



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Journal of University Studies for inclusive Research

Vol.12 , Issue 12 (2021), 2422 - 2453

USRIJ Pvt. Ltd.,

أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي
(دراسة ميدانية على موظفي جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل)

The impact of Organizational Culture on Developing Creative Behavior
(A field study on the Administrative staff of Imam Abdulrahman Bin Faisal University)

أ. طلال بن سقاف سالم المنهالي
ماجستير إدارة عامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية
الايمل: tsalmenhaly@iau.edu.sa

د. محمد بن توفيق يوسف الادريسي
أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز، جدة المملكة العربية السعودية
الايمل: malidreisi@yahoo.com

ملخص الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية والمهمة لتمييز ونجاح المنظمات وخاصة في الآونة الاخيرة، إلا أن التغير الذي طرأ في الساحة الإدارية وظهور اقتصاد المعرفة وانتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرض على الثقافة التنظيمية إنشاء علاقة تكاملية مع متغيرات أخرى كثيرة من أهمها الابداع كمحرك قادر على تحقيق التميز الفكري والتنافسي للمنظمات، وأيضاً الثقافة الديناميكية ولما تحتويه من اعراف وقيم ومعتقدات وتوجهات تنظيمية للسلوك الإبداعي للموظفين والذي يدعم التغيير في طرق وأساليب أداء العمل التي تشجع على التفكير المتجدد والابداع، مما يخلق بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على تبني أفكار جديدة تواكب التحديات المعرفية، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين بإدارة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام والبالغ عددهم 2100 موظف من مختلف المستويات الإدارية.

ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الدراسة من خلال الكتب والمراجع والمصادر المتعلقة بموضوع البحث الحالي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها 264 موظف.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن هناك وجود تأثير معنوي للأعراف التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، ووجود تأثير معنوي للطلاقة والقدرة على التحليل في السلوك الابداعي للمنظمة.



THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN DEVELOPING CREATIVE BEHAVIOR

(field study conducted to the staff at Imam Abdurrahman Bin Faisal University in Dammam City)

Talal Saqaf Salim Almenhali

Master of Public Administration - Department of Public Administration, College of Economics and Administration King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

Email: zalotaibi@kau.edu.sa

Dr. Mohammed Bin Tawfiq Bin Yousef Al-Idreisi

Assistant Professor - Department of Public Administration - College of Economics and Administration King Abdulaziz University - Jeddah - Kingdom of Saudi Arabia

Email: malidreisi@yahoo.com

:ABSTRACT

Organizational culture is considered as the main and important pillar for distinction and success of organizations especially recently. However, change that has occurred to administrative sphere and emergence of knowledge economy besides the spread of concept of information and communication technology has urged organizational culture to create integrated relationship with many other variables such as creativity as an incentive able to achieve intellectual and competitive distinction at organizations. In addition, dynamic culture involves conventions, beliefs, and values besides organizational approaches towards creative behavior of staff the matter which supports change in methods and styles of performing work driving renewed thought and creativity. Hence, this helps create a suitable workplace assisting employees to adopt new ideas that cope with knowledge challenges. Based on this, this study aims to detect the effect of organizational culture in developing creative behavior of staff working at the management of Imam Abdurrahman bin Faisal University in Dammam whose number amounts to 2100 employees off all administrative levels

The researcher, for achieving the objective of this study, has utilized the analytical descriptive approach depending on describing the study through books, references and sources related to the topic of current research in addition using a questionnaire as a main tool to gather data from the sample of this study which amounts to 264 employees

This study has revealed many findings most prominent of which is that there is abstract effect of organizational conventions on creating the organizational culture of an organization. It has also found out that there is abstract effect of skillfulness and capability on analysis at the creative behavior of an organization

ثقافة المنظمات تتشابه مع ثقافة المجتمعات وفي نفس الوقت مختلفة، فالمنظمات تتأثر بالثقافات السائدة في البيئة التي تحيط بها سواءً كانت بيئة داخلية أو خارجية، كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها التنظيمية من خلال قيمها وأعرافها وتقاليدها ومعتقداتها، ومع مرور الزمن يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة تمثل خارطة يحملها العامل بالمنظمة، تتمثل في تشكيل سلوك الفرد الذي بموجبه يكون له أثراً إما إيجابية أو سلبية. (الأحمد، 2008م) لذلك نلاحظ بأن المنظمات الإدارية أولت اهتماماً كبيراً لبيئة العمل الخاصة بها، وذلك لقناعتها التامة بأن العاملين هم المحرك الأساسي في عملية الإنتاج والتطوير، وقد ركز الباحثين في الآونة الأخيرة على أهمية الإبداع في المنظمات، وأنه لا بد من تشجيع ثقافة الابتكار لدى العاملين داخل المنظمات وإيجاد الحلول الإبداعية لمعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل، وذلك من خلال النظر في القواعد المهمة التي تعيق العمل الإبداعي لديهم. (العكور، 2000م)

ومن هنا يتضح بأن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة لأنه يعتبر عنصر من عناصر النجاح المهمة ولما له من دور هام في تحقيق الفعالية والكفاءة، فنجد المنظمات التي تعمل على تطوير وتنمية العلاقة بينها وبين العاملين لضمان استمرارية العمل ولتحقيق ذلك لا بد للمنظمات من تحقيق الرضا الوظيفي مما يعكس على الأداء بشكل إيجابي. (القحطاني، 2012م) ومن هذا المنطلق يهدف الباحث من خلال عمله في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، الى تحقيق عدة أهداف من خلال الدراسة الحالية، ومن أبرز هذه الأهداف محاولة الباحث قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي على مستويات أداء العاملين ومعدلات إنتاجيتهم في الجامعة. مشكلة الدراسة:

تعد المملكة العربية السعودية من أكثر الدول اهتماماً بالثقافة التنظيمية، لأهميتها في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ولذلك يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها الى الالتزام بهذه القيم.

أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية جزء من تعاليم الدين القائمة على المثل والأخلاقيات الكريمة التي تختص بالأداء وتجويده، كالأمانة حيث يسأل الله تعالى عنها عبده يوم القيامة، ولذلك فهي جزء من الإيمان بمراقبة الله تعالى حيث تقوم على صحة الضمير وابتغاء المثوبة من عنده سبحانه وتعالى.

من خلال ملاحظات الباحث للطرق التي يسير بها الموظفين أثناء العمل بإدارة جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، لم يكن خافياً عليه أن يصل إلى السلوك الذي ينتهجه الموظفون في العمل من ضعف واضح في الأداء وعدم الرغبة حيث أن الكثير من الموظفين ينتظرون انقضاء ساعات العمل بأسرع ما يمكن حتى تكتل فرحتهم بمغادرة الجامعة ليأتوا في اليوم التالي ويمارسون نفس السلوك الروتيني الخالي من أي ابتكار أو إبداع في العمل. ولقد تبين للباحث وجود مشكلة في تنمية ودعم السلوك الإبداعي في هذه الجامعة، ويعزى ذلك إلى الواقع الذي تعيشه وضعف الإدارة العليا في معرفة الثقافة التنظيمية في التنمية عموماً وتنمية الإبداع في سلوك الموظفين بصفة خاصة مما ينعكس بالسلب على الإبداع في الأداء. وقد تم الإجماع على عدة أسباب لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي في الجامعة، وهي على النحو التالي:

وجود ضعف في الإبداع الإداري واعتباره سلوكاً يربطه المدراء والموظفين بالإمكانيات، ويعزى البعض هذا الضعف إلى الإبداع في الحوافز وغياب نظام الترقيات والمكافآت الإدارية، وعدم إيمان الجامعة بدعم العمل الإبداعي فيها لجعل الموظفين مبدعين، وإن وجدوا يكون بجهد شخصي من بعض المدراء بالتعاون مع جهات أخرى، ومن خلال ملاحظات الباحث تبين وجود ضعف في معرفة المدراء للثقافة التنظيمية كمصطلح إداري وكمحفز للإبداع.

