الباحث إلى أن الإداريين ينظرون إلى الإبداع من ناحية إدارية بحتة، أما الأكاديميين بوظائف إدارية فلهم رؤية مختلفة حيث ينظرون إلى الإبداع من ناحية إدارية وكذلك من ناحية البحث العلمي والتطوير، لذلك يكون هناك تفاوت في ممارستهم للإبداع. وهذا ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية لكل الجامعات حيث يتضح الاهتمام بالبحث العلمي والارتقاء به ودعمه وتعزيزه.

اختلفت نتائج الدراسة حول إجابات أفراد عينة الجامعات العامة لمتغير طبيعة العمل مع دراسة مغاري (2009) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العاملين تعزى لطبيعة العمل.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج
ثانياً: التوصيات

الفصل السادس

نتائج وتوصيات البحث

يتناول هذا الفصل عنصرين رئيسيين وهما: عرض لأهم نتائج البحث، وطرح لتوصياته.

أولاً- نتائج البحث:

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى نتائج تم عرضها حسب المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

1- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول "الثقافة التنظيمية"

- إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة بلغ (3.74 من 5) بوزن نسبي (75%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على توفر أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الموظفين في الجامعات العامة - محافظات غزة.
- إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الخاصة بلغ (3.56 من 5) بوزن نسبي (71%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على توفر أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الموظفين في الجامعات الخاصة - محافظات غزة.
- إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية ككل بلغ (3.71 من 5) بوزن نسبي (74%) وتشير هذه القيمة لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على توفر أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

أ- النتائج المتعلقة بالبعد الأول "القيم التنظيمية"

- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد القيم التنظيمية للجامعات العامة بين (4.38 من 5) و(3.49 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد "القيم التنظيمية" بلغ (3.87 من 5) بوزن نسبي (77%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد "القيم التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.
- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد القيم التنظيمية للجامعات الخاصة بين (4.38 من 5) و(3.31 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم

على فقرات بعد "القيم التنظيمية" بلغ (3.75 من 5) بوزن نسبي (75%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد "القيم التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

- المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" بلغ (3.85 من 5) بوزن نسبي (77%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "القيم التنظيمية" من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

ب- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"

- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية للجامعات العامة بين (4.03 من 5) و(3.19 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" بلغ (3.68 من 5) بوزن نسبي (74%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد "المعتقدات التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية للجامعات الخاصة بين (3.87 من 5) و(2.91 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" بلغ (3.43 من 5) بوزن نسبي (69%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد "المعتقدات التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

- المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" (3.64 من 5) بوزن نسبي (73%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "المعتقدات التنظيمية" من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

- كانت جميع فقرات بعد المعتقدات التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرات (تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة، يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

ج- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الأعراف التنظيمية"

- تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد الأعراف التنظيمية للجامعات العامة بين (3.88 من 5) و(3.42 من 5)، حيث أن المتوسط العام

لإجاباتهم على فقرات بعد " الأعراف التنظيمية" بلغ (3.69 من 5) بوزن نسبي (74%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد " الأعراف التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

• تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد الأعراف التنظيمية للجامعات الخاصة بين (3.93 من 5) و(2.07 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد " الأعراف التنظيمية" بلغ (3.51 من 5) بوزن نسبي (70%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد " الأعراف التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

• المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "الأعراف التنظيمية" (3.66 من 5) بوزن نسبي (73%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "الأعراف التنظيمية" من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

• كانت جميع الفقرات بعد الأعراف التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرتين (تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم، تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

د- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "التوقعات التنظيمية"

• تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد التوقعات التنظيمية للجامعات العامة بين (4.05 من 5) و(3.13 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" بلغ (3.69 من 5) بوزن نسبي (74%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد "التوقعات التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

• تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بخصوص فقرات بعد التوقعات التنظيمية للجامعات الخاصة بين (4.02 من 5) و(3.20 من 5)، حيث أن المتوسط العام لإجاباتهم على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" بلغ (3.53 من 5) بوزن نسبي (71%)، ويشير ذلك أن موقفهم تجاه بعد " التوقعات التنظيمية" يتجه نحو الموقف الإيجابي.

• المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية" (3.66 من 5) بوزن نسبي (73%)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد " التوقعات التنظيمية" من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

- كانت جميع الفقرات بعد التوقعات التنظيمية ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (3) باستثناء الفقرة (تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت) وذلك في الجامعات الخاصة فقط.

2- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "الإبداع الإداري"

- المتوسط الحسابي لمجال الإبداع الإداري في الجامعات العامة (4.11 من 5) بوزن نسبي (82%)، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بين (4.32 من 5) و(3.88 من 5)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المجال من قبل الموظفين في الجامعات العامة - محافظات غزة.
- المتوسط الحسابي لمجال الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة (3.03 من 5) بوزن نسبي (80%)، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات مفردات العينة بين (4.18 من 5) و(3.82 من 5)، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المجال من قبل الموظفين في الجامعات الخاصة - محافظات غزة.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الإبداع الإداري ككل (4.10 من 5) بوزن نسبي (82%) ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المجال من قبل الموظفين في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والإبداع الإداري

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الثقافة التنظيمية ككل والإبداع الإداري ($r = 0.321$).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات العامة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الثقافة التنظيمية ككل والإبداع الإداري ($r = 0.300$).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال الثقافة التنظيمية ككل والإبداع الإداري ($r = 0.413$).

- وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.

أ- العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r=0.280$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات العامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.268$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.338$).
- تشير نتائج البحث وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.

ب-العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r=0.290$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات العامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.277$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.321$).

- تشير نتائج البحث وجود علاقة طردية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.

ج- العلاقة بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات الأعراف والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.288$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات العامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.293$).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.255$).
- تشير نتائج البحث عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات الخاصة، بينما وجودها بشكل طردي في الجامعات العامة.

د- العلاقة بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.267$)، ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات العامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.232$).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية) في الجامعات الخاصة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.444$).

- تشير نتائج البحث وجود علاقة طردية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولكنها في الجامعات الخاصة أقوى منها في الجامعات العامة.

4- نتائج استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية باختلاف متغيراتهم الديمغرافية

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بالنسبة لإجمالي عينة البحث ولعينة الجامعات العامة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر بالنسبة لعينة الجامعات الخاصة، لصالح الأعمار (41-50).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لإجمالي عينة البحث بين الموظفين حاملي شهادة الثانوية العامة وحاملي كلاً من درجة الدكتوراه، الماجستير، والدبلوم، وكانت الفروق لصالح مؤهلات (دكتوراه، ماجستير، دبلوم).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية بالنسبة لعينة الجامعات العامة، وعينة الجامعات الخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعة الأزهر وجامعة فلسطين لصالح الجامعة الإسلامية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الجامعات العامة (75%) مقابل وزن نسبي (71%) لأفراد عينة الجامعات الخاصة. وكانت الفروق بسيطة في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح الجامعات العامة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير طبيعة العمل.

5- نتائج استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري باختلاف متغيراتهم الديمغرافية

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات الخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.
- بشكل عام يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر" بالنسبة لإجمالي عينة البحث ولعينة الجامعات العامة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة حول الإبداع الإداري، بين الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30)، و(31-40) عام وبين الذين تزيد أعمارهم عن (41) عام لصالح الفئة العمرية (41) فما فوق عام.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي عينة البحث ولعينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري بين الموظفين حاملي درجة الدكتوراه وبين حملة الدرجات العلمية الأخرى (درجة الماجستير، البكالوريوس، الدبلوم، والثانوية العامة)، وذلك لصالح حملة درجة الدكتوراه.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري لعينة الجامعات الخاصة بين حملة درجة الدكتوراه وكل من حملة درجة (الماجستير، البكالوريوس) وذلك لصالح حملة درجة الدكتوراه.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تبعاً للمسمى الوظيفي وهذه الفروق بين المسمى الوظيفي (إداري) وكل من المسميات الوظيفية عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة، رئيس قسم إداري وهذه الفروق لصالح جميع المسميات الوظيفية المختلفة على حساب المسمى الإداري.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري وكانت هذه الفروق لصالح جميع المسميات الإدارية (عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة، رئيس قسم إداري) على حساب المسمى الإداري.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في إجابات أفراد عينة الجامعات الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة تعزى لمتغير مكان العمل.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة البحث حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري (82%) مقابل وزن نسبي (81%) لأفراد عينة الجامعات الخاصة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي عينة البحث حول الإبداع الإداري تبعاً لسنوات الخبرة وهذه الفروق بين أصحاب الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) وكل من أصحاب الخبرة من (10 إلى أقل من 15 سنة) والذين تزيد خبرتهم عن (15) عام، وهذه الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأكثر على حساب سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الجامعات العامة حول الإبداع الإداري وكانت هذه الفروق لصالح سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و(15 سنة فأكثر) على حساب أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات). وكذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول الإبداع الإداري لصالح سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و(15 سنة فأكثر)، على حساب أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل بالنسبة لإجمالي أفراد عينة البحث لصالح الأكاديميين بوظائف إدارية على حساب الإداريين، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية (85%)، ولالإداريين (81%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل بالنسبة لعينة الجامعات العامة لصالح الأكاديميين بوظائف إدارية على حساب الإداريين حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين في الجامعات العامة (81%) والوزن النسبي لإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية بلغ (85%).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير طبيعة العمل بالنسبة لأفراد عينة الجامعات الخاصة، حيث بلغ الوزن النسبي لإجابات الإداريين (79%) وإجابات الأكاديميين بوظائف إدارية (83%).

