



**Organizational culture and Innovation Administrative  
The relation and effect  
Applied Study on the teachers and staff of Technical Institute/Babylon**

Joan Fadel Mehdi (\*)

الثقافة التنظيمية والابداع الاداري

العلاقة والتأثير

دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/بابل

(\*) جوان فاضل مهدي

**Abstract**

This study aims recognize the relation and the effect of the level of the organizational culture and the Innovation Administrative in the institute. The research problem was limited by the following inquiry "what is the relation between the organizational culture and the managerial glorious " ted to the . To find the answer the above inquiry a questioners of the two parts was designed the first part related to the organizational culture which include ethics, expectations, traditions and the organizational believes, the second part related to the Innovation Administrative and this includes the originality, fluency, flexibility and problems sensitivity. A simple random sample of (95) teachers was selected to represent the society population which consists of (130 teachers), and a questioner was distributed among the sample members.(spss) computer package was used for the statistical analyses.

The research shows the following results:-

- \* Thigh level availability of all the elements of the organizational culture and the managerial glorious among the teaching staff .
- \* Strengthen of the scientific challenges among the staff and rooting the democratic path between the high administration and the teaching staff with a trend from the high administration to support a team working of cooperation and initiatives.

**Keywords:** the organizational culture, the Innovation Administrative, expectations.

**المستخلص:**

يهدف هذا البحث التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ( العلاقة والتأثير) على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل، وقد تم تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:-  
\* ما علاقة الثقافة التنظيمية بالابداع الاداري في المعهد التقني/ بابل  
\* ما تأثير الثقافة التنظيمية بالابداع الاداري في المعهد التقني/ بابل  
وللاجابة على هذه التساؤلات تم تصميم استبانة تتكون من جزئين هما:-  
الجزء الاول:- يتعلق بالثقافة التنظيمية ويشمل(القيم، التوقعات، الاعراف، المعتقدات التنظيمية).  
الجزء الثاني:- يتعلق بالابداع الاداري ويشمل(الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)

(\*)Lecturer, Technical Institute/Babylon.

ويتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد والبالغ عددهم (١٣٠ تدريسي) تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من (٩٥ استمارة)، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لغرض التحليل الإحصائي.  
وتوصل البحث الى النتائج التالية:-

- توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري، وجاءت الثقافة التنظيمية والابداع الاداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات اهمها:-
- تشجيع حاله المنافسة العلمية بين التدريسيين وترسيخ المنهج الديمقراطي بين الادارة العليا والتدريسي وضرورة سعي الادارة تشجيع العمل كفريق واحد تسوده روح المبادرة والتعاون.

## المقدمة

تشهد المنظمات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف مجالات الاعمال والاقتصاد، حيث برزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الاعمال ، واصبحت بيئة المنظمات المعاصرة اكثر سرعة وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد، لذلك تبحث المنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرار والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية بما يملك من معرفة وخبرة ومهارات للقيام بأداء الاعمال بكفاءة عالية، لذلك اصبح ضروريا بالمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة، وان بيئة العمل متشابهة في نفس القطاع ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوى ابداع الافراد فيها، اضافة الى ان المنظمات تهدف الى تحقيق الاداء الجيد وبمستوى عال، لذلك تحاول المنظمات المحافظة على اصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الاعمال من اجل تطوير العمل والتميز بيه عن المنظمات الاخرى، وتسعى الى زيادة ارتباط هؤلاء الافراد بمنظماتهم، ان ذلك كله يدفعها الى الاهتمام والتركيز على الفرد بان يكون ملزما بمنظمته ومهتما بان يتبنى ويساهم في تحقيق اهدافها، لذلك اصبحت المنظمات تركز على ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة بها تتبناها وتلتزم بها من اجل تحقيقها.  
من هنا يمكن اهمية الثقافة التنظيمية للمعهد من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عاملا مهما ومحورا في نجاحها، بما يتضمن من قيم واتجاهات سلوكية وافكار توجه العاملين بالمنظمات الادارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في انشطتها وكفاءتها، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الاشخاص والاشياء من حوله، وهذا يحدد نمط وسلوك واساليب وتفكير وتصرفات الافراد في المواقف المختلفة، ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث سوف يحاول التعرف على الثقافة التنظيمية والابداع الإداري من حيث العلاقة والتأثير لدى تدريسي المعهد التقني / بابل.

وقد تضمن البحث اربعة مباحث، خصص المبحث الاول الى عرض منهجية البحث، وجاء المبحث الثاني ليقدم الجانب النظري واشتمل اولا على الثقافة التنظيمية مفهومها، اهميتها، خصائصها، انواعها، وظائفها، عناصرها، وثانيا اشتمل على الابداع الاداري، مفهومه، اهميته، انواعه، مبادئه، عناصره، معوقاته. إما المبحث الثالث فقد تضمن تحليل النتائج، واهتم المبحث الرابع بعرض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تساهم في ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية .

## المبحث الاول منهجية البحث

اولا. مشكلة البحث

اكتسبت الثقافة التنظيمية في المنظمات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى، لكونها تساهم في توثيق طريقة أداء الافراد، ومن ثم اصبح لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير بشكل كبير على جميع انشطه المنظمة ومنها الابداع الإداري وذلك تبعا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. ومن هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما له من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم

وتوقعاتهم، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام. ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن هذه البحث يحاول التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من حيث العلاقة والتأثير لدى تدريسي المعهد التقني / بابل.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :-

- ١- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل.
- ٢- ما هو مستوى الإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل .
- ٣- ما هو تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل .

ثانياً. أهمية البحث

يعتبر المعهد احد الدعامات الاساسية والمهمة في بنيان البلد والمجتمع، وزادت تلك الاهمية خلال السنوات الاخيرة، خاصة مع التطور الكبير الذي يشهده القطاع التعليمي ونتيجة التطورات التكنولوجية الملموسة في هذا القطاع، وللثقافة التنظيمية دور مهم في المجال التعليمي، حيث يعتبر المورد البشري هو الميزة التي تمكن المنظمات من المنافسة والتميز، وقد جاء هذا البحث لإضافة بعد معرفي واكاديمي وعلمي، فعلى المستوى الاكاديمي سيوفر هذا البحث قاعدة معرفية ذات علاقة بمفهوم الثقافة التنظيمية السائدة بالمعهد وابعاد قياسيه، وقياس علمي لقياس تلك الثقافة الامر الذي سيؤدي الى تحسين اداء الافراد وزيادة كفاءتهم، مما ينعكس ايجاباً على القطاع التعليمي، اما من الناحية العلمية سيوفر هذا البحث معرفة نمط ومكونات الثقافة السائدة، بما يساهم في تحسين اداء الافراد وذلك عن طريق تحسين المستوى السلوكي لأداء الافراد اضافة لبيان العلاقة بين القيم والتوقعات والاعراف والمعتقدات التنظيمية في تحسين الابداع الاداري في المعهد التقني /بابل.

ثالثاً/// اهداف البحث

تنجسد اهداف إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية المعهد التقني/ بابل.
- ٢- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية المعهد التقني/ بابل.