لذا يمكن صياغة هذه المشكلة في السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية بإدارة الجامعة؟
2. ما هو مستوى السلوك الإبداعي بإدارة الجامعة؟
3. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي الحالي بإدارة الجامعة؟
4. هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي بإدارة الجامعة؟

أهمية الدراسة:

بناءً على ما سبق فيمكننا توضيح أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين في مجال العمل والحريصين على الإبداع ونشر الثقافة التنظيمية، ويمكن أن تكون هذا الدراسة مرجعاً للطلاب كمحتوى يُعنى بالدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، ويأتي هذا البحث تزامناً مع رؤية المملكة 2030.

الأهمية التطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة وسيلة أداء يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول للسلوك الإبداعي في العمل داخل جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل وتقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج إبداعية في العمل والخروج من الرتابة والروتين القاتل في أداء الأعمال المختلفة في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل وستساهم الدراسة أيضاً في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل وسلوك إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يحتذى به في مجال العمل بالجامعة.

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على واقع الثقافة التنظيمية بإدارة جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل.
- معرفة واقع مستوى السلوك الإبداعي بإدارة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل.
- التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي.
- الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي بإدارة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل.
- التعرف على مدى الالتزام بمعايير وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) من قبل العاملين في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.
- الوصول إلى نتائج ودلالات ذات صلة بموضوع الدراسة، تخدم وتفيد الجامعة، بالإضافة إلى إفادة الباحثين في المستقبل في إجراء الدراسات البحثية ذات الصلة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في مستوى أداء العاملين بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل، ويتكون هذا المتغير من عدة عناصر ستكون محور الدراسة الحالية، حيث تتمثل عناصر المتغير التابع في التالي:

- الاصلية - المرونة - الطلاقة والقدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - المخاطرة وروح المجازفة.

ثانياً: المتغير المستقل:

- القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية.

فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على عدد من الفرضيات ومن هذه الفرضيات الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتنمية السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينتق من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية وعناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية وعناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية وعناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية وعناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
- مصطلحات الدراسة:**

تتبنى الدراسة الحالية المفاهيم التالية:

1. الثقافة:

عرفها تايلور (Taylor) بأنها: ذلك المعتقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق والقانون والقدرات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.⁽¹⁾

2. الثقافة التنظيمية:

3. هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخريج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية.⁽²⁾

3. القيم التنظيمية:

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

4. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويعد التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة مثلاً على ذلك، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

6. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من

⁽¹⁾ زويل، 2003م، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص309

⁽²⁾ اللوزي، 2002م، التنمية الادارية (المفاهيم، الاسس، التطبيقات)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص

الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

1. الإبداع:

تعد كلمة إبداع في اللغة العربية كلمة غنية بالمعاني المتصلة بمعنى الخلق الذي يرتبط بالكلمة في أصلها الانجليزي والتي تعني (creativity) فالبداع والبدع في لسان العرب هو الشيء الذي يكون أولاً ويقال عن مبدع الشيء: إنه مبدعه بدعاً، وابتدعه: أي اخترعه على غير مثال⁽¹⁾³.

2. الاصلية:

وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي أقرانه من حيث تنوعها وجدتها.

3. المرونة:

وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر.

4. الطلاقة والقدرة على التحليل:

وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار كثيرة أو استعمالات جديدة وبسرعة وتحليل الكل إلى عناصره الأساسية سواء كان فكرة أو عملاً.

11. الحساسية للمشكلات:

وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات، أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة.

12. المخاطرة وروح المجازفة:

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول في الوقت الذي يكون في الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها⁽²⁾⁴.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.
 2. الحدود البشرية: تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بإدارة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل والذي يبلغ عددهم 2100 موظف.
 3. الحدود المكانية: جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية.
 4. الحدود الزمانية: تتحدد الحدود الزمانية لهذه الدراسة خلال العام الجامعي 1442 هـ - 2020 م
- مفهوم الثقافة التنظيمية:

⁽¹⁾³ د. حسن أحمد عيسى -2009-سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق -دار الفكر.. ناشرون وموزعون.

⁽²⁾⁴ السحباني، 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين، ص116.

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" (Roger Harrison) للثقافة التنظيمية، أشار لها بأنها: "الأيدولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات".⁽¹⁾⁵

أما أحمد سيد مصطفى عرفها بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ"، كما أنه يعرفها بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات".

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي: "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها".⁽²⁾⁶

ويعرفها (السحباني، ص13) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسهم".

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك".

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي".⁽²⁾

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي:

أولاً: القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويعد التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة مثلاً على ذلك، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

رابعاً: التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك، فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي

⁽¹⁾⁵ حريم، 2006م، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص445.

⁽²⁾⁶ كنعان، 2009، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص183.

يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.⁽¹⁷⁾

هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن الأهمية إدراك أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في ذات القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها، نظم العمل والإجراءات، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها، وقد أورد (كنعان، 1982 ص 126) مجموعة من الخصائص أهمها:

أنها تساعد على الانتماء في السلوك والتفكير به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة حيث يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف وتفرض نوعاً من المعايير، فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل والواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً)، وقيم متحركة حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات. ومجموعة من القواعد التي هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، حيث يعمل الفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. وتساعد القواعد على تأسيس مناخ تنظيمي وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والنبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص مثل الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون، فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على فاعلية وأداء المنظمة.

وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.⁽¹⁸⁾

أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج، ومن هؤلاء العلماء شايبيرغ (Schaaiberg) الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة، وروكوشيم (Rokeach M). لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hongman J, Haviland W, Hay R. & Gray E). لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة.⁽¹⁹⁾ ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات، والتنظيم

⁽¹⁷⁾ كنعان، 2009، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 124.

⁽¹⁸⁾ اللوزي، 2002م، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص 127.

⁽¹⁹⁾ زويل، 2003م، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 135.

الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

مفهوم الإبداع:

يقول البعض أن الإبداع والابتكار لفظان يطلقان على ما يقدمه العلماء والباحثون فقط، وأنهما يقتصران على العباقرة والعظام من الناس فقط دون غيرهم. وللتأكد من صحة هذه المقولة سيعرض الباحث أولاً مفهوم الإبداع الذي اختلف العلماء في تحديده، وفي هذا الصدد تم تعريف الإبداع من عدة منطلقات وهذا حتى يتضح الإطار العام لهذا الموضوع وتستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق ك مترادفات تعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى أشياء بطرق جديدة. وهناك فرق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.⁽²⁾¹⁰

وقد عرف كل من ستين وبنشوت Stein & Pinchot الإبداع داخل المنظمة بأنه: العمل المثابر الذي يبدأ بالأفكار وتدبير المصادر التي تحتاجها، ومن ثم تطبيق الفكرة عملياً، وقد عُرف الإبداع الإداري بأنه: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من مقبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

وعند الحديث عن الإبداع الإداري لا بد من تحديد عدة مضامين أساسية يجب أخذها في الحسبان وهي كما يلي:⁽²⁾¹¹

1. أن هناك مجالات كثيرة ومتعددة للإبداع الإداري، فمحاولات إيجاد أنظمة وأساليب تساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، تعد مجالات رغبة للإبداع الإداري، وقدرة المنظمة على ابتكار أساليب جديدة تساعد على تفجير طاقات العاملين، يعتبر أيضاً من مجالات الإبداع الإداري، فكما يقول ديفيد روجرز (Rogers) "أن إدارة منظمة كبيرة يعتبر عملية إبداعية، وذلك لأنه يتطلب قدراً كبيراً من الانتباه والموهبة، وبذل الجهود، كي يشعر العاملون بالرضا عن أنفسهم وليتوصلوا إلى قرارات جماعية، ومتابعة العمل بأساليب بناءة.
2. أن الإبداع هو استجابة مستحدثة لمنبهات أو مشكلات قائمة، أو متوقعة في البيئة، ولذلك فإن التنظيم المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الأفكار والتجارب الإبداعية يجب أن يكون قائماً على منهج النظام المفتوح، ومنظمة قائمة على التفاعل بينها وبين البيئة الخارجية، وكذلك تتفاعل داخل المنظمة نفسها.
3. أن الإبداع في مجال العمل الإداري يعد قريباً للإنجاز، وذلك باعتبار أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الإنجاز، لذلك فإن قدرة الإدارة على إنجاز الأهداف في ظروف صعبة أو غير ملائمة يعد عملاً إبداعياً أو مرحلة في اتجاه الإبداع.

مراحل الإبداع:

⁽²⁾¹⁰ الحقباني، تركي بن عبد الرحمن (د.ت)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة الملك سعود ص 59.

⁽²⁾¹¹ الحقباني، تركي بن عبد الرحمن (د.ت)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 89.

أصبح التفكير الإبداعي من أهم القضايا التي لم تحظ فقط باهتمام متزايد من قبل العلماء والباحثين، بل من الموضوعات الساخنة التي يتحدث عنها عامة الناس. كما أن الصعوبة الحقيقية في عملية الإبداع لا تكمن في عملية البحث عن فكرة جديدة، ولكن في تحويل هذه الفكرة إلى حقيقة وواقع ملموس، فكل الأفراد العاديين تتولد لديهم أفكاراً ولكن لا يهتمون بها بالقدر الكافي ولا يبذلون جهداً لذلك، فسرعان ما تموت أفكارهم وتندثر.⁽³⁾¹²

عناصر الإبداع:

للإبداع عناصر عديدة قد تسمى قدرات الإبداع أو مكونات الإبداع، ويعني المهارات التي يتكون منها الإبداع، وقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد هذه القدرات فمنهم من صنفها أمثال (تورانس 1992م) إلى سبع قدرات فقط ومنهم من صنفها إلى ما يقارب الثمانية عشرة مثل (ديفيز 1996م)، واستورد الباحث أهم هذه العناصر كما اتفق عليها أغلب الباحثين والعلماء ومنها:

1. الأصالة:

وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي أقرانه من حيث تنوعها وجدتها.

2. المرونة:

وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر.

3. الطلاقة والقدرة على التحليل:

وتعني قدرة الفرد على خلق أفكار كثيرة أو استعمالات جديدة وبسرعة وتحليل الكل إلى عناصره الأساسية سواء كان فكرة أو عملاً.

4. الحساسية للمشكلات:

وتعني قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات، أو إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة.

5. المخاطرة وروح المجازفة:

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول في الوقت الذي يكون في الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.⁽¹⁾¹³
مرونة الإبداع:

⁽³⁾¹² معمار، التدريب: الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان، ديبونو للنشر، ص93.

⁽¹⁾¹³ السحباني، 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين، ص116.

تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقاً لظروف المنظمة، وعلى العكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتوافق مع ظروف واحتياجات المنظمة أو مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري بعدم قبوله. **التحفيز على الإبداع:**

وتشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يقود على قبولها وتطبيقها على نطاق واسع في المنظمة.⁽¹⁴⁾ ومن الاستعراض السابق لخصائص الإبداع يمكننا القول بأن الإبداع لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف واقع المنظمة وبيئتها، حيث أن التوافق بين الإبداع وخصائصه البيئية وكذلك المنظمة يعد أمراً ضرورياً لقبول أو رفض الإبداع، وأن البيئة الإدارية للمنظمات هي التي تحدد البيئة المحيطة بالنظم الإدارية في هذه المنظمات وواقعها، وهذه البيئة بالتالي يكون تأثيرها إيجابياً أو سلبياً على الإبداع.

معوقات الإبداع:

وقد تم تصنيف معوقات الإبداع إلى:

معوقات بنيوية: وتتمثل في عدم توافر المناخ البيئي المناسب، وعدم توافر الدعم المادي والبشري.

معوقات ثقافية: وهي تتمثل في عادات وتقاليد المجتمع، والنظرة الاجتماعية، والخوف من النقد، والسرعة في إصدار الحكم، والتعزير والمكافأة.

معوقات بصرية: كعدم استخدام جميع المدخلات الحسية، وقصور الإدراك ورؤية الأمور من جانب واحد، واستخدام حاسة واحدة في التفكير.

معوقات تعبيرية: وهي عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين، ومن الأمثلة على ذلك: استخدام الفرد للغة أجنبية لا يجيد إيصال المعلومة بها.

معوقات فكرية: تتمثل في استخدام أفكار غير واضحة، أو جامدة، أو خاطئة.

معوقات إدراكية: وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهتم، ويهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقييد المشكلة.

معوقات عاطفية انفعالية: كنقص الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، وعدم القدرة على التخيل، وعدم القدرة على الاسترخاء أو النوم، والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، وعدم الرغبة في التغيير.

الوقت (الزمن) الحقة التاريخية: كعدم تقدير المجتمع لإنجازات إبداعية قام بها أصحابها إلا بعد مماتهم.

معوقات شعورية ولا شعورية: وهي أن يخشى المبدع من الأفكار الجديدة لأنه يخاف من المثالية، ويخشى من عقاب المجتمع له، وتبقى هذه الأفكار حبيسة.

معوقات أخرى: تتمثل في عدم تشجيع الفرد على الإنتاجية وعدم استخدام الفرد لقدراته وحواسه، والاستهزاء والسخرية، وعدم فتح باب المناقشة.⁽¹⁵⁾

الدراسات السابقة:

دراسة (آل حسن، 1422هـ) أثر فاعلية التطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية.

دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

⁽¹⁴⁾ زويل، 2003م، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص102.

⁽¹⁵⁾ السحباني، 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين ص 127-129.

أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية، وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل، أما قيم المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

دراسة (الفالح، 1422هـ) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"

حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع وبالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي: الصفة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم وهي: القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس، أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

دراسة (الثويني، 2007) "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية وتنميتها بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية:"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية، خصوصاً مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هذا المجال، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب ركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة إلى أن احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بعض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة.
- 2- كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة، والتي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل.
- 3- وبينت الدراسة أيضاً أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة.