ثانياً - التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصل إليها البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات، كما يلي:

أولاً- الثقافة التنظيمية

1- على مستوى القيم التنظيمية

أ- ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء.

ب- العمل على تطوير قدرات الموظفين لزيادة الكفاءة في العمل.

ج- العمل على تعزيز مبدأ الثقة بين الإدارة والموظفين، والموظفين أنفسهم.

2- على مستوى المعتقدات التنظيمية

أ- استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإتاحة فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل إلى الموظف المسئول عن إنجازه دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.

ب- تشجيع الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم، وتشجيعهم على استخدام أساليب وطرق حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.

ج- ضرورة إتاحة حرية أكبر للموظفين في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.

3- على مستوى الأعراف التنظيمية

أ- تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع الإداري والابتكار.

ب- العمل على تبني الأعراف التنظيمية التي تشجع زيادة التعلم بين الموظفين، وتعمل على رفع روح التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.

ج- العمل على تطوير أعراف تنظيمية تدعم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة، وتشجعهم باستخدام الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم.

4- على مستوى التوقعات التنظيمية

أ- السعي دوماً إلى الاحتكام إلى قيم العدالة والعمل على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة في كافة ممارساتها، ويجب الفصل بين العمل وبين العلاقات الشخصية وتعزيز شعور الموظفين بالعدل والمساواة.

ب- السعي إلى تعزيز توقعات الموظفين المبدعين والمتميزين، عن طريق اهتمام الإدارة بتحفيزهم وتشجيعهم لتطوير أدائهم.

- ج- تعزيز توقعات الموظفين حول آليات منح الصلاحيات للموظفين تتناسب مع حجم مسؤولياتهم.
د- تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة.

ثانياً- الإبداع الإداري

- 1- تعزيز مفهوم الالتزام بالعمل، وتقديم الأفكار الخلاقة التي تعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها.
- 2- الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل وتبني أساليب إبداعية أخرى.
- 3- تطوير الأفكار والأساليب التقليدية في الجامعة وإعادة صياغتها بشكل مختلف من خلال تبني أساليب حديثة.
- 4- الالتزام من قبل الجامعة بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها.

ثالثاً- الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

- 1- العمل على تنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الفلسطينية، وهذا يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية، وقدرتها على توظيف تلك الموارد والأصول والانتفاع بها وتمييزها من خلال عملية التعلم، وخلق ثقافة تنظيمية ايجابية تدعم الإبداع وتشجع الممارسات الإبداعية لدى الموظفين.
- 2- يجب أن تعمل إدارة الجامعات على خلق ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة للرغبة في الانجاز والقدرة على الإبداع ومشاركة الإدارة في النجاح، والعمل على سيادة جو من علاقات التعاون الدائمة التي تؤدي إلى العمل بروح الفريق.
- 3- السعي دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت، والالتزام بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

ثالثاً- البحوث المقترحة

- يوصي الباحث بإجراء دراسات في قطاعات مهمة وحيوية، وهي:
- 1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في وزارات الدولة الفلسطينية- دراسة مقارنة بين الوزارات المختلفة
 - 2- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المنظمات الأهلية الفلسطينية- دراسة مقارنة بين منظمات مختلفة.
 - 3- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية- دراسة مقارنة بين جامعات مختلفة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

- القرآن الكريم
- أبو بكر، مصطفى. (2004). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة. دار الجامعة. الإسكندرية. مصر.
- أبو بكر، مصطفى. (2008). إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية". دار الجامعة. الإسكندرية. مصر.
- أبو جامع، إبراهيم. (2009) "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية" ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة، السعودية.
- أبو حشيش، بسام. (2011). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، دراسة تطبيقية. مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية): المجلد (25) العدد (1): 111-140.
- العمري، نبيلة. (2013). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية. العدد (4): 98-112.
- أبو هاشم، حسن. (2006). الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. كلية التربية جامع الملك سعود. الرياض. السعودية.
- أبو هين، وداد. (2010). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة. فلسطين.
- البرقعوي، جلال. (2012). التفكير الناقد والإبداعي دراسات نظرية - ميدانية. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- برونطي، سعاد. (2009). إدارة الموارد البشرية. ط 2. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- توفيق1، عبد الرحمن. (2006). "التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا". (مجلة منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك): العدد (1/10): 1-26.
- توفيق2، عبد الرحمن. (2006). "التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي". (مجلة منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك): العدد (1/10)، 37-46. القاهرة. مصر.