٣- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمعهد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

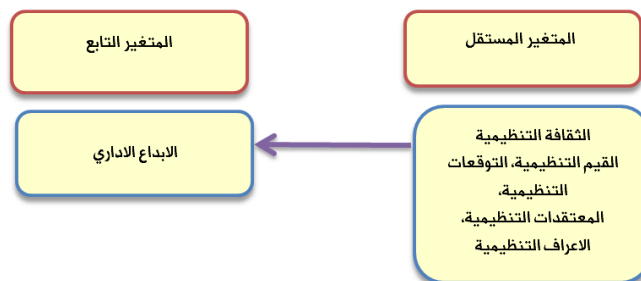
رابعاً. انموذج الدراسة

تتكون الدراسة من متغيرين

الاول: يتمثل بالثقافة التنظيمية والمتضمن اربع ابعاد هي (القيم، التوقعات، الاعراف، المعتقدات التنظيمية).  
الثاني: يتمثل بالابداع الاداري والمتضمن اربع ابعاد هي (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

مخطط رقم(١)

انموذج البحث الافتراضي



المصدر:- اعداد الباحثة

خامساً. فرضيات البحث

يستند البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:-

اولا// توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل. وتشتق منه فرضيات هي:-

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري.

ثانيا/ يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل. وتشتق منه فرضيات هي:-

- ١- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٢- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٣- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية والإبداع الإداري.
- ٤- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري.

سادسا. مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل ، كونها تمثل الرافد الذي يرفد المنظمات الاخرى في المجتمع وعلى اختلاف انواعها بالكوادر العلمية المتخصصة والمؤهلة، لذا تم اختياره مكانا لأجراء البحث . وبخصوص عينه البحث ولكون المعهد التقني/ بابل مكون من شرائح (طبقات) متمثلة بالعميد ومعاونيه ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات والتدريسين والفنيين والاداريين، فقد تم التركيز في هذا البحث على تدريسي المعهد والمتكون من(130 تدريسي)، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من(95) تدريسي وذلك لغرض الوقوف على مدى وأهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وقد تم توزيع (95) استمارة استبيان وهذا يجعل نسبة التجاوب(٧٣.٠٨%)، فضلا عن استخدام المؤشرات الوصفية والأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات وتحليلها من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام الحاسبة الالكترونية.

- صدق اداة البحث:- تم عرض اداة البحث على عدد محدد من المختصين في مجال ادارة الاعمال في المعهد التقني / بابل لمعرفة مدى صلاحية فقرات الاستبانة لغويا وشمولها للبعد الذي وضعت لأجله. وتم الاخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم وأعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات.
- ثبات اداة البحث:- تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث ودرجة توافق المستجيبين على فقرات البحث بالاعتماد على معادلة الفاكرومباخ للأداة، وكانت قيم الثبات مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الانسانية.
- المعالجة الاحصائية:- يتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار الخطي البسيط.

سابعا. مصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات

بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تنفيذ أهداف البحث والوصول إلى النتائج

اعتمدت الباحثة على المصادر والأساليب الآتية :-

- ١- الجانب النظري / اعتمد البحث على المصادر المكتبية المتمثلة بالكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بفقرات البحث إضافة إلى المصادر التقنية المتمثلة بالمكتبة الافتراضية والانترنت.
- ٢- الجانب التطبيقي / اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لتقييم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل من خلال مقياس (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة رتب ( اتفق بشده ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشده) وبواقع (20) سؤال للثقافة التنظيمية بشكل عام مقسمة الى (5) سؤال لكل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وبواقع (12) سؤال للإبداع الإداري بشكل عام مقسمة الى (3) سؤال لكل من الاصاله، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وأيضا تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المقابلات الشخصية مع تدريسي المعهد التقني/ بابل للحصول على المعلومات.

ثامنا/// حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية:- تمت في المعهد التقني / بابل.
- ٢- الحدود الزمانية:- ان الحدود الزمانية للبحث محددة بمدته اجراء البحث وهي من ٢٠١٤/٩/١ – ١/٥/٢٠١٥.
- ٣- عينة البحث:- تضمنت اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني / بابل.

تاسعا. منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي اسلوبا في معالجة الموضوع، لأنه يعد ملائما لدراسة الظواهر الاجتماعية، اذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبينا اسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها.

## المبحث الثاني

### أولاً. اطار مفاهيمي عن الثقافة التنظيمية

#### ١. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا اساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها ان يفهموا ابعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر في سلوك العاملين الذي تتفاعل به مع غيرها، وتودي الثقافة التنظيمية دورا مهما في التأثير في سلوك العاملين وذلك من خلال التركيز على القيم والمعتقدات التي ترغب الادارة من ترسيخها في اذهان العاملين.

وقد اورد الكتاب والمختصون العديد من المفاهيم حول مفهوم الثقافة التنظيمية فمنهم من عرف الثقافة التنظيمية (Robbins, 1998, 595) بانها عبارة عن نظام مطبق من خلال مفاهيم مشتركة واعراف وتقاليد والتي تكون سائدة بين اعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها. في حين عرفها (Moorhead&Griffeen, 17, 2000) بانها مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها اعضاء المنظمة التي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول وما السلوك المرفوض. في حين عرفها (Chong et all , 2004 , 26-34) بانها مجموعة من القيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على اتجاهات وسلوك الافراد العاملين في المنظمة، فالقيم المشتركة تعتبر اساسا لقيام المنظمة بوظائفها لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها. وعرفها ( Daft , 2004, 51) بانها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطريقة التفكير المشترك بين اعضاء التنظيم والتي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة. وعرفها (Jones, 2007, 177) بانها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات اعضاء المنظمة مع بعضهم وكذلك مع الافراد العاملين خارج المنظمة. في حين عرف الثقافة التنظيمية (القيوتي, 2008, 373) بانها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين اعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه، في حين عرفها (Lunenburg, 2011, 10) بانها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الافراد في اي مجتمع.

وبناء على ذلك نستنتج بان الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة بين اعضاء المنظمة الواحدة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتعتبر هذه الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتنتقل من جيل الى اخر.

#### ٢. اهمية الثقافة التنظيمية

تظهر اهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب بان الثقافة تخلق ضغوطا على الافراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد

الشعور بالمنظمة والاحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، واخيرا تعمل كرابط مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنظمة، ويمكن ايجاز اهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الافراد والمنظمات بالاتي:- (العميان, 2005, 313\_314).

ا- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فان اي اعتداء على احد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فان للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير اوضاع الافراد في المنظمات من وضع الى اخر.

ب- تعمل الثقافة على توسيع افق ومدارك الافراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، اي ان ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الافراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه.

ج- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد العاملين والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجه موقفا معينا فانه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

ومن وجهة نظر اخرى يشير (Kreinter&Kinicki,1992,709) بان الثقافة التنظيمية تحقق اربع وظائف وهي كالآتي:-

- تعطي الافراد العاملين هوية تنظيمية.
  - تسهل الالتزام الجماعي.
  - تعزز استقرار النظام الجماعي
- \* تشكل السلوك.