دراسة (الشريف، 2007) "الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري:"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة الجامعات السعودية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالقطاع الإداري بها، حيث أجريت الدراسة على (4) جامعات سعودية وهي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، أم القرى، طيبة، الطائف.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية اتجاهات الموظفين الإداريين تؤكد على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات.
- 2- وأكدت الدراسة أيضاً على تشجيع إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري وثبوت صحة الفرض الذي ينص على أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية وقوية، وثبوت صحة الفرض الخاص بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة إيجابية قوية، وثبوت صحة الفرض الخاص بتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الإبداع الإداري متفردة. أما تأثيرها مجتمعة فقد ثبت تأثير متغيرات التوجه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- 3- التوجه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، والتوجه نحو تدريب وتنمية العاملين، والتوجه نحو التقدير والحوافز.

دراسة (العواد، 2005م) بعنوان (واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره)

هدفت الدراسة إلى كشف واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقات الإبداع وأساليب تطويره. استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة متوسط.

2- معوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية وهي على الترتيب التالي: إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، قلة التأهيل الإداري الكافي، عدم توافر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، قلة توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، عدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، تعقيد وكثرة الإجراءات الإدارية وتجاهل آراء العاملين حتى الإبداعية منها، وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.

دراسة الصيدلاني بعنوان "المناخ التنظيمي علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة الرياض (الصيدلاني، 2001م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من كفاءة وأداء العاملين، والرضا الوظيفي، ودور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي أعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- قلة مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.

2- عدم إعطاء المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لممارسة الإدارة المناسبة.

3- انسجام الهيكل التنظيمي وملائمته لأهداف التنظيم.

4- تأثير عملية اتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثيرها بالمصلحة العامة.

5- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.

6- مستوى التدريب اقل من المتوسط مع وجود رتبة زائدة.

7- عدم وجود نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة والإبداعية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول البحث في واقع الثقافة التنظيمية بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام وأثره على أداء العاملين بها، وذلك في ظل التطور الحاصل والتوجه نحو تحقيق رؤية المملكة 2030.

منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على البحث في المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي إضافة لاستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من المبحوثين.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو كتب أو مبانٍ مدرسية ... الخ، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من موظفي جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم 2100 موظف.

مصادر وطرق جمع المعلومات:

أولاً: المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية لهذه الدراسة في الدراسة الميدانية وما تضمنته من بيانات حصل عليها الباحث من خلال أداة الدراسة الاستبانة وذلك عقب توزيعها على عينة الدراسة، وتم تفرغ الاستبانات وتحليلها من خلال الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: إن المصادر الثانوية لهذه الدراسة تمثلت في المصادر البحثية التي اعتمدها الباحث في إعداد الإطار النظري والدراسات البحثية السابقة، وما تضمنته من المراجع من الكتب والدراسات والمقالات البحثية السابقة والدوريات والتقارير.

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والدنيا) والذي يبلغ عددهم 2100 موظف. ولقد عمل الباحث على اختيار عينة دراسته من خلال الاعتماد على جدول العينات الإحصائية، وبالاغتماد على معادلة ريتشارد جيجر الإحصائية، وذلك عند مستوى معنوية 0.95 ودرجة خطأ 5%، وقد بلغ عدد العينة 264 موظف من العاملين في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة التي بلغت 264 موظف وبلغ عدد الاستجابات للاستبيان 264 استجابة، وقد تم استبعاد الاستجابات غير المعنوية والمتحيزة والتي بلغ عددها 27، وبلغ عدد الاستبيانات محل التحليل 237.

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]} \quad (5)$$

الشكل (2) معادلة ريتشارد جيجر

تحديات الدراسة:

واجه الباحث صعوبات منعه من الاستفادة من بعض مصادر البيانات لما تمر به المملكة والعالم من قيود على المقابلة والملاحظة بسبب تفشي فايروس كورونا (كوفيد 19).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

أولاً: قياس الثبات والصدق والتجانس

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تقدم نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان البعدي من خلال معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم توزيع 40 استبانة لقياس الثبات والصدق والتجانس. جدول رقم (1): نتائج اختبار الصدق والثبات*

العنصر	N of Items	الثبات Cronbach's Alpha	الصدق
إجمالي الاستبيان	40	0.815	0.903
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	20	0.867	0.931
المحور الثاني: السلوك الابداعي	20	0.794	0.891

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ان قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة جداً لإجمالي الاستبيان والمحاور. الأمر الذي يعكس معنوية النتائج التي يمكن التوصل لها من خلال تحليل فقرات الاستبيان، وان أداة الدراسة تتميز بالثبات المرتفع. وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير النتائج. وقد تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بعد حذف أي من عناصر وفقرات لكل من محاور الاستبيان، ولم يؤدي ذلك إلى زيادة معامل الثبات الكلي.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية

المتغيرات المستقلة (الديموغرافية)

1- الجنس

يعتمد أولى المتغيرات الديموغرافية للدراسة على الجنس والذي تم تقسيمه إلى ذكور وإناث، ومن خلال التحليل الإحصائي للاستجابات من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل تم التوصل للجدول التالي والذي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعاً للجنس.

جدول رقم (2): التوزيع التكراري للاستجابات تبعاً للجنس*

الجنس				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
79.75%	79.75%	79.75%	189	ذكر
100.00%	20.25%	20.25%	48	أنثى
	100.00%	100.00%	237	Total

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك تمثيل للذكور بشكل أكبر بالعينة عنها للإناث، حيث بلغت نسبة الذكور بالعينة 79.75%، بينما بلغت نسبة الإناث 20.25%. وهو ما يتفق مع نسبة التمثيل النوعي لعينة الدراسة بالجامعة تقريباً، والتي تشير إلى أن أكثر من ثلثي العاملين من الذكور، والشكل البياني التالي يوضح التوزيع النسبي لكل من الذكور والإناث بالعينة.

2- العمر

المتغير الثاني من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل في الفئة العمرية، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فئات (أقل من 30 سنة) و (من 30 إلى 45 سنة) و (أكبر من 45 سنة)، والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعاً لمتغير العمر.

جدول رقم (3): التوزيع التكراري للفئات العمرية*

العمر				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	الفئات العمرية
25.32%	25.32%	25.32%	60	أقل من 30 سنة
63.29%	37.97%	37.97%	90	30 - 45 سنة
100.00%	36.71%	36.71%	87	أكبر من 45 سنة
	100.00%	100.00%	237	Total

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد بلغت 25.32% من حجم العينة، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (30-45 سنة) 37.97%، أما الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) فقد بلغت نسبتها 36.71%. ومن ثم يتضح أن الفئة العمرية الثالثة هي الفئات الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، وهو ما يتضح من الشكل البياني التالي.

3- المستوى التعليمي

المتغير الثالث من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل في المستوى التعليمي، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فئات (ثانوية فأقل - دبلوم - جامعي - دراسات عليا)، والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (4): التوزيع التكراري تبعاً للمستوى التعليمي*

المستوى التعليمي				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

38.82%	38.82%	38.82%	92	ثانوية فأقل	Valid
57.81%	18.99%	18.99%	45	الدبلوم	
88.19%	30.38%	30.38%	72	جامعي	
100.00%	11.81%	11.81%	28	دراسات عليا	
	100.00%	100.00%	237	Total	

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS يتضح من خلال الجدول أن هناك 92 من المستجيبين بالعينة من خريجي الثانوية فما أقل وهي النسبة السائدة بعينة الدراسة، بينما هناك 45 من خريجي الدبلوم، كما أن هناك 72 من خريجي البكالوريوس، بينما هناك 28 من الحاصلين على درجة الماجستير. والشكل التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي.