- الجابري، فيصل. (2009) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الإدارة الالكترونية (دراسة استطلاعية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة)" رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الناهي، هالة، (2013). "معوقات عمل الإبداع وعلاقته بالمناخ التنظيمي: دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية- جامعة البصرة". مجلة آداب البصرة، العدد (64)، 315-344.
- 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.
- حاضر، محمد. (2014). "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- جروان، عبد الفتاح. (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية. ط 2. دار الفكر ناشرون وموعون. عمان. الأردن.
- جريج، جيرالد. وبارون، روبرت. ترجمة: رفاعي، رفاعي. ويسوني، إسماعيل. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ط 7. دار المريخ للنشر. الرياض. السعودية.
- جلاب، حسين. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- جوبتا، برفين. ترجمة: المغربي، احمد. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. ط 1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- الجيزان، عبد الله. (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. ط 1. المنتدى الإسلامي. الرياض. السعودية.
- الحدابي، داود. الفلقل، هناء. العليبي، تغريد. (2011). "مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية". المجلة العربية لتطوير التفوق: المجلد (2)، العدد (3): 34-57.
- الحربي، عضيب. (2004). "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة السعودية" رسالة ماجستير غير منشور، قسم العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- حسن، عزت. (2011). الإحصاء النفسي والتربوي تطبيقات باستخدام برنامج SPSS. ط 1. الناشر دار الفكر العربي فرع مدينة نصر. القاهرة. مصر.
- حمدونة، رأفت. (2010) "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- حمود، خضير. (2002). السلوك التنظيمي. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حنونة، سامي (2006). "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الخضراء، بشير. أحمد، مروة. أبو هنطش، أحمد. الظاهر، جنان. (2009). السلوك التنظيمي. منشورات جامعة القدس المفتوحة. عمان. الأردن.
- خلف، محمد كريم. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الخليفة، زياد. (2008). "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء (دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية)" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. ط 1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ديري، زاهد. (2011). السلوك التنظيمي. ط 1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- ربيع، أسامة. (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS - الجزء الأول. ط 2. كلية التجارة. جامعة المنوفية. مصر.
- الرحالة، عبد الرازق. (2010). نظرية المنظمة. ط 1. مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الرقب، احمد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- السالم، مؤيد. (2009). القوة التنظيمية. ط 1. إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- السكارنة، بلال. (2009). التطور التنظيمي والإداري. ط 1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. ط 1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.

- شبير، ابتهاج. (2007) "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الشريف، علي. (2007). الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.
- الصيرفي، محمد. (2003). الإدارة الرائدة. ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- طالب، منير. (2011). "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- الطراونة، حسين. عريقات، أحمد. عبد الهادي، توفيق. العرموطي، شحادة. (2012). نظرية المنظمة. ط 1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الطيطي، محمد. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط 1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- الطيطي، محمد. (2004). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. ط 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- الظاهر، نعيم. (2011). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. ط 1. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. إربد. الأردن.
- العاجز، إيهاب. (2011). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عامر، سامح. قنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. ط 1. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان. الأردن.
- عبد الإله، سمير. (2006). "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- العجلة، توفيق. (2009). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عساف، عبد المعطي. (2012). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العطار، هيثم. (2012). "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة)" رسالة ماجستير غير منشور. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- العطوي، عامر، الشيباني، الهام. (2010). "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية (دراسة تطبيقية جامعة كربلاء)". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: المجلد (12) العدد (4): 37-65.
- راضي، جواد. (2010). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: المجلد (12) العدد (1): 62-84.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. ط 1. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- عكاشة، أسعد. (2008). "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- علوان، رائد. (2005). "فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 3. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- العنزري، بسام. (2004). "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، (دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفاخري، سالم. (2009). دور الأستاذ الجامعي في تحفيز وتنمية التفكير الإبداعي، ورقة عمل مقدمة لأعمال المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين (الجزء الأول)، عمان، الأردن.
- الفراج، أسامة. (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: المجلد (27)، العدد (1): 148-155.

- الفضل، مؤيد. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- فليه، فاروق. عبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. دار الشروق. عمان. الأردن.
- القريوتي، محمد. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط1. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان. الأردن.
- كساب، رؤى. (2011). "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- كوك، بيتر. ترجمة: العامري، خالد. (2008). إدارة الإبداع. ط1. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- الليثي، محمد. (2008). "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة البريطانية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان. الأردن.
- محمد، ماهر. مرسي، عمر. (2012). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط". المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط. الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية): المجلد (28) العدد (2): 271-333.
- المدهون، موسى، الجزراوي، إبراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. ط1. المركز العربي للخدمات الطلابية. عمان. الأردن.
- المعاني، احمد. عريقات، أحمد. الصالح، أسماء. جرادات، ناصر. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- المغربي، كامل. (2010). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط4. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان. الأردن.