### ٣. خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر ان هناك اتفاقا عاما بين جميع الكتاب والباحثين بان الثقافة التنظيمية تشير الى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الاعضاء التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، وان هذه المعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص وسمات اساسية للثقافة التنظيمية التي تستمد من خصائص المنظمة العامة من ناحيته، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحيته اخرى (ابو بكر, 2005, 407). فقد اورد مجموعة من الكتاب العديد من الخصائص. (حريم, 1997, 448) و (العميان, 2005, 315-316) الاتي:-

- ا- الانتماء في السلوك والتقييد به:- نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فانهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- ب- المعايير:- هناك سلوكيه فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- ج- القيم المتكاملة:- يوجد قيم اساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- ح- الفلسفة:- لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملته العاملين والعملاء.
- خ- القواعد:- عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- د- المناخ التنظيمي:- عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال .... الخ

وفي راي اخر توجد سبع خصائص اساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة (العطية, 2003, 326).

- ا- الابداع والمخاطرة:- درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة.
- ب- الانتباه للتفاصيل:- الدرجة التي يتوقع فيها العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ج- التوجه نحو الناس:- درجة اهتمام الادارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.
- ح- التوجه نحو الفريق:- درجة تنظيم فعاليات عمل الفرق او الافراد.
- خ- العدوانية:- درجة عدوانية الافراد وتنافسهم لا سهوله وديه التعامل معهم.

د- الثبات:- درجة تأكيد فعاليات المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.  
ذ- الانتباه نحو النتائج:- درجه تركيز الادارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

وبناءً على ما سبق فان الثقافة التنظيمية وجدت في المنظمة منذ تكوين المنظمات وهي التي تحرك سلوك الافراد ضمن جماعات ويشاركون بمجموعة من القيم والمعتقدات، وبذلك فان الثقافة التنظيمية تنمو بين هذه الجماعات وتتميز بالديناميكية والمرونة والاستمرارية والتطور والتغيير وقت الحاجة اليها.

#### ٤. انواع الثقافة التنظيمية

اشاره بعض الكتاب الى نوعين من الثقافة هي الثقافة القوية والثقافة الضعيفة (-Fakhar,975, 985,2012) وان هناك عاملين اساسيين يحددان قوة ثقافة المنظمة على ما يلي .

• عنصر الشدة ويرمز لهذا العنصر الى قوة او شدة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة بينهم.

• عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء .  
في حين اورد كاتب اخر بان هناك انواع اخرى من الثقافة التنظيمية هي ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الناس، وثقافة المهمة، وثقافة العمليات. ام في المنظمات ذات الاداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين اعضاءها، اذ ادت الثقافة القوية الى عدم الاعتماد على الانظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما الثقافات الضعيفة فان الافراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحه المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الافراد العاملين (العميان ,2005, 317). في حين قدم (حريم، ٢٦٨، ٢٠٠٣) الى نوعين هما:-

• الثقافة القوية:- وتمثل الحد الذي يحصل عليه الاعضاء ويتبعون ما تمليه الادارة، وتكون ثقافة قوية في حالة كونها تنشى وتحظى بالثقة والقبول من جميع او معظم اعضاء المنظمة ويشاركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.  
• الثقافة الضعيفة:- وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع في معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضاءها بالقيم والمعتقدات.

#### ٥. وظائف الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من الوظائف الآتية (جرينيرج وبارون ,2004 , 630):-  
أ- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية:- اي التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة وكلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها.  
ب- تقوية الالتزام برسالة المنظمة:- ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا الا اذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون ان اهتمامات المنظمة التي ينتمون اليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك ان الثقافة تذكرهم بان منظمتهم هي اهم شيء بالنسبة لهم.

ت- دعم وتوضيح معايير السلوك:- وتعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما انها مهمة بالنسبة للقادمي العاملين ايضا، فالثقافة تقول اقوال وافعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله او عمله في كل حاله من الحالات، وبذلك يتحقق الاستقرار والسلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة.

#### ٦. عناصر الثقافة التنظيمية

اتفق اغلب الكتاب بان عناصر الثقافة التنظيمية تتكون من الاتي:- (العميان ,2005, 312-313)

#### Organizational Values

#### أ - القيم التنظيمية

بانها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب جيد، او غير جيد، مهم او غير مهم... الخ. اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او 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... الخ.

## Organizational Beliefs

ب \_ المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية.

## Organizational Norms

ج \_ الاعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة، مثال التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة، ويفترض ان تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

## Organizational Expectations

د - التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد او المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزملاء الاخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

## ثانيا. اطار مفاهيمي عن الابداع الاداري

١. مفهوم الابداع الاداري

لقد تعددت مفاهيم الابداع الاداري لدى الباحثين وفقا لرؤيه كل باحث فمنهم ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الابداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الابداعي، ومنها ما يعرف الابداع وفقا لخصائص المناخ او البيئة الابداعية، او كمدخل لحل المشكلات وقد تناول (القيوتي, 1997, 257) الابداع- الخلق- الابتكار تعني في مفهومها النظر الى الامور والاشياء بشكل جديد ومختلف واتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة. في حين بين (Jones, 2007, 515) الابداع الاداري بانها العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادر لها لتطوير خدمات جديدة او تحسين المهارات الابداعية لدى العاملين. في حين بين (Daft, 2001, 327) الابداع الاداري بانه توليد أفكار جديدة لصناعة معينه او في سوقها او في بيئتها. اما (ابو بكر, 2005, 46) الابداع الاداري بانه قدرة الفرد على استخدام امكانياته الذهنية الو العقلية والاستفادة من الامكانيات والموارد المتوفرة او الممكنة لتقييم اداة او وسيلة او فكرة او منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة.

وبناء على ما تقدم نستنتج بان الابداع الاداري بانه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة ومفيدة او اختراع اساليب عمل جديدة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانيات المنظمة وقدرتها على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات وتحسين انتاجها وتطور مستوى ادائها واداء العاملين فيها.

٢. اهمية الابداع الاداري

بين (الكبيسي، ١٩٩٨، ٣٧٨-٣٧٩) اهمية الابداع الاداري بالإيجابيات التالية :-

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- كبر حجم منظمات الاعمال.
- التغيير في القيم والمبادئ وانتشار ظاهرة الطمع والخيط الرفيع بينهما.
- انتشار صور النزاع المختلفة، بما يؤدي الى التفكير في حل المشكلات. الى غير ذلك من الاسباب التي توضح اهمية الابداع كضرورة حتمية للإدارة، او جزء من واجبات المدير الفعال.

٣. انواع الابداع الاداري

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد اهمية الابداع الاداري حيث ميز (حريم, 1997, 466-467) بين نوعين من الابداع هما الابداع الفني والابداع الاداري، اما فيما يتعلق بالابداع الفني فانه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي الى تطوير منتجات وخدمات جديدة، اما الابداع الاداري فانه يتضمن الاجراءات والادوار والبناء التنظيمي والقواعد واعادة تصميم العمل بالإضافة الى نشاطات الابداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول الى تحقيق الاهداف المعنية بها المنظمة.