4- عدد سنوات الخبرة

المتغير الرابع من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل في عدد سنوات الخبرة، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات – من 5 إلى 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)، والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (5): التوزيع التكراري تبعاً لعدد سنوات الخبرة*

عدد سنوات الخبرة					Valid
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.74%	25.74%	25.74%	61	أقل من 5 سنوات	
74.68%	48.95%	48.95%	116	من 5 – 10 سنوات	
100.00%	25.32%	25.32%	60	10 سنوات فأكثر	
	100.00%	100.00%	237	Total	

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS من خلال الجدول يتضح أن هناك 61 من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، بينما هناك 116 من أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، كما أن هناك 60 من أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر، والشكل البياني التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لسنوات الخبرة.

المتغيرات التابعة:

المتوسط المرجح لمحاور وفقرات الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

المحور الفرعي الأول: القيم التنظيمية

جدول رقم (6): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور القيم التنظيمية*

الاتجاه	Std. Deviation	Mean	الفقرات
موافق	0.62	3.95	التزام بالانضباط بمواعيد العمل
موافق	1.01	4.08	اهتمام بإنجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد
موافق	0.71	3.97	إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة
موافق	1.02	4.07	أقوم بأداء مهامهم دون إشراف
موافق	0.70	3.88	لدي القدرة على تحمل المسؤولية
موافق	0.81	3.99	المتوسط العام للمحور الفرعي الأول

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يتضح أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة تتجه نحو وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتتمثل القيم التنظيمية المؤثرة في الالتزام بالانضباط بمواعيد العمل، والاهتمام بإنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيام بأداء المهام

دون اشراف، والقدرة على تحمل المسؤولية. حيث بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 3.99. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول رقم (7): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور المعتقدات التنظيمية*

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
يلقي التجديد والابداع تشجيعا في المؤسسة	4.51	0.56	موافق بشدة
تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والامكانات لتطوير قدراتهم الابداعية	4.57	0.59	موافق بشدة
يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة	3.67	0.49	موافق
يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصص في تأدية العمل	3.75	0.55	موافق
لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.83	0.71	موافق
المتوسط العام للمحور الفرعي الثاني	4.066	0.58	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق والموافقة بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للمعتقدات التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتتمثل المعتقدات التنظيمية المؤثرة في التجديد والابداع، الفرص والامكانات لتطوير قدراتهم الابداعية، تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة، التعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصص في تأدية العمل، القناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.066. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الثالث: الاعراف التنظيمية

جدول رقم (8): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الاعراف التنظيمية*

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
تلتزم المؤسسة بشكاوي العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها	4.22	0.97	موافق بشدة
تلتزم المؤسسة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين	4.36	0.81	موافق بشدة
السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة	4.24	0.74	موافق بشدة
تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل	4.21	0.94	موافق بشدة
تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية متكررة للعاملين	4.16	0.83	موافق
المتوسط العام للمحور الفرعي الثالث	4.24	0.86	موافق بشدة

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق والموافقة بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للاعراف التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتتمثل الاعراف التنظيمية المؤثرة في التزام المؤسسة بشكاوي العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها، و التزام المؤسسة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين، والسلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة، ومساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل، واهتمام المؤسسة بإجراء احتفالات دورية متكررة للعاملين. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.24. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الرابع: التوقعات التنظيمية

جدول رقم (9): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور التوقعات التنظيمية*

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
توفر المؤسسة الامان الوظيفي للعامل المنضبط	4.27	0.91	موافق بشدة
تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	4.14	0.98	موافق
تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	3.93	0.92	موافق

التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق	4.05	0.92	موافق
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمؤوسون بالود والاحترام المتبادل	4.26	0.78	موافق بشدة
المتوسط العام للمحور الفرعي الرابع	4.13	0.90	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال القيم الواردة بالجدول السابق يتضح أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق والموافقة بشدة، كما ان اجمالي المحور قد جاء باتجاه الموافقة بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للتوقعات التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتتمثل التوقعات التنظيمية المؤثرة في توفر المؤسسة الامان الوظيفي للعامل المنضبط، وقيام المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين، وقيام المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة، والتزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق، واتصاف العلاقة بين الرؤساء والمؤوسون بالود والاحترام المتبادل. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.13. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الرئيسي الثاني: السلوك الابداعي

المحور الفرعي الأول: الأصالة

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الأصالة*

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
أفضل الوصول الي افكار جديدة في تأدية العمل	3.48	0.77	موافق
اشعر بالملل والروتين من تكرار الاجراءات بالعمل	3.76	0.86	موافق
تأتيك افضل الافكار في وقت الاسترخاء	3.65	0.89	موافق
اسعى بجد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأدية العمل	4.12	0.83	موافق
المتوسط العام للمحور الفرعي الاول	3.75	0.84	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال القيم الواردة بالجدول السابق يتضح أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للأصالة في السلوك الابداعي للمنظمة، وتتمثل أهم عوامل الأصالة في الوصول إلى افكار جديدة، والشعور بالروتين من تكرار الاجراءات بالعمل، والافكار المستحدثة، والسعي نحو التميز. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 3.75. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الثاني: توافر المرونة

جدول رقم (11): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور المرونة*

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
احل الامور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	4.10	0.85	موافق
تمتلك مهارات متعددة	4.18	0.64	موافق
احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه	4.02	0.61	موافق
احرص على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	4.19	0.84	موافق
المتوسط العام للمحور الفرعي الثاني	4.12	0.74	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال القيم الواردة بالجدول السابق أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للمرونة في السلوك الابداعي للمنظمة، وتتمثل أهم عوامل المرونة في تحليل الامور والقضايا. وامتلاك مهارات متعددة،

والحرص على معرفة الرأي المخالف، والحرص على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.12. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الثالث: الطلاقة والقدرة على التحليل

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الطلاقة والقدرة على التحليل *

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
لدى القدرة على تجزئة مهام العمل	4.43	0.95	موافق بشدة
أركز على تحديد تفاصيل العمل	4.34	0.94	موافق بشدة
لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة	4.08	0.81	موافق
أستطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع	4.35	0.74	موافق بشدة
المتوسط العام للمحور الفرعي الثالث	4.30	0.86	موافق بشدة

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال القيم الواردة بالجدول السابق أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق وموافق بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للطلاقة والقدرة على التحليل في السلوك الابداعي للمنظمة، وتتمثل أهم عوامل الطلاقة والقدرة على التحليل في القدرة على تجزئة مهام العمل، التركيز على تفاصيل العمل، القدرة على تقديم أكثر من فكرة، والتعبير عن الافكار بلغة وطريقة يفهما الجميع. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.30، باتجاه موافق بشدة. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الرابع: الحساسية للمشكلات

جدول رقم (13): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور الحساسية للمشكلات *

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
المشكلات التي تواجهك بالعمل ليس لها حلول مثلى	3.13	0.71	موافق
أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف	4.43	0.77	موافق بشدة
حينما تواجهني مشكلة أثناء العمل اسعي بجد لحلها	4.57	0.64	موافق بشدة
انتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	4.19	0.87	موافق
المتوسط العام للمحور الفرعي الرابع	4.08	0.75	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال مراجعة القيم الواردة بالجدول السابق نجد أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق وموافق بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للحساسية للمشكلات في السلوك الابداعي للمنظمة، وتتمثل أهم عوامل الحساسية للمشكلات في ايجاد حلول مثلى للمشكلات، والحرص على معرفة أوجه القصور والضعف، والسعي بجد لحل مشكلات العمل، والتننبؤ بالمشكلات قبل وقوعها. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.08، باتجاه موافق. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