- نسمان، ماهر. (2011). "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
- هادي، أسيل. (2008). "الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية (دراسة تطبيقية في أمانة بغداد)". مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد (69): 142-158.

ثانياً - المراجع الأجنبية

- Abdi, K. & Senin, A. (2014) "Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation". Journal of management policies and practices. Vol. (2) No. (2): 1-10.
- Abdullaha, N., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. (2014). "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness". Social and Behavioral Sciences, Vol. (129): 140 – 147
- Augusto, J. & Ferreira, M. (2007). "Organizational culture and evaluation of higher education Institutions: similarities and differences". Journal of Psico-USF (Impr.) Vol. (12) No. (2): 227-237.
- Bruno, L. (2011) "Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation". Ph. D, Fundação Dom Cabral, E-Leader Croatia, Brazil.
- Chin-Loy, C. & Mujtaba, B. (2007). The Influence of organizational culture on the Success of knowledge management practices with north American Companies. International Business & Economics Research Journal. Vol. (6), No. (3): 115- 128.
- Davide, P. (2012). "Can creativity be measured? An attempt to clarify the notion of creativity and general directions for future research". Thinking Skills and Creativity. Vol. (7): 258– 264.
- Denison, R. (1990). Corporate Culture and Organizational effectiveness. Jhon Willey & Sons, New York.
- Dessler, G. (2004). "Organization Theory, Creation structure and Behavior Newjersy Prentice". Hall. Inc. Englewood. Cliffs.
- Dousti, M., Moosavi, S. & Yousfi, Z. (2013) "Study of relationship between organizational culture, organizational commitment and creativity of Physical Education Secretaries in Mazandaran" International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol, (5) No. (11): 1394-1398 .
- Ekvall, G. (1996). "Organizational climate for creativity and innovation". European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. (5). 105-123.

- Hansenne, M. & Legran, J. (2012) "Creativity, emotional intelligence, and school performance in children", *International Journal of Educational Research*. Vol. (53): 264–268.
- Hassan, M., Shaukat, S., Shakeel, M., & Imran, M. (2012). "Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan". *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol. (32), No. (2): 339-355.
- Hauser, M. (1998). "Organizations culture and innovativeness of Firms: An Integrative View", *International Journal of Technology Management*. Vol. (16), No. (1/2/3): 239-255.
- Ji-Young, A. Hee, Y. & Jeanne, R. (2011). "Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean University Hospitals". *Journal of the Transcultural Nursing Society*. Vol. (22): 22-30.
- Luce, s. (1984). *Managing Corporate Culture*. *The Canadian Business Review*, (Spring), p40.
- Mehraban, M., Hoseinzadeh, D., & Esmaili, S. (2013). "Studding the effect of organizational culture on creativity: mediating role of knowledge management". *Journal of Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*. Vol. (1), No. (4): 269-277.
- Norman, G. & Likert, S. (2010). levels of measurement and the “laws” of statistics. *Adv in Health SciEduc Journal*. Vo. (15): 625–632.
- Pukdeewut, S., Chantarasombat, C. & Satapornwong, P. (2013). "Creative thinking development program for learning activity management of Secondary School Teachers". *Journal of International Education Studies*. Vol. (6), No. (12): 82-94.
- Rankouh, A. & Poor, P. (2013). "Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers". *Universal Journal of Management and Social Sciences*. Vol. (3), No. (8): 24-31.
- Schein, H. (1994). *Organizational Culture and Leadership; A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Seen, N., Singh, S., & Jayasingam, S. (2012) "Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. (8), No. (2): 147-157.
- Skelavaj, M., Song, J., & Lee, Y. (2010) "Organizational learning Culture, innovative culture and innovations in South Korean firms". *Expert Systems with Applications*, Vol. (37): 6390-6403.
- Vogds, J. (2001). *Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization*, *The Graduate College, University of Wisconsin-Stout*.
- Zakersalehi, M., Maroofiyan, M. & Asmawi, A. (2011). "Organizational culture and its impact on creativity in Malaysian SMEs". *Journal of 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR*,

Faculty of Management, Multimedia University, Cyberjaya, Malaysia.
Vol. (19): 206-211.

- Zampetakis, L., Bouranta, N. & Moustakis, V. (2010). "On the relationship between individual creativity and time Management". Journal of Thinking Skills and Creativity. Vol. (5): 23–32.
- Zhu, C. & Engels, N. (2014). "Organizational culture and instructional innovations in higher education Perceptions and reactions of teachers and students". Journal of Educational Management Administration Leadership. Vol. (42), No. (1): 136-158.
- Ubulom, W., Ubulom, E. & Enyoghasim, M. (2012) "Organizational Culture and Academic Performance of Undergraduate Business Education Students in Rivers State, Nigeria". Academic Research International Journal. Vol. (3), No. (1): 301-310.