#### ٤. مبادئ الابداع الاداري

حدد (العميان، ٢٠٠٥، ٣٩٧) مجموعة من مبادئ الابداع الاداري كان من اهمها الاتي:-

- ان الابداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الابداعية. وعلى الرغم من ان اهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لأخر ومن وقت لأخر الا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي .
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وانما ايضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع اليهم، فلأبداع جانبان: جانب مفاهيمي واخر ادراكي حسي فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب ان يكون عليه الابداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء او المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .
- لكي يكون الابداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة .
- الابداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والافراد وغيرها من المصادر.

#### ٥. عناصر الابداع الاداري

حدد الباحثون عددا من القدرات الابداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الابداعي ومن اهمها ما يلي:-

أ- الاصاله **Originality**: -يعني ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لهذا تكون افكار جديده دائما(الصيرفي، ٢٦٥، ٢٠٠٩).

ب- الطلاقة **Fluency**: - ويقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينه، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كميته الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، ، اي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها (الصيرفي، ٢٦٥، ٢٠٠٩). وهناك عدة انواع من الطلاقة منها:-

- طلاقة لفظية:- اي سرعة انشاء حديث متصل ذات معنى.
- طلاقة بصرية:- وهي دقة وسرعة توليد الادراك بالأبصار.
- طلاقة ارتباطية:- اي سهولة وسرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة الافكار:- اي سرعة اصدار اعداد كبيرة من الافكار لموقف واحد يركز على عدد الاستجابات(هلال، 1997، 91).

ت- المرونة **Flexibility**: - ويقصد بها النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الابداعات التي نلمسها ونراها ومن امثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع حاجة اثبات الذات عند الموظف(الصيرفي، 2003، 18). ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين هما:-

- المرونة التكيفية:- وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، اي اعادة بناء وتنظيم وترتيب المشكلة التي تعرضها طبيعة الظروف او الامكانيات المحيطة.
- المرونة التلقائية:- وهي امكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو افكار اخرى متحررة من القيود متخذة عدته اتجاهات بدلا من اتجاه واحد في التفكير (هلال، 1997، 89-92).

ث- الحساسية للمشكلات **Sensitivity to Problems**: - هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في اشياء او نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، اي وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وادراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة لمواقف معينة والاصرار على عدم الهروب او التسرع في الفهم (هلال، ١٩٩٧، ٨٩-٩٠).

#### ٦. معوقات الابداع الاداري

يبين (حريم، 1997، 477) و(حمود، 2002، 212) مجموعة من المعوقات التي تؤثر على الابداع الاداري وهي كالآتي:-

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والانظمة والاجراءات.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

- المناخ التنظيمي غير الصحيح.
- عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة كفوءة في ادارة المنظمة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الراي والاجتهاد والتصرف والحكم.
- العمليات الادارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث

يسعى هذا المبحث إلى عرض النتائج اعتمادا على بعض الأساليب الإحصائية لمتغيرات البحث وفقراته ، والمتمثلة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباستخدام برنامج (SPSS 10) واعتمادا على ذلك تم تقسيم المبحث إلى :-  
 أولا:- تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات البحث.  
 ثانيا:- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة منها.  
 ثالثا:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها.  
 أولا:- تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات البحث.  
 استخدم لهذا الغرض مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطى (5) درجة لتمثل حقل الاجابة (اتفق بشدة) الى اوطأ وزن له والذي اعطى (1) درجة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق بشدة) وبينهما اوزان اخرى هي (2,3,4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق، محايد، لا اتفق) على التوالي. ومن جانب اخر اعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار وتقييم الدرجة المتحصل عليها، علما ان الوسط الفرضي يمثل  $(1+2+3+4+5)/5 = 3$  ، وتم تقسيم هذا المبحث الى الاتي:  
 أ- تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول عناصر الثقافة التنظيمية ( المتغير المستقل).

#### جدول (1)

التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة لعناصر الثقافة التنظيمية

| العمل               | الفرق        | بشدة اتفق | اتفق | محايد | لا اتفق | بشدة لا اتفق | الاحصائي الوسطي | و الانحراف المعياري | % الوزني |
|---------------------|--------------|-----------|------|-------|---------|--------------|-----------------|---------------------|----------|
| التقييم التنظيمية   | X1           | 38        | 41   | 15    | 1       | 0            | 4.22            | 0.75                | 84.42    |
|                     | X2           | 44        | 40   | 11    | 0       | 0            | 4.35            | 0.68                | 86.95    |
|                     | X3           | 34        | 42   | 14    | 5       | 0            | 4.11            | 0.84                | 82.11    |
|                     | X4           | 40        | 45   | 5     | 5       | 0            | 4.26            | 0.79                | 85.26    |
|                     | X5           | 33        | 46   | 15    | 1       | 0            | 4.17            | 0.72                | 83.37    |
|                     | المعدل العام |           |      |       |         |              |                 | 4.22                | 0.76     |
| المعتقدات التنظيمية | X6           | 30        | 37   | 14    | 8       | 6            | 3.81            | 1.16                | 76.21    |
|                     | X7           | 34        | 45   | 10    | 3       | 3            | 4.09            | 0.93                | 81.89    |
|                     | X8           | 21        | 25   | 14    | 25      | 10           | 3.23            | 1.34                | 64.63    |
|                     | X9           | 25        | 34   | 16    | 16      | 4            | 3.63            | 1.17                | 72.63    |
|                     | X10          | 45        | 42   | 7     | 1       | 0            | 4.38            | 0.67                | 87.58    |
|                     | المعدل العام |           |      |       |         |              |                 | 3.83                | 1.14     |
| الاعراف التنظيمية   | X11          | 37        | 42   | 12    | 4       | 0            | 4.18            | 0.81                | 83.58    |
|                     | X12          | 24        | 34   | 16    | 16      | 5            | 3.59            | 1.19                | 71.79    |

|       |      |      |                                |    |    |    |    |    |  |
|-------|------|------|--------------------------------|----|----|----|----|----|--|
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 2  |  |
| 81.68 | 0.92 | 4.08 | 2                              | 3  | 15 | 40 | 35 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 3  |  |
| 73.47 | 1.28 | 3.67 | 9                              | 10 | 13 | 34 | 29 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 4  |  |
| 69.05 | 1.16 | 3.45 | 5                              | 16 | 25 | 29 | 20 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 5  |  |
| 76.64 | 1.12 | ٣.٧٩ | المعدل العام                   |    |    |    |    |    |  |
| 72.63 | 1.22 | 3.63 | 5                              | 14 | 22 | 24 | 30 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 6  |  |
| 85.89 | 0.87 | 4.29 | 2                              | 3  | 5  | 40 | 45 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 7  |  |
| 85.26 | 0.72 | 4.26 | 0                              | 0  | 15 | 40 | 40 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 8  |  |
| 84.42 | 0.88 | 4.22 | 1                              | 4  | 10 | 38 | 42 | X1 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 9  |  |
| 74.95 | 1.06 | 3.75 | 4                              | 8  | 20 | 39 | 24 | X2 |  |
|       |      |      |                                |    |    |    |    | 0  |  |
| 80.63 | 1.00 | 4.03 | المعدل العام                   |    |    |    |    |    |  |
| 79.58 | 1.00 | 3.98 | المؤشر الكلي للثقافة التنظيمية |    |    |    |    |    |  |

المصدر:- إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:-

1\_ القيم التنظيمية :- ان فقرات القيم التنظيمية حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.22) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (84.42%) وهي في مدى جيد جدا يدعمه انحراف معياري (0.76)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت اولها بأن ادارة المعهد تهتم بالعنصر البشري وتعتبره من اهم الموارد المتاحة لديها والمتمثلة بالعامل (X2) وبتوافق (86.95%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.68)، في حين كان العامل الخامس (X3) والمتمثل بقيام التدريسي بالمحافظة على علاقات عمل طيبة تستند الى ميدا التعاون والتكامل وبتوافق (82.11%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.79) .