المحور الفرعي الخامس: المخاطرة وروح المجازفة

جدول رقم (14): المتوسط المرجح والاتجاه لفقرات محور المخاطرة وروح المجازفة *

الفقرات	Mean	Std. Deviation	الاتجاه
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	3.98	0.81	موافق
الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح افكار	4.07	0.92	موافق
أرفض كل ما هو خاطي في العمل وأن كان شأننا في المؤسسة	4.15	0.89	موافق
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	4.33	0.83	موافق بشدة
المتوسط العام للمحور الفرعي الخامس	4.13	0.86	موافق

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال مراجعة القيم الواردة بالجدول السابق أن جميع الفقرات قد جاءت باتجاه موافق والموافق بشدة، وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للمخاطرة وروح المجازفة في السلوك الابداعي للمنظمة، وتتمثل أهم عوامل المخاطرة وروح المجازفة في الرغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والخوف من الفشل مما يجعله يتردد احياناً في اقتراح افكار، والرفض لكل ما هو خاطي في العمل وان كان شائعاً في المؤسسة، وتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لمواجهة النتائج. بلغ المتوسط العام للمحور الفرعي 4.13، باتجاه موافق. والشكل التالي يوضح المتوسط المرجح لفقرات المحور.

معنوية الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

1- معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً لمتغير الجنس

يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح جدول اختبار t لمعنوية الفروق تبعاً للجنس.

جدول رقم (15): اختبار T لمعنوية الفروق تبعاً لمتغير الجنس*

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	(Sig. (2-tailed)
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	52.981	.000	3.076	237	.000
	Equal variances not assumed			1.910	13.091	.000
السلوك الابداعي	Equal variances assumed	8.018	.039	2.652	237	.001
	Equal variances not assumed			2.905	13.091	.001

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك فروق معنوية بين المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس لكل من المحاور (الثقافة التنظيمية – السلوك الابداعي) ومن خلال فحص قيمة المتوسط لكل من الذكور والاناث، نجد أن متوسط الإناث لمحور الثقافة التنظيمية قد بلغ 3.19، بينما بلغ للذكور 2.73، أما فيما يتعلق بمحور السلوك الابداعي نجد أن المتوسط المرجح للذكور قد بلغ 3.74 بينما بلغ للإناث 3.01.. وبالتالي يمكن رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات معنوية لمحاور الاستبيان تبعاً لمتغير الجنس.

2- معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً للعمر:

يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح نتائج اختبار ANOVA لبحث معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً لمحاور الاستبيان تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (16): اختبار ANOVA لبحث معنوية الفرق تبعاً للفئات العمرية*

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	1.786	2.000	0.893	4.559	0.039
	Within Groups	46.424	237.000	0.196		
	Total	48.210	239.000			
السلوك الابداعي	Between Groups	0.192	2.000	0.096	2.725	0.027
	Within Groups	8.350	237.000	0.035		
	Total	8.542	239.000			

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستجيبين لمحور الثقافة التنظيمية تبعاً للعمر، بينما هناك فروق معنوية بين استجابات العينة لمحور السلوك الابداعي تبعاً لمتغير العمر، ومن خلال الرجوع لجدول المتوسط الخاص بفئات العمر اتضح أن أعلى توجه وأعلى متوسط كان للفئة العمرية الثانية (30- 45 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية الثالثة (ما فوق 45 سنة) كان لها ثاني أكبر متوسط تجاه محور السلوك الابداعي.

3- معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً للمستوى التعليمي:

يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح نتائج اختبار ANOVA لبحث معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً لمحاور الاستبيان تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (17): اختبار ANOVA لبحث معنوية وجود اختلافات تبعاً للمستوى التعليمي*

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F		Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	5.190	2.000	2.595	17.940		0.187
	Within Groups	34.282	237.000	0.145			
	Total	39.472	239.000				
السلوك الابداعي	Between Groups	3.128	2.000	1.564	103.945		0.325
	Within Groups	3.566	237.000	0.015			
	Total	6.694	239.000				

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستجيبين لكل من محاور الاستبيان (الثقافة التنظيمية – السلوك الابداعي) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وذلك يشير إلى أن متغير مستوى التعليم لم يؤثر في تقديم فروق معنوية بين الاستجابات لمحاور الاستبيان.

4- معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً لعدد سنوات الخبرة

يعرض الباحث الجدول التالي والذي يوضح نتائج اختبار ANOVA لبحث معنوية الفروق بين الاستجابات تبعاً لمحاور الاستبيان تعزى لمتغير لعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (18): اختبار ANOVA لبحث معنوية الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة*

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F		Sig.
الثقافة التنظيمية	Between Groups	4.046	2	2.023	5.807		0.000
	Within Groups	82.558	237	0.348			
	Total	86.604	239				
السلوك الابداعي	Between Groups	0.436	2	0.218	4.261		0.000
	Within Groups	12.124	237	0.051			
	Total	12.560	239				

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق معنوية بين استجابات العينة لمحوري (الثقافة التنظيمية – السلوك الابداعي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن خلال الرجوع لجدول المتوسط الخاص بفئات عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية اتضح أن أعلى توجه وأعلى متوسط لمحور الثقافة التنظيمية كان للفئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنة)، ثم جاءت فئة سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) كان لها ثاني أكبر متوسط تجاه محور الثقافة التنظيمية. أما فيما يتعلق بمحور السلوك الابداعي اتضح أن أعلى توجه وأعلى متوسط للمحور كان للفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ثم جاءت فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) كان لها ثاني أكبر متوسط تجاه محور السلوك الابداعي.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

باستخدام طريقة المربعات الصغرى وعند مستوى معنوية 5%، مع الأخذ في الاعتبار أن متغير الثقافة التنظيمية هو المتغير المستقل، بينما المتغير التابع يتمثل في السلوك الابداعي، يوضح الجدول التالي قيمة الارتباط الخطي بين المتغيرين.

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي

معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.742	
Sig	000.

* الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي بالنسبة للعاملين بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل طردي قوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 74.2%، وهي قيمة ايجابية وليست سلبية حيث تؤكد على اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي، وبالتالي يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن السلوك الابداعي ممثل في كل من الاصاله والمرونة والطلاقة والقدرة على التحمل والحساسية للمشكلات قد ساهمت في التأثير الايجابي للثقافة التنظيمية الممثلة بالقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والاعراف والتوقعات التنظيمية.

اختبار الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات)". يعرض الباحث الجدول التالي والذي يعكس معنوية معاملات الارتباط بين كل من المتغيرات الداخلة بالفرضية الأولى.

جدول رقم (20): معنوية معامل الارتباط بين كل من الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين

Correlations						
القيم التنظيمية		الاصالة	المرونة	الطلاقة والقدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	السلوك الابداعي
	Pearson Correlation	0.648	0.808	0.604	0.713	0.613
	Sig. ((2-tailed	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	237	237	237	237	237

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معاملات الارتباط بين كل من القيم التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات)". حيث نجد أن قيمة احصائي الاختبار ($\text{Sig} < 0.05$)، وبالتالي يمكن قبول الفرض بأن الارتباط معنوي، ومن خلال فحص قيمة معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من القيم التنظيمية والاصالة والمرونة والحساسية للمشكلات، حيث بلغت على الترتيب (.713، .808، .648). كما أن هناك علاقة طردية متوسطة بين القيم التنظيمية والطلاقة والقدرة على التحليل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط .604. وبشكل عام هناك ارتباط طردي متوسط بين كل من القيم التنظيمية ومحور السلوك الابداعي. وبالتالي يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل،

الحساسية للمشكلات). والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار المتعدد لوصف العلاقة بين كل من القيم التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي.

Regression Statistics				
R Square	0.912337			
Adjusted R Square	0.921765			
ANOVA				
	df	SS	MS	Significance F
Regression	4.00	11374.68	2843.67	0.00
Residual	233.00	0.00	0.00	0.00
Total	237.00	11374.68	0.00	0.00
Coefficients				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	0.001	0.000	907162.818	0.000
الإصالة	0.360	0.000	754698.768	0.000
المرونة	0.920	0.000	517597.440	0.000
الطلاقة والقدرة على التحليل	1.214	0.000	303085.500	0.000
الحساسية للمشكلات	2.140	0.000	403954.530	0.000

اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الإصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). يعرض الباحث الجدول التالي والذي يعكس معنوية معاملات الارتباط بين كل من المتغيرات الداخلة بالفرضية الثانية.

جدول رقم (22): معنوية معامل الارتباط بين كل من المعتقدات التنظيمية ومستوى أداء العاملين

Correlations						
		الإصالة	المرونة	الطلاقة والقدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	السلوك الابداعي
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	0.573	0.725	0.293	0.546	0.459
	Sig. ((2-tailed	0.000	0.000	0.025	0.020	0.008
	N	237	237	237	237	237

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معاملات الارتباط بين كل من المعتقدات التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي (الإصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). حيث نجد أن قيمة احصائي الاختبار ($\text{Sig} < 0.05$)، وبالتالي يمكن قبول الفرض بأن الارتباط معنوي، ومن خلال فحص قيمة معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية

متوسطة بين كل من المعتقدات التنظيمية والاصالة والمرونة، حيث بلغت على الترتيب (573، 725). كما أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المعتقدات التنظيمية والطلاقة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 293، 546 على الترتيب. وبشكل عام هناك ارتباط طردي ضعيف بين كل من المعتقدات التنظيمية ومحور السلوك الابداعي. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفائق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) المعتقدات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار المتعدد لوصف العلاقة بين كل من المعتقدات التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.982	0.964	0.981	0.19765

a. Predictors: (Constant), المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الاصالة،

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	649.603	4	162.401	21028.290	0.000
Residual	1.823	236	0.008		
Total	651.426	240			

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية

(b. Predictors: (Constant), المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الاصالة، المرونة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
(Constant)	75.691		62.021	0.000
1 الاصالة	0.064-	0.146-	19.234-	0.000
المرونة	0.252-	0.965-	124.982-	0.000
الطلاقة والقدرة على التحليل	0.001-	0.001-	0.108-	0.243
الحساسية للمشكلات	0.004-	0.002-	0.285-	0.624

a. Dependent Variable: القيم التنظيمية

اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). يعرض الباحث الجدول التالي والذي يعكس معنوية معاملات الارتباط بين كل من المتغيرات الداخلة بالفرضية الثالثة.

جدول رقم (21): معنوية معامل الارتباط بين كل من الأعراف التنظيمية ومستوى أداء العاملين

Correlations					
		الاصالة	المرونة	الطلاقة والقدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات
السلوك الابداعي					
Pearson Correlation		0.262	0.112	0.224	0.004
الأعراف التنظيمية					

	Sig. (2-tailed)	0.096	0.085	0.211	0.134	0.105
	N	237	237	237	237	237

من خلال الجدول السابق يتضح عدم معنوية معاملات الارتباط بين كل من الأعراف التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). حيث نجد أن قيمة احصائي الاختبار ($\text{Sig} > 0.05$)، وبالتالي يمكن رفض الفرض القائل بمعنوية الارتباط. وبالتالي يمكن رفض الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الأعراف التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

اختبار الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). يعرض الباحث الجدول التالي والذي يعكس معنوية معاملات الارتباط بين كل من المتغيرات الداخلة بالفرضية الرابعة.

جدول رقم (23): معنوية معامل الارتباط بين كل من التوقعات التنظيمية ومستوى أداء العاملين

		Correlations				
التوقعات التنظيمية		الاصالة	المرونة	الطلاقة والقدرة على التحليل	الحساسية للمشكلات	السلوك الابداعي
	Pearson Correlation	0.846	0.939	0.673	0.789	0.860
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	237	237	237	237	237

من خلال الجدول السابق يتضح معنوية معاملات الارتباط بين كل من التوقعات التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). حيث نجد أن قيمة احصائي الاختبار ($\text{Sig} < 0.05$)، وبالتالي يمكن قبول الفرض بأن الارتباط معنوي، ومن خلال فحص قيمة معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من التوقعات التنظيمية والاصالة والمرونة والحساسية للمشكلات، حيث بلغت على الترتيب (0.846، 0.939، 0.860). كما أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التوقعات التنظيمية والحساسية للمشكلات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.673. وبشكل عام هناك ارتباط طردي قوي بين كل من التوقعات التنظيمية ومحور السلوك الابداعي. وبالتالي يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التوقعات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الابداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات). والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار المتعدد لوصف العلاقة بين كل من التوقعات التنظيمية وعناصر السلوك الابداعي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.988 ^a	.976	.964	1.2871

(a). Predictors: (Constant), المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الأصالة،

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36008.276	4.000	9002.069	23668.014	36008.276
Residual	89.762	236.000	0.380		89.762
Total	36098.038	240.000			36098.038

a. Dependent Variable: التوقعات التنظيمية
(b). Predictors: (Constant), المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الأصالة،

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	86.675	8.081		9.067	0.000
1 الأصالة	0.505	0.022	0.146	19.234	0.000
المرونة	1.971	0.013	0.965	124.982	0.000
الطلاقة والقدرة على التحليل	0.007	0.055	0.001	0.108	0.261
الحساسية للمشكلات	0.034	0.100	0.002	0.285	0.120

a. Dependent Variable: التوقعات التنظيمية

من خلال استعراض القسم الخاص بالإحصاءات الوصفية، ومن خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية للمحاور الفرعية التي تعكس المحاور الفرعية للثقافة التنظيمية، يمكننا قبول الفرض القائل بأن كل من القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية تنعكس على الثقافة التنظيمية، من خلال وجود علاقة ايجابية قوية، والجدول التالي يوضح قيم المتوسطات للمحاور الفرعية.

جدول رقم (20): الأوساط الحسابية لمحاور الثقافة التنظيمية

المحور الفرعي	Mean	الاتجاه
القيم التنظيمية	3.99	موافق
المعتقدات التنظيمية	4.066	موافق
الاعراف التنظيمية	4.24	موافق
التوقعات التنظيمية	4.13	موافق بشدة

كذلك من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية للمحاور الفرعية التي تعكس المحاور الفرعية للمحور السلوك الابداعي، يمكننا قبول الفرض القائل بأن كل من الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المخاطرة وروح المجازفة تنعكس على السلوك الابداعي، من خلال وجود علاقة ايجابية قوية، والجدول التالي يوضح قيم المتوسطات للمحاور الفرعية.