ثالثاً - توثيق الانترنت

- عشيبية، فتحي، (2000)، "دراسة تحليلية: الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، تم الاطلاع عليها بتاريخ (2014/2/15)، متوفر في <http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/433460>
- جامعة الأزهر - غزة، تم الاطلاع عليها بتاريخ (1/1/2015)، متوفر في <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/AboutAUG.asp>
- الجامعة الإسلامية - غزة، تم الاطلاع عليها بتاريخ (1/1/2015)، متوفر في <http://www.iugaza.edu.ps>
- جامعة غزة، تم الاطلاع عليها بتاريخ (1/1/2015)، متوفر في <http://www.gu.edu.ps/about/intro>
- جامعة فلسطين - غزة، تم الاطلاع عليها بتاريخ (1/1/2015)، متوفر في <http://up.edu.ps/ar/University-46>

الملاحق

- 1- بيانات عامة حول مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة
- 2- قائمة المحكمين
- 3- الاستبانة الموزعة على عينة البحث
- 4- كتاب تسهيل مهمة لجامعة الأزهر - غزة
- 5- كتاب تسهيل مهمة للجامعة الإسلامية - غزة
- 6- كتاب تسهيل مهمة لجامعة غزة
- 7- كتاب تسهيل مهمة لجامعة فلسطين

ملحق رقم (1)

بيانات عامة حول مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة

مسلسل	اسم المؤسسة	الموقع الالكتروني	الجهة المشرفة	نوع المؤسسة	جنس المؤسسة	ملكية بناء المؤسسة	أعلى درجة تمنحها	أدنى درجة تمنحها
1-	الجامعة الإسلامية - غزة	www.iugaza.edu.ps	عامة	جامعة	ذكور/إناث	ملك	دكتوراه	دبلوم مهني
2-	جامعة الأزهر - غزة	www.alazhar.edu.ps	عامة	جامعة	ذكور/إناث	ملك	ماجستير	الدبلوم
3-	جامعة الأقصى وكلية مجتمع الأقصى	www.alaqa.edu.ps	حكومية	جامعة	ذكور/إناث	ملك	ماجستير	دبلوم مهني
4-	جامعة الأمة للتعليم المفتوح	www.uou.edu.ps	خاصة	تعليم مفتوح	ذكور/إناث	ملك + مستأجر	بكالوريوس	بكالوريوس
5-	جامعة القدس المفتوحة	www.qou.edu	عامة	تعليم مفتوح	ذكور/إناث	ملك + مستأجر	بكالوريوس	بكالوريوس
6-	جامعة غزة	www.gu.edu.ps	خاصة	جامعة	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم
7-	جامعة فلسطين	www.up.edu.ps	خاصة	جامعة	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم متوسط
8-	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	www.ucas.edu.ps	عامة	كلية جامعية	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم مهني
9-	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا/ خانيونس	www.ucst.ps	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	مستأجر	بكالوريوس	دبلوم
10-	الكلية العربية للعلوم التطبيقية	www.acas.edu.ps	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم
11-	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	www.mpa.edu.ps	خاصة	أكاديمية دراسات عليا	ذكور/إناث	مستأجر	ماجستير	ماجستير
12-	بوليتكنك المستقبل التطبيقي	www.afp.edu.ps	خاصة	بوليتكنك	ذكور/إناث	ملك	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
13-	بوليتكنك فلسطين	www.pap.edu.ps	خاصة	بوليتكنك	ذكور/إناث	مستأجر	بكالوريوس	دبلوم متوسط
14-	كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر	www.cis.ps	عامة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	مستأجر	دبلوم	دبلوم
15-	كلية الدعوة الإسلامية (دير البلح - الشمال)	www.Hammoua.gov.ps	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم
16-	كلية الزيتونة للعلوم والتنمية	www.zaytona.edu.ps	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	مستأجر	دبلوم متوسط	دبلوم مهني
17-	كلية الشرطة الفلسطينية	www.ppc.gov.ps	حكومية	كلية جامعية	ذكور	ملك	بكالوريوس	دبلوم مهني
18-	كلية العودة الجامعية	www.pass-gaza.edu.ps	خاصة	كلية جامعية	ذكور/إناث	ملك + مستأجر	بكالوريوس	دبلوم متوسط
19-	كلية مجتمع تدريب غزة - الأونروا	www.gtc.edu.ps	وكالة الغوث	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	ملك	دبلوم	دبلوم
20-	كلية تدريب خانيونس - الأونروا	www.kytc.unrwa.ps	وكالة الغوث	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	ملك	دبلوم متوسط	دبلوم مهني
21-	كلية تنمية القدرات	www.adc.edu.ps	خاصة	كلية جامعية	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	بكالوريوس
22-	كلية دار الدعوة والعلوم الإنسانية	www.cdhrfah.edu.ps	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	ملك	بكالوريوس	دبلوم متوسط
23-	كلية فلسطين التقنية	www.ptcdb.edu.ps	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	ملك + مستأجر	بكالوريوس	دبلوم
24-	كلية فلسطين للتريض	www.pcn.gov.ps	حكومية	كلية جامعية	ذكور/إناث	مستأجر	بكالوريوس	دبلوم
25-	كلية مجتمع الأقصى	alaqa.edu.ps	حكومية	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	ملك	دبلوم	دبلوم
26-	كلية نماء للعلوم والتكنولوجيا	www.ncst.edu.ps	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	مستأجر	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
27-	كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية	www.gccts.edu.ps	خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	مستأجر	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط
28-	الأكاديمية العلمية للتطوير والتنمية		خاصة	كلية مجتمع متوسطة	ذكور/إناث	مستأجر	دبلوم متوسط	دبلوم متوسط