2\_ المعتقدات التنظيمية :- ان فقرات المعتقدات التنظيمية حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (76.89%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.14)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بأهمية تطوير علاقات العمل بين الاقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل لغرض انجاز المهام الوظيفية والمتمثلة بالعامل (X10) وبتوافق (87.58%) يدعمه وسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.67)، أما العامل المتمثل ب(X8) بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار من قبل تدريسي المعهد وبتوافق (64.63%) يدعمه وسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.34) .

3\_ الاعراف التنظيمية: ان فقرات الاعراف التنظيمية حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (٧٦.٦٤%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري (1.12)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بان المنظمة تعمل باستمرار لتطوير مركزها التنافسي والمتمثلة بالعامل (X11) وبتوافق (83.58%) يدعمه وسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81)، أما العامل (X15) والمتمثل بان هناك رغبة من قبل الافراد للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل وبتوافق (69.05%) يدعمه وسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.16) .

٤- التوقعات التنظيمية:- ان فقرات الاعراف التنظيمية حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي(4.03) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق(80.89%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري(1.00)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بان التدريسي يقوم بإنجاز كافة المهام والواجبات المكلف بها من قبل الرؤساء والمتمثلة بالعامل (X17) وباتفاق(80.63%) يدعمه وسط حسابي(4.29) وانحراف معياري(0.87)، أما العامل (X16) والمتمثل بان الافراد يتوقعون من الادارة بتقديم كل ما يحتاجه لإنجاز الاعمال بدقه عالية جاء بالمرتبة الاخيرة وباتفاق (72.63%) يدعمه وسط حسابي(3.63) وانحراف معياري(1.22) .

مما تقدم نلاحظ ان المؤشر الكلي للثقافة التنظيمية جاء بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام له(3.98) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبنسبة اتفاق(79.58%) يدعمه انحراف معياري(1.00) وهي في مدى جيد.

وبناء على ذلك فان ادارة المعهد تبدي اهتماما جيدا بهذا المتغير من خلال زيادة اهتمامها بالعنصر البشري وتقديم المزايا التشجيعية وحث التدريسي لمواكبة التطورات الجديدة وزيادة تحصيلهم الدراسي، اضافة الى التزام جميع تدريسي المعهد بتكوين علاقات عمل جيدة وتحقيق التوافق والانسجام فيما بينهم والذي بدوره يساعد على تقدم المعهد الى الامام، وتعمل على توفير احدث الاجهزة والتقنيات لغرض مواكبة التطورات والتغيرات الجديدة وتعمل على تقديم كل الدعم للتدريسين لغرض انسيابيه اعمالهم وادائها بالشكل المطلوب .

وبعد الانتهاء من وصف استجابات افراد العينة حول عوامل الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الاعراف، التوقعات التنظيمية)، لابد من تحديد الاهمية النسبية لهما بهدف الوقوف على اولويات المنظمة، والجدول (2)، يوضح الاهمية النسبية لهما.

#### جدول(2)

##### الاهمية النسبية لعناصر الثقافة التنظيمية

| ت | المتغيرات           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | معامل الاختلاف% | ترتيب الأهمية |
|---|---------------------|---------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|
| 1 | القيم التنظيمية     | 4.22          | 0.76              | 84.42        | 18.01           | الأول         |
| 2 | المعتقدات التنظيمية | 3.83          | 1.14              | 76.89        | 29.89           | الثالث        |
| 3 | الاعراف التنظيمية   | 3.79          | 1.12              | 76.64        | 29.11           | الرابع        |
| 4 | التوقعات التنظيمية  | 4.03          | 1.00              | 80.63        | 24.87           | الثاني        |
|   | الثقافة التنظيمية   | 3.98          | 1.00              | 79.58        | 25.47           |               |

المصدر:- إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول اعلاه ان الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة كان بمستوى(3.98) من المقياس ذو الدرجات الخمسة، وبالرغم من تجاوز الوسط الحسابي له للوسط الفرضي (3) ووزن مئوي (79.58%)، الا انه دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام اكثر من قبل ادارة المنظمة المبحوثة ومحاولة تحسينه مستقبلا .

ب- تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول عناصر الابداع الاداري (المتغير التابع).

#### جدول(3)

##### التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة لعناصر الابداع الاداري

| العامل  | القيمة       | تكرار | الوزن المئوي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي |
|---------|--------------|-------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|
| الاحكام | X1           | 30    | 30           | 30              | 1.27              | 73.68        |
|         | X2           | 25    | 33           | 20              | 1.31              | 73.47        |
|         | X3           | 40    | 26           | 27              | 0.80              | 78.95        |
|         | المعدل العام |       |              |                 | 1.15              | 75.37        |
| الطلاب  | X4           | 20    | 44           | 15              | 1.27              | 78.11        |
|         | X5           | 30    | 37           | 13              | 1.25              | 77.05        |

|       |      |      |                              |    |    |    |    |     |                   |  |
|-------|------|------|------------------------------|----|----|----|----|-----|-------------------|--|
| 76.21 | 1.05 | 3.81 | 5                            | 6  | 15 | 45 | 24 | X6  |                   |  |
| 77.12 | 1.19 | 3.86 | المعدل العام                 |    |    |    |    |     |                   |  |
| 76.84 | 1.08 | 3.84 | 4                            | 5  | 25 | 29 | 32 | X7  | المرونة           |  |
| 72.63 | 1.34 | 3.63 | 13                           | 4  | 18 | 30 | 30 | X8  |                   |  |
| 77.47 | 1.12 | 3.87 | 7                            | 3  | 15 | 40 | 30 | X9  |                   |  |
| 75.65 | 1.19 | 3.78 | المعدل العام                 |    |    |    |    |     |                   |  |
| 77.26 | 1.18 | 3.86 | 5                            | 8  | 19 | 26 | 37 | X10 |                   |  |
| 68.42 | 1.23 | 3.42 | 10                           | 10 | 24 | 32 | 19 | X11 | الحساسية للمشكلات |  |
| 71.37 | 1.13 | 3.57 | 3                            | 15 | 26 | 27 | 24 | X12 |                   |  |
| 72.35 | 1.19 | 3.62 | المؤشر العام                 |    |    |    |    |     |                   |  |
| 75.12 | 1.18 | 3.76 | المؤشر الكلي للأبداع الإداري |    |    |    |    |     |                   |  |

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:-

- ١- الاصاله :- ان فقرات الاصاله حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق(75.37%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري(1.15)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بان الافراد يحرصون على تقديم الاقتراحات وافكار الجديدة والمتمثلة بالعامل (X3) وباتفاق (78.95%) يدعمه وسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري(0.80). أما العامل الذي جاء بالمرتبة الأخيرة (X1) والمتمثل بان الافراد يحاولون تطبيق طرق واساليب جديده لحل اي مشكلة يواجهها في العمل وباتفاق(73.68%) يدعمه وسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري(1.27).
- ٢- الطلاقة:- ان فقرات الطلاقة حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق(77.12%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري(1.19)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بامتلاك الافراد الحجة القوية والقدرة على الاقتناع والمتمثلة بالعامل (X4) وباتفاق (78.11%) يدعمه وسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري(1.27) معياري(1.25)، أما العامل الأخير (X6) والمتمثل بحرص الافراد بتمتعهم بمهارته على النقاش والحوار مع الاخرين وباتفاق(76.21%) يدعمه وسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري(1.05).
- ٣- المرونة:- ان فقرات المرونة حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق(75.65%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري(1.19)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بحرص الافراد بالاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم والمتمثلة بالعامل (X9) وباتفاق(77.47%) يدعمه وسط حسابي(3.87) وبانحراف معياري(1.12). أما العامل الأخير (X8) والمتمثل بسعي الافراد للحصول على افكار واقتراحات جديدة تساهم في حل مشكلات العمل وباتفاق(72.63%) يدعمه وسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري(1.34).
- ٤- الحساسية للمشكلات:- ان فقرات الحساسية للمشكلات حققت مستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق(72.35%) وهي في مدى جيد يدعمه انحراف معياري(1.19)، وان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق ايجابية هذا المتغير كانت تتعلق بقدرة الافراد بالتعامل مع مشكلات العمل والمتمثلة بالعامل (X10) وباتفاق(77.26%) يدعمه وسط

حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.18)، أما العامل الاخير (X11) والتمثل بامتلاك الافراد رؤية دقيقة لمشاكل العمل وباتفاق (68.42%) يدعّمه وسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.23). مما تقدم نلاحظ ان المؤشر الكلي للأبداع الاداري جاء بمستوى جيد، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.76) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبنسبة اتفاق (75.12%) وهي في مدى جيد. يدعّمه انحراف معياري (1.08). وبناء على ذلك فان ادارة المعهد تولي اهتمام متزايد من اجل تحقيق وانجاز اعمالها بدقة عالية والبحث المستمر للحصول على اراء ومقترحات جديدة وباستخدام اساليب جديدة ومتطورة وقدرة التدريسيين على المناقشة والحوار مع الاخرين والاستفادة من الانتقادات الموجهة لهم والعمل على حل المشكلات التي تواجههم بالعمل بكل حرية.

وبعد الانتهاء من وصف استجابات افراد العينة حول عناصر الابداع الاداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، لابد من تحديد الاهمية النسبية لهما بهدف الوقوف على اولويات اهتمام ادارة المنظمة، والجدول (4) يوضح الاهمية النسبية لهما.

#### جدول (4)

##### الاهمية النسبية لعناصر الابداع الاداري

| ت | المتغيرات         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي % | معامل الاختلاف % | ترتيب الأهمية |
|---|-------------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|---------------|
| 1 | الاصالة           | 3.77          | 1.15              | 75.37          | 11.26            | الثالث        |
| 2 | الطلاقة           | 3.86          | 1.19              | 77.12          | 12.10            | الاول         |
| 3 | المرونة           | 3.78          | 1.19              | 75.65          | 11.12            | الثاني        |
| 4 | الحساسية للمشكلات | 3.62          | 1.19              | 72.35          | 8.77             | الرابع        |
|   | الابداع الاداري   | 3.76          | 1.18              | 75.12          | 10.81            |               |

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول اعلاه ان عناصر الابداع الاداري في المنظمة المبحوثة كان بمستوى جيد من المقياس ذو الدرجات الخمسة وبوزن مئوي (75.12%)، وبالرغم من تجاوز الوسط الفرضي (3)، الا انه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام اكثر من قبل ادارة المنظمة للمحافظة عليه ومحاولة تحسينه مستقبلا.

ثانياً/// تحليل واختيار علاقات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ، والجدول (5) يوضح نتائج تحليل علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري.

#### جدول (5)

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري

| درجة الثقة | الابداع الاداري |            |            | المتغير التابع                        |
|------------|-----------------|------------|------------|---------------------------------------|
|            | مستوى معنوية    | T الجدولية | T المحسوبة | المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (X) |
|            |                 |            | 3.402      | 0.93                                  |
|            |                 |            |            | القيم التنظيمية                       |

|   |      |      |       |      |                     |
|---|------|------|-------|------|---------------------|
| ٩٥%                                     | ٠.٠٥ | ٢.٣٩ | 3.121 | 0.98 | المعتقدات التنظيمية |
|   |      |      | 3.245 | 0.96 | الأعراف التنظيمية   |
|   |      |      | 3.542 | 0.90 | التوقعات التنظيمية  |
|   |      |      | 3.275 | 0.95 | المؤشر الكلي        |
| الارتباط بين المتغيرين موجب وقوي ومعنوي |      |      |       |      | القرار (النتيجة)    |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة الارتباط طردية (موجبة) بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، إجمالاً، وذات دلالة احصائية عند المستوى (5%) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها ( $R=95\%$ ) وهي قيمة جيدة جدا تعكس قوة هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وان ما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (90.29%) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.39) ودرجة ثقة (95%)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري اجمالاً.

وقد جاءت نتائج اختبار الثقافة التنظيمية والابداع الاداري كلا على حدة تدعم هذه النتيجة على النحو الاتي:  
 أ- هناك علاقة ارتباط خطية قوية بين القيم التنظيمية والابداع الاداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.93\%$ ) وهي قيمة جيدة جدا، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة ( $3.402$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ( $2.39$ ) عند مستوى معنوي (5%)، أي بدرجة ثقة (95%). ويعني ذلك إلى قوة العلاقة بين المتغيرين.  
 ب- هناك علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والابداع الاداري بحسب ما أشار إليه معامل الارتباط البالغة (0.98%) وهي قيمة جيدة جدا" تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة والبالغة ( $3.121$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ج- هناك علاقة ارتباط خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية والابداع الاداري، بحسب ما أشار إليه قيمة معامل الارتباط البالغة ( $0.96\%$ ) وهي قيمة موجبة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ تشير قيمة (T) المحسوبة ( $3.245$ )، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (5%)، أي بدرجة ثقة (95%).

د- يرتبط التوقعات التنظيمية والابداع الاداري بعلاقة ارتباط خطية معنوية بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.95$ ) وهي قيمة جيدة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة ( $3.542$ )، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $3.39$ ) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يفسر انه كلما كان ايمان الافراد العاملين بقيم ومعتقدات المنظمة كلما زاد تمسكهم بالمنظمة وتحقيق اهدافها، اضافة الى قدرة المنظمة لأزاله القيود والانفتاح بين اقسام المعهد يدفعهم لأداء اعمالهم وعمل الإدارة على تشجيع العاملين المبدعين بالمنظمة. وتأسيساً على النتائج السابقة التي تثبت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (أجمالاً" وتفصيلاً") وعناصر الابداع الاداري وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ثالثاً/// اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تختص هذه الفقرة بقياس علاقات التأثير بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري وذلك من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة (تأثير بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري)، والجدول (6) يوضح نتائج تحليل علاقة التأثير بين عناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري.

#### جدول (6)

نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لعناصر الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ( أجمالاً" وتفصيلاً"

| الابداع الاداري |                  |                   |                                | المتغير المعتمد     |
|-----------------|------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| مستوى معنوية    | قيمة (F) الجدولة | قيمة (F) المحسوبة | R <sup>2</sup> % معامل التفسير | المتغير المستقل     |
|                 |                  | 18.24             | 85.87                          | القيم التنظيمية     |
|                 |                  | 36.42             | 96.22                          | المعتقدات التنظيمية |

|     |      |       |       |                    |
|-----|------|-------|-------|--------------------|
| .05 | 10.1 | 31.47 | 91.37 | الاعراف التنظيمية  |
|     |      | 13.15 | 81.43 | التوقعات التنظيمية |
|     |      | 27.90 | 90.29 | المؤشر الكلي       |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (٦) نتيجة قياس تأثير عناصر الثقافة التنظيمية إجمالاً "وتفصيلاً" على متغيرات الابداع الاداري إذ يؤشر معامل التحديد (F2) أن نسبة الاختلاف المفسر في الابداع الاداري للثقافة التنظيمية لا تقل عن نسبة (90.29%)، وهي نسبة ممتازة يدعم ذلك اختيار (F) فقد بلغت قيمه (F) المحسوبة (27.90) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يعني أن النسبة المتبقية من قيمة معامل التحديد (R2) هي (9.٧١%) فتعزى لأسباب أخرى غير داخلية في البحث الحالي . وجاءت نتائج علاقة التأثير بين متغيرات الثقافة التنظيمية كلا على حدة والابداع الاداري على النحو الاتي:-

أ- وجود تأثير جيد جدا حسب ما أشار إليه معامل التحديد بين القيم التنظيمية والابداع الاداري وهي نسبة تشير إلى أن ثقافة المنظمة قادرة على تفسير (85.87%)، من التغيرات الحاصلة في متغير الابداع الاداري ، وان النسبة الباقية (14.13%) هي بسبب متغيرات أخرى غير داخلية في البحث الحالي، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.24) إلى أن العلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى (5%) .  
ب- هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والابداع الاداري، إذ بلغت قيمه معامل التحديد (96.22%) تدعمه قيمة (F) المحسوبة (36.42) عند مستوى معنوية (5%) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1)، وهذه النسبة تشير إلى قدرة المعتقدات التنظيمية على تفسير التغيرات الحاصلة في متغير الابداع الاداري، أما النسبة الباقية والبالغة (3.78%) فهي بسبب متغيرات خارجية أخرى غير داخلية في البحث الحالي.

ج- بلغ معامل التحديد (R2) بين متغير الاعراف التنظيمية نحو (91.37%)، أما النسبة المتبقية (8.63%) تعود لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي، كما أن (F) المحسوبة بلغت (13.15) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%).

د- بلغ معامل التحديد (R2) بين متغير التوقعات التنظيمية نحو (٨١.٤٣%)، أما النسبة المتبقية (١٨.٥٧%) تعود لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي، كما أن (F) المحسوبة بلغت (١٣.١٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١٠.١) عند مستوى معنوية (٥%).

وتأسيساً على النتائج السابقة التي تثبت وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (أجمالاً) وتفصيلاً) وعناصر الابداع الاداري وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً. الاستنتاجات

يمكن ايجاز مجموعة من الاستنتاجات هي كالآتي:-

١- تعتبر الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التنظيمية التي تصدر من التدريسين ويراها ويلمسها الطالب والمجتمع الذي يتواجد فيه.

٢- تتكون الثقافة التنظيمية من اربعة عناصر هي (القيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التنظيمية) والتي تتبلور لدى الافراد التدريسين والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعلهم وتعاملهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية او خارجية والقدرات والمهارات التي اكتسبها التدريسي خلال حياته.

٣- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فاذا التزم بها التدريسي في جميع المستويات فان روح التعاون والتفاهم سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم تواجهه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية.



- ٤- ان التوافق والتشارك بين التدريسين والمدراء حول القيم والمعتقدات لتوحيد الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تحدد نمط العلاقات بين الافراد العاملين وتؤثر في تحقيق الرضا وبالتالي زياده دافعيه العاملين للعمل وتحسين اداءهم والابداع فيه.
- ٥- اظهر البحث مستوى الابداع لدى اعضاء الهيئة التدريسية بالمعهد كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- ٦- اظهر البحث ان المعهد يلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية والتي تم دراستها وبمستوي عالي.
- ٧- توجد علاقة احصائية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والابداع الاداري لدى تدريسي المعهد.
- ٨- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والابداع الاداري لدى تدريسي المعهد.
- ثانيا. التوصيات

- ١- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمعهد.
- ٢- دعم الادارة العليا لأي افكار جديده تقدم من قبل الافراد العاملين بالمعهد لتشجيعهم على الابداع.
- ٣- ضرورة تشجيع الادارة العليا حالة المنافسة العلمية وتكريم المبدعين باستمرار.
- ٤- غرس روح العمل الجماعي والتفكير في اساليب جديدة لإنجاز العمل.
- ٥- ضرورة اهتمام الادارة العليا بإعطاء الفرص للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الجماعية .
- ٦- ضرورة عمل حوار مستمر بين الادارة العليا واطراف الهيئة التدريسية لغرض الاستفادة من خبراتهم وتمكينهم من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم .

#### المصادر

##### اولا. المصادر العربية

- ١- ابو بكر، مصطفى محمود، " التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، ط ١، الاسكندرية، مصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ٢- القريوتي، محمد القاسم، " نظرية المنظمة والتنظيم، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط ١، عمان، ٢٠٠٨.
- ٣- القريوتي، محمد القاسم، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية،" ط ٢، عمان، ١٩٩٧.
- ٤- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، " الادارة الرائدة،" ط ١، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣.
- ٥- العطية، ماجده، " سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة،" ط ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٣.
- ٦- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى الجماعات،" مصر، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩.
- ٧- العميان، محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،" ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٥.
- ٨- الكبيسي، عامر خضر، " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الشروق للطباعة، الدوحة، ١٩٩٨.
- ٩- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، " ادارة السلوك التنظيمي،" ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
- ١٠- حريم، حسين، " السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات،" دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.

- ١١- حمود، خضير كاظم، " السلوك التنظيمي،" ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ١٢- هلال، محمد عبد الغني، " مهارات التفكير الابداعي، كيف تكون مبدعا،" ط ١، دار القاهرة للكتب، ١٩٩٧ .
- ثانيا. المصادر الاجنبية

- 1- Chang ,Su-Chao and Ming – sheng lee acidity on relationship among leadership, organizational culture ,the operation of learning, 2004.
- 2- Daft, Richard L, and Node , Raymond A. "Organizational Behavior, Southwestern publishing, new York, u .s .a, 2004.
- 3- Daft, Richard L, and Node , Raymond A. "Organizational Behavior, Southwestern publishing, new York, u .s .a, 2001.
- 4- Joins, Gareth R, "organizational Theory, Design and Change, Seth In., new Jeers, Pearson prentice- Hall,Inc,2007.
- 5-Kreinter &Robert and kinaki , " organization behavior , " 2<sup>nd</sup> edh om wood rwin,1992.
- 6- Moorhead, George and Ricky, Griffin," organization behavior," Seth ea., :Houghton muffin company, 2000 .
- 7-Robbins,P., "Organzaitioal Behavior, 8<sup>th</sup>ed, New Jersey: Prentice Hall International, 1998.

ثالثا/// المكتبة الافتراضية والانترنت

- 1- Fakher's., al, Impact of organizational Culture on organizational performance: An view Interdisciplinary Journal of contemporary Rooney Research in Business Vol.3 no.9( 2012).
- 3- 2- Lunenburg c., "organizational Culture – Performance and Rational :Views of excellence and theory ", National form of educational administrant supervision Journal New York: Vol.29 No.4 (2011)

### ملحق

#### (استمارة الاستبيان)

اساتذتي الافاضل

اضع بين ايديكم هذه الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الاسئلة للبحث الموسوم(الثقافة التنظيمية والابداع الاداري (العلاقة والتأثير) دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل ارجوا منكم الاهتمام بهذه الاستبانة والإجابة عليها بكل حرص ودقه. علما بان جميع اجاباتكم هي لأغراض اتمام هذه الدراسة. مع فائق اعتزازي واحترامي لكم.....

استمارة الاستبيان الخاصة بمتغيرات الثقافة التنظيمية

| ت   | الأسئلة  | اتفق | لا اتفق | محايد | يشده لا اتفق | لا اتفق |
|-----|--|------|---------|-------|--------------|---------|
|     | ١ - القيم التنظيمية  |      |         |       |              |         |
| X1  | يتوفر لدى تدريسي المعهد القدرة والمهارة الكافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة                      |      |         |       |              |         |
| X2  | تنظر الإدارة الى ان العنصر البشري من اهم الموارد المتاحة بالمعهد   |      |         |       |              |         |
| X3  | يحافظ التدريسين على اقامة علاقات طيبة تستند الى روح التعاون لإنجاز الاعمال                                 |      |         |       |              |         |
| X4  | قيام التدريسي بأداء واجباته ومهامه من دون اشراف حيث تتوفر لديهم القدرة لتحمل المسؤولية                     |      |         |       |              |         |
| X5  | لدى تدريسي المعهد الحرية الكاملة لتقديم افكارهم ومقترحاتهم الجديدة والتي من خلالها يتم تطوير اجراءات العمل |      |         |       |              |         |
|     | ٢ - المعتقدات التنظيمية  |      |         |       |              |         |
| X6  | القيم والمعتقدات يمثل ميرانا يمكن تناقله من جيل لآخر   |      |         |       |              |         |
| X7  | توفر القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا   |      |         |       |              |         |
| X8  | المشاركة في عملية اتخاذ القرار من قبل تدريسي المعهد  |      |         |       |              |         |
| X9  | تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي وازاله القيود بين الاقسام لتهيئ تدفق المعلومات والافكار                     |      |         |       |              |         |
| X10 | ضرورة تطوير علاقات العمل بين الاقسام لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية                    |      |         |       |              |         |
|     | ٣ - الاعراف التنظيمية  |      |         |       |              |         |
| X11 | تعمل المنظمة باستمرار على تطوير مركزها التنافسي  |      |         |       |              |         |
| X12 | تهتم الإدارة بتوفير الاجهزة والمعدات بهدف انجاز اعمالها بدقة   |      |         |       |              |         |
| X13 | هناك توجه بين الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم نحو الابداع والابتكار بالمنظمة                              |      |         |       |              |         |
| X14 | تسعى الإدارة لتطوير اعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة  |      |         |       |              |         |
| X15 | هناك رغبة من قبل التدريسين للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل  |      |         |       |              |         |
|     | ٤ - التوقعات التنظيمية   |      |         |       |              |         |
| X16 | يتوقع التدريسين من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز اعمالهم بدقة  |      |         |       |              |         |
| X17 | قيام التدريسي انجاز كافة المهام المكلف بها   |      |         |       |              |         |
| X18 | تعمل المنظمة على توفير الامان الوظيفي للتدريسي ما دام ملتزم بالأنظمة والقوانين                             |      |         |       |              |         |
| X19 | تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار الجهود التي يبذلها التدريسي لإنجاز اعماله                                       |      |         |       |              |         |
| X20 | تهتم الإدارة بالتدريسين المبدعين وتقدم الدعم المادي لهم  |      |         |       |              |         |

### استمارة الاستبيان الخاصة بمتغيرات الأبداع الاداري

| ت  | الأسئلة  | اتفق | لا اتفق | محايد | يشده لا اتفق | لا اتفق |
|----|--|------|---------|-------|--------------|---------|
|    | ١ - الاصاله  |      |         |       |              |         |
| X1 | يحاول التدريسي تطبيق طرق واساليب جديدة لحل اي مشكلة يواجهها في العمل       |      |         |       |              |         |
| X2 | قيام التدريسي بإنجاز عمله بأسلوب متطور وجديد                               |      |         |       |              |         |
| X3 | يحرص التدريسي على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة                        |      |         |       |              |         |
|    | ٢ - الطلاقة  |      |         |       |              |         |
| X4 | امتلاك التدريسي الحجة القوية والقدرة على الاقناع                           |      |         |       |              |         |
| X5 | يتمتع التدريسي بحرية التعبير عن آرائه ومقترحاته حتى وان كانت مخالفة لرئيسه |      |         |       |              |         |
| X6 | حرص التدريسي على تمتعه بمهاره النقاش والحوار مع الاخرين                    |      |         |       |              |         |
|    | ٣ - المرونة  |      |         |       |              |         |
| X7 | اهتمام التدريسي بالأراء المخالفة لآرائه والاستفادة منها                    |      |         |       |              |         |
| X8 | سعي التدريسي للحصول على افكار ومقترحات جديده تساهم في حل مشكلات العمل      |      |         |       |              |         |
| X9 | حرص التدريسي على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه له           |      |         |       |              |         |

| ٤ - الحساسية للمشكلات |  |  |  |  |   |     |
|-----------------------|--|--|--|--|---|-----|
|                       |  |  |  |  | قدرة التدريسي للتعامل مع مشكلات العمل                         | X10 |
|                       |  |  |  |  | امتلاك التدريسي رؤية دقيقة لمشكلات العمل                      | X11 |
|                       |  |  |  |  | قدرة التدريسي على توقع مشكلات بالعمل والتعامل معها قبل وقوعها | X12 |