جدول رقم (21): الأوساط الحسابية لمحاور السلوك الابداعي

المحور الفرعي	Mean	الاتجاه
الأصالة	3.75	موافق
المرونة	4.12	موافق

الطلاقة والقدرة على التحليل	4.3	موافق بشدة
الحساسية للمشكلات	4.08	موافق
المخاطرة وروح المجازفة	4.13	موافق

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

كما ذكر سابقاً فإن النتائج التالية مبنية على أفراد العينة المكونة من 237 مبحوث وهي كالتالي:

المحاور الديموغرافية:

- بلغت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) 0.815 وهي قيمة مرتفعة جداً لإجمالي الاستبيان والمحاور الأمر الذي يعكس معنوية النتائج التي يمكن التوصل لها من خلال تحليل فقرات الاستبيان، وإن أداة الدراسة تتميز بالثبات المرتفع.
- أن هناك تمثيل للذكور بشكل أكبر بالعينة عنها للإناث، حيث بلغت نسبة الذكور بالعينة 79.75%، بينما بلغت نسبة الإناث 20.25%.
- أن نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) قد بلغت 25.32% من حجم العينة، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية (30-45 سنة) 37.97%، أما الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) فقد بلغت نسبتها 36.71%. ومن ثم يتضح أن الفئة العمرية الثالثة هي الفئات الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة.
- أن هناك 38.82% من العينة من خريجي الثانوية فما أقل، وهي الشريحة الأكثر تمثيلاً بالعينة، بينما هناك 18.99% من خريجي الدبلوم، كما أن هناك 30.38% من خريجي البكالوريوس، كما أن هناك 11.81% من الحاصلين على الماجستير.
- أن هناك 25.74% من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، بينما هناك 48.95% من أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، كما أن هناك 25.32% من أصحاب الخبرة من أكثر من 10 سنوات.

نتائج اختبار الفرضيات:

- يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
- قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
- رفض الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الأعراف التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).
- قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) التوقعات التنظيمية كأحد معايير الثقافة التنظيمية ومستوى أداء العاملين في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمختلف عناصر السلوك الإبداعي (الاصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

توصيات الدراسة:

- 1- تذليل كافة العقبات التي تقف في طريق تدريب الموظفين على الابتكار ليصلوا للأداء المبدع عن طريق التدريب.
- 2- عدم الازدواجية في الأعمال بحيث يقوم كل موظف بعمل محدد وفقاً لتخصصه ليتمكن من الإبداع فيه عوضاً عن التكليف للقيام بعمل الآخرين.

- 3- ترغيب الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية والترقيات والعلاوات لأجل نجاح المنظمة.
- 4- تحسين وتطوير ونقل والمحافظة على الثقافة التنظيمية الخاصة بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل من أجل الوصول للأهداف المنشودة للجامعة والموظفين فيها.
- 5- يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تتواجد أو تعمل فيه المنظمة لأنه عامل مهم في تكوين الثقافات التنظيمية والمحافظة عليها.

قائمة المراجع

- الجشعم، هنادي نايف، 1424هـ، العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة الملك سعود.
- الحقباتي، تركي بن عبد الرحمن (د.ت)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة الملك سعود.
- حريم، حسين، 2006م، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السحباني، حسام سالم، 2016م، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين.
- عيسى، حسن أحمد، 2009م، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سالم، محمود فتحي، 2008م، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- دليل المواقع الادارية، 2014، موقع الكتروني: <http://mhassan037.blogspot.com/2014/12/organization-culture.html>
- زويل، مهدي حسن، 2003م، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف، 2009، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللوذي، موسى، 2002م، التنمية الادارية (المفاهيم، الاسس، التطبيقات)، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- معمار، صلاح صالح، 2010م، التدريب: الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، عمان، ديبونو للنشر.



الملاحق

المحترمين.

سعادة / منسوبي ومنسوبات جامعة الملك عبد العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي حول أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي ويرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة والإجابة عليها بدقة حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذا نرجو ان تولو هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيط سعادتكم ان المعلومات المقدمة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

واشكر لكم تعاونكم وكرم تجاوبكم

للاستفسار والتواصل:

جوال: 0500668556

البريد الالكتروني:

Tsalemalmenhaly@stu.kau.edu.sa

الباحث / طلال بن سقاف سالم المنهالي

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

البيانات الشخصية:

النوع (الجنس):

● ذكر

● أنثى

السن

● أقل من 30

● من 30 إلى 45 سنة

● ما فوق 45

المستوى التعليمي:

● ثانوية فأقل

● دبلوم

● جامعي

● دراسات عليا

الخبرة:

● أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات
 - أكثر من 10 سنوات
- الجزء الثاني: محاور الدراسة:**
الثقافة التنظيمية:
أولاً القيم التنظيمية:
حدد على الإيجابيات الملائمة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
التزم بالانضباط بمواعيد العمل					
اهتم بإنجاز مهماتي وواجباتي في الوقت المحدد					
أساهم في تحقيق أهداف المنظمة					
أقوم بأداء مهماتي دون إشراف					
لدي القدرة على تحمل المسؤولية					

ثانياً المعتقدات التنظيمية:

حدد على الإيجابيات الملائمة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
يلقي التجديد والابداع تشجيعاً في المنظمة					
تتيح المنظمة للعاملين الفرص والامكانيات لتطوير قدراتهم الابداعية					
يعد تشكيل فريق العمل في المنظمة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة					
يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل					
لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات					

ثالثاً الأعراف التنظيمية:

حدد على الإيجابيات الملائمة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تلتزم المنظمة بشكاوي العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها					
تلتزم المنظمة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين					
السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المنظمة					
تساعد المنظمة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل					
تهتم المنظمة بإجراء احتفالات دورية متكررة للعاملين					

رابعاً التوقعات التنظيمية:

حدد على الإيجابيات الملائمة:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
---------	------------	-------	-------	-----------	-----------------------

					توفر المنظمة الامان الوظيفي للعامل المنضبط
					تقوم المنظمة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين
					تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة
					التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق
					تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل

السلوك الإبداعي:

أولاً الإصالة:

حدد على الإيجابيات الملائمة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أفضل الوصول الى افكار جديدة في تأدية العمل					
أشعر بالممل والروتين من تكرار الاجراءات بالعمل					
تأتيك أفضل الافكار في وقت الاسترخاء					
اسعى بجد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأديت العمل					

ثانياً المرونة:

حدد على الإيجابيات الملائمة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
احلل الامور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها					
تمتلك مهارات متعددة					
احرص على معرفة الراي المخالف لرأي والاستفادة منه					
علي رؤية الأشياء من زاوية مختلفة					

ثالثاً الطلاقة والقدرة على التحليل:

حدد على الإيجابيات الملائمة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
لدى القدرة على تجزئة مهام العمل					
أركز على تحديد تفاصيل العمل					
لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة					
استطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع					

رابعاً الحساسية للمشكلات:

حدد على الإيجابيات الملائمة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

					المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلى
					أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل
					حينما تواجهني مشكلة أثناء العمل اسعى بجد لحلها
					أنتبها بمشكلات العمل قبل وقوعها

خامساً المخاطرة وروح المجازفة:

حدد على الإيجابيات الملائمة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
					الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار
					أرفض كل ما هو خاطئ في العمل وإن كان شائعاً في المنظمة
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج

شكراً لكم على حسن تعاونكم،،