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الجامعة	المحكم
جامعة غزة	د. إسماعيل خليل ماضي
الجامعة الإسلامية - غزة	د. أكرم إسماعيل سمور
جامعة القدس المفتوحة	د. جلال إسماعيل شبات
جامعة الأزهر - غزة	د. رامز عزمي بدير
الجامعة الإسلامية - غزة	د. سامي علي أبو الروس
جامعة الأزهر - غزة	د. شادي إسماعيل التلباني
جامعة الأزهر - غزة	د. محمد صلاح أبو حميدة
جامعة الأزهر - غزة	د. محمد محمد عليان
جامعة الأزهر - غزة	د. محمد هاشم أغا
جامعة الأزهر - غزة	د. مروان سليم الأغا
جامعة الأزهر - غزة	د. مؤمن محمد الحنجوري
ديوان الموظفين العام	د. نبيل عبد اللوح
جامعة الأزهر - غزة	د. وائل محمد ثابت
الجامعة الإسلامية - غزة	د. وسيم إسماعيل الهبيل
جامعة الأزهر - غزة	د. وفيق حلمي الأغا
الجامعة الإسلامية - غزة	د. ياسر عبد الشرفا
الجامعة الإسلامية - غزة	د. يوسف عبد عطية بحر

ملحق رقم (3)



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

المحترم/ة

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة الاستبانة المرفقة

يقوم الباحث بإجراء بحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر - غزة،
بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"

دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"

فندرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات المحددة في الاستبانة بصدق وموضوعية من خلال وضع علامة (✓) أمام التقييم المناسب لكل فقرة، علماً بأنها موجهة للموظفين الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة في محافظات غزة، ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

إسماعيل محمد حويحي

جوال / 0599333968

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى استكمال البيانات الآتية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب مما يلي:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

من 20 الى 30 عام من 31 الى 40 عام من 41 الى 50 عام أكثر من 51 عام

3- الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم
ثانوية عامة

5- المسمى الوظيفي:

عميد كلية رئيس قسم أكاديمي مدير دائرة نائب مدير دائرة
رئيس قسم إداري إداري

6- مكان العمل:

جامعة الأزهر الجامعة الإسلامية جامعة غزة جامعة فلسطين

7- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات
10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية في الجامعة

المحور الأول: القيم التنظيمية					
(وهي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى العاملين)					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
29-	يوجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه.				
30-	تتعرف إدارة الجامعة إلي ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.				
31-	تبذل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.				
32-	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.				
33-	يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.				
34-	يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء.				
35-	يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.				
36-	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها.				
37-	يعمل الموظفون في الجامعة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.				
38-	يوجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم.				
39-	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.				
المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية					
(وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية)					
1-	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات				
2-	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.				
3-	يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.				
4-	يوجد أفكار لدى الموظفين تُتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة .				
5-	يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة.				

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6-	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بالدورات التدريبية رغبة في تطوير أداء العمل.					
7-	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.					
8-	يستخدم الموظفون أساليب وطرقاً حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.					
9-	عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز يُحسِّن من شعور الموظفين.					
المحور الثالث: الأعراف التنظيمية						
(وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ولبينة العمل)						
1-	تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.					
2-	تسهل الأعراف السائدة بين الموظفين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.					
3-	تعمل الأعراف السائدة بين الموظفين على تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.					
4-	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.					
5-	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.					
6-	تسهم الأعراف السائدة في الجامعة في زيادة التعلم بين الموظفين.					
7-	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم.					
8-	تحرص الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.					
9-	تحفز الإدارة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.					
المحور الرابع: التوقعات التنظيمية						
(وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها)						
1-	تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها.					
2-	تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.					
3-	تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.					
4-	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.					
5-	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم.					
6-	يتوقع الموظفون أن تلتزم إدارة الجامعة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7-	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتشجيعهم وتحفيزهم لتطوير أدائهم.					
8-	يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.					
9-	يتوقع الموظفون بأن تقوم إدارة الجامعة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة.					
10-	يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.					
11-	يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.					
12-	يتوقع الموظفون بأن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.					

القسم الثاني: الإبداع الإداري في الجامعة

الإبداع الإداري

(وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	أمتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
2-	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
3-	أمتلك القدرة على التعرف الدقيق إلي جميع جوانب المشكلة.					
4-	أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.					
5-	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.					
6-	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة.					
7-	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.					
8-	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جيدة.					
9-	أستطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.					
10-	أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.					
11-	أحرص على التعبير عن رأيي حتى إذا كانت مخالفة للرئيس المباشر.					
12-	أهتم بالآراء المخالفة لآرائي للاستفادة من أفكار الآخرين.					
13-	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي.					
14-	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي.					
15-	أشعر بحاجة إلى تطوير أفكاري وتقييم أدائي للوقوف على حقيقة عملي.					
16-	لدي المرونة على تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
17-	أمتلك القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إلي على اختلافها.					
18-	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال العمل.					
19-	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
20-	أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف.					
21-	أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
22-	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين.					

ملحق رقم (4)

Ref :
Date :

الرقم : ج أ ز / 19/15 / 4
التاريخ : 2015/1/14

المحترم الأخ الأستاذ الدكتور / علي رشيد النجار

نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى منكم تقديم التسهيلات البحثية لطالب ماجستير إدارة الأعمال / إسماعيل محمد حويحي. لإجراء دراسة بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري- دراسة مقارنة بين الجامعة العامة والخاصة- محافظات غزة "

يرجى من سيادتكم تقديم المساعدة الممكنة للطالب لتمكينه من تعبئة الاستبانة المتعلقة بالبحث.

وتقبلوا فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية


د. محمد جودت فارس

صورة إلى /
الملف



كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Science
The dean office

Gaza - Palestine

PO.Box :1277

Telephone:+970 8 2641885

+970 8 2641886

Fax :+970 8 2681884

E-mail:caaps@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (5)

الرقم : ج أزدع/01/2015 ح ٧
التاريخ : 2015/01/14
Date:

الأخ/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية - الجامعة الإسلامية - غزة حفظه الله،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، المسجل لدرجة الماجستير في
الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة
(استبانة + حصوله على معلومات بخصوص موضوع البحث) في جامعتكم،
وعنوان رسالته:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري - دراسة مقارنة بين
الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة

مع الاحترام
واسمى،



عميد الدراسات العليا
الدكتور/ أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا
Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza
Telephone: +970 8 2832 925
+970 8 2641 885
+970 8 2641 886
Fax : +970 8 2641 888
E-mail :
Graduate Studies:
pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (6)

Ref :
Date:

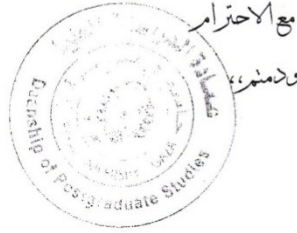
الرقم : ج أزدع/2015/01 25
التاريخ : 2015/01/14

الأخ/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية - جامعة غزة
السلا عليكم ورحمة الله وبركاته،،،
حفظه الله،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، المسجل لدرجة الماجستير في
الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة
(استبانة + حصوله على معلومات بخصوص موضوع البحث) في جامعتكم،
وعنوان رسالته:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري - دراسة مقارنة بين
الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة



عميد الدراسات العليا
الدكتور/ أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا
Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza
Telephone: +970 8 2832 925
+970 8 2641 885
+970 8 2641 886
Fax : +970 8 2641 888
E-mail :
Graduate Studies:
pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (7)

Ref :

الرقم : ج أ/دع/2015/01 26

Date:

التاريخ : 2015/01/14

الأخ/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية - جامعة فلسطين - غزة حفظه الله،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحث/ اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، المسجل لدرجة الماجستير في
الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة
(استبانة + حصوله على معلومات بخصوص موضوع البحث) في جامعتكم،
وعنوان رسالته:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري - دراسة مقارنة بين
الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة

مع الاحترام

ولمتمن،



عميد الدراسات العليا

الدكتور/ أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا

Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2641 885

+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps