

**الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية
(دراسة ميدانية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة)**

**Administrative creativity through organizational culture
(A field study for the Education Department in Bishah Governorate)**

الباحث/ عبد الله سعيد سليم الحارثي

جامعة بيشة، كلية الأعمال، إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية

Email: abometab05333@gmail.com

إشراف: أ.د. رياض إبراهيم حريزي

جامعة بيشة، كلية الأعمال، بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: rhazizi@ub.edu.sa

المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعمق في معرفة واقع تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: أن إدارة التعليم بمحافظة بيشة تطبق الإبداع الإداري بدرجة عالية من خلال الثقافة التنظيمية بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، والمحافظة على الجو السائد والثقافة التنظيمية الجيدة من قبل الإدارة، والعمل على تكريسها وتعزيزها لديمومة العطاء الأفضل، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارة التعليم، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة دعم وتشجيع الإدارة العليا للأفكار الجديدة التي تقدم من قبل العاملين، زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها للعاملين المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين بها لما لها من أثر في تحقيق الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية، إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

Administrative creativity through organizational culture

(A field study for the Education Department in Bishah Governorate)

Abstract:

This study aimed to know the reality of achieving administrative creativity through the organizational culture of the Education Department in Bisha Governorate. To achieve this goal, the researcher used the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool to collect data.

The study reached important results, including: that the education department in Bisha governorate applies administrative creativity and organizational culture to a high degree, and in order to effectively apply administrative creativity through organizational culture, the need requires training senior management to absorb advanced technology and communication technologies, and increasing granting moral and material incentives to creators, Maintaining the prevailing atmosphere and good organizational culture by the administration, and working to devote and reinforce it to perpetuate better giving, encourage teamwork and develop the administrative decision-making process in a way that encourages administrative creativity at the Education Department, and has The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the need to support and encourage higher management of new ideas presented by employees, increase interest in the strength of rewards, and provide rewards of all kinds to creative and distinguished workers in order to encourage them to generate new ideas and implement the appropriate change that leads to problem solving, in addition to increasing Interest in providing the dimensions of organizational culture among its employees because of its impact on achieving administrative creativity.

Keywords: administrative creativity, organizational culture, education administration, Bisha Governorate.

المقدمة:

عندما يتحدث الأفراد عن الثقافة التنظيمية، فإنهم يعنون بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة، وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة في المنظمات الأخرى، ومن ثم تعمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك الأفراد وصراعاتهم داخل التنظيم .

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً. والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (خالد محمود عزيز، 2012، 50).

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

ومجالات الإبداع متعددة وتتراوح هذه المجالات الإبداعية بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود ، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة. (درويش، 2006).

وقد أصبح الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها قطاع التعليم بمحاظته ببشّة، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج .

وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين،

الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني ، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجديداً باستمرار (السيوطي، 2008).

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في حاجة المؤسسات التربوية إلى وجود القائد الإداري المبدع وكذلك توافر الأجواء الإيجابية التي تسودها الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات فضلاً عما تشكله هذه المتغيرات للبحث من أهمية لتحسين الأداء وسير العمل الإداري والتربوي وتحقيق الأهداف (الناصر علاء حاكم، 2018، ص 144).

حيث تزرخ الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المؤسسة التربوية والتي بدورها تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة لإزائها، وتعد الثقافة التنظيمية الظاهرة الأكثر تأثيراً على سلوك القادة والعاملين على حد سواء في المنظمات على مختلف أنواعها فهي تعد العامل المؤثر والمساعد على تحقيق الكثير من المهارات والأعمال التي تحقق أهداف المنظمات.

ولقد حظى موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات في الآونة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات؛ لتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة والعمل على جودة وتحقيق الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية (ابو بكر، 2004، ص 129).

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين (محمد ماهر أحمد، 2012، ص 273).

لذلك تنحصر مشكلة البحث في الكشف عن جوانب الثقافة التنظيمية لدى إدارات التعليم بمحافظة بيشة ودورها المحوري والرئيسي في تحقيق الإبداع الإداري بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجات القطاع التعليمي بشكل عام، والمعوقات التي تعترضهم بهذا الشأن، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات التعليمية بمهامها بإبداع إداري لدعم العملية التعليمية ونجاحها على أكمل وجه.

لذلك يمكن بلورة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

س1/ ما هي البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية؟

س2/ ما هو مستوى الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة؟

س3/ ما هي إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها ؟

ثانياً: أهداف البحث:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة مدى تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- 1- التعرف على البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية.
- 2- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- 3- التعرف على مستوى الإبداع الإداري الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بإدارة بيشة.
- 4- التعرف على إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

ثالثاً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي في محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لإدارة التعليم بمحافظة بيشة، فضلاً عن الأهمية الأكاديمية حيث يوفر الإطار المرجعي للباحثين في هذا الموضوع.

رابعاً: حدود البحث :

الحد الموضوعي: يقتصر البحث على موضوع تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

الحد البشري: العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

الحد المكاني: إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

خامساً: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

سادساً: مصطلحات البحث:

الثقافة التنظيمية: Organizational culture

هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (القريوتي، 2009، 172). والثقافة التنظيمية: تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون ، 2010 م ، ص 627).

وتعرف الثقافة التنظيمية في البحث الحالي إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يدركها جميع العاملين بمدارس محافظة بيشة التعليمية التي يؤمن بها الأفراد، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري.

الإبداع الإداري: administration creativity

هو قدرة المديرين والعاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتجويدها باستمرار (محمد ماهر أحمد، 2012، ص 279).

والإبداع الإداري هو: القدرة على إيجاد ممارسات سلوكية تعبر عن الأداء الإداري الجيد والمبدع، وتهيئة جو من الثقة والتعاون وتقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها (علاء حاكم الناصر، 2018، ص 147).

ويعرف الإبداع الإداري في البحث الحالي إجرائياً بأنها: أما الإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ".

الخلاصة.

تم عرض الإطار العام للبحث وتضمن مقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته، وكذلك توضيح حدود البحث ومنهج البحث ومصطلحات البحث.

الفصل الأول

(البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية).

تمهيد:

- المبحث الأول: عرض البحوث والدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.

الخلاصة.

الفصل الأول

البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية.

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل مجموعة من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي؛ وذلك للاستفادة من هذه الدراسات، وإظهار أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين البحث الحالي، وقد تم توزيعها لمحورين هما: عرض البحوث والدراسات السابقة؛ ثم التعليق عليها من حيث التشابه والاختلاف، والاستفادة منها.

المبحث الأول: عرض البحوث والدراسات السابقة.

يتم عرض البحوث والدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الاحدث للأقدم:

سنة الدراسة	موضوع الدراسة	العينة ومكان الدراسة	النتائج
دراسة (الناصر علاء حاكم، 2018)	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري.	عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد.	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الكليات عينة البحث.
دراسة (ديب، والبهلول، 2017)	الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة.	عينة من العاملين بالكليات في جامعة تشرين	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في

جامعة تشرين . وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنه أن تسهم بشكل إيجابي بدور الثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة.			
وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على عملية إدارة المعرفة.	عينة من (123) خبير في مجال صناعة السيارات	تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.	دراسة (Rezvani, et al., 2013)
توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها ان ادارة العمل لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي ايضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من	العاملين في معمل سمنت الكوفة.	دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي.	دراسة (سعد مجيد عبد علي ، 2013)

اهمها ضرورة توجه ادارة معمل سممت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.			
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة ودوافع التعلم الذاتي لدى العاملين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.363) ، وبدرجه متوسطة.	العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي.	مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي.	در اسسة (المطيري محمد غالب، 2013)
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات الأعراف التنظيمية،	دراسة تطبيقية على العاملين والإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة .	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.	در اسسة العاجز) (2011م)

التنظيمية، التوقعات التنظيمية (وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة ، وهي علاقة طردية.			
توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الثمانية المتمثلة في (المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، التكامل) تؤثر في فاعلية المنظمة بأبعادها المتمثلة في (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، التوجه للزبائن، الأداء المالي والنمو) ودرجة التأثير بمستوى متوسط، كما بينت أن أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي والاهتمام بالزبائن في جميع المراحل .	جميع العاملين بمصانع المواد الأولية في تركيا.	دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية .	دراسة (Bulent Aydin;A dnan Ceylan,2 009)
توصلت الدراسة	دراسة تطبيقية على	أثر الثقافة التنظيمية	در

اسـة (الزعبـي حسن على، 2009)	في الإبداع الإداري.	العاملين في شركات الأدوية الأردنية.	الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة معنوية بين الخصائص الديمغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر. كما تبين بان هناك تأثير معنوي لكل من ابعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.
در اسـة (حاتم علي حسن رضا، 2009)	"الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي.	دراسة تطبيقية على العاملين بالأجهزة الأمنية".	توصلت الدراسة إلى: أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال ما توفره المنظمة من مناخ سليم و مناسب، ينمي الروح الإبداعية لدى العاملين في المنظمات، وإيجاد وسائل و طرق لاستغلال المواهب و القدرات الخلاقة للعاملين.
دراسة (الليثي، 2008)	الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري.	من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة- السعودية.	توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، أن درجة ممارسة عنصر

الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.			
بينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال	على (74) مديراً في الإدارة العليا إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية.	واقع الإبداع الإداري.	دراسة (السيوطي، 2008)

المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.			
توصلت الدراسة الى استنتاج بأن الابداع عامل مهم لنجاح المنظمات وتلعب تقانة المعلومات دورا مهما في خلق الابداع.	على العاملين بالمنشآت التصنيعية	فهم العلاقة بين تقانة المعلومات والابداع في المنظمات.	در اسسة) Dewett,2 (007.
توصلت الدراسة إلى ان الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في انتاج منتجات جديدة فحسب وانما في خلق اسواق جديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، اذ تبين عن طريق هذه الدراسة ان طرائق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، ان خلق القيمة للزبون لها تأثير ايجابي ايضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي، واما التطور التكنولوجي فليس له	عينة من (187) مديراً تنفيذياً من عدد من الشركات الاوربية.	الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبدل"	در اسسة) Marion & Marie,20 (06.

اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، اذ يمكن ان تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجياً مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وانما دوره يكون مساعداً. واوصت الدراسة بوجوب لجوء منظمات الأعمال الى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مضافة للزبون.			
وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس وهي على التوالي: (المرونة، التحليل، الربط، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه). في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي على	لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض".	"واقع الإبداع ومعوقاته"	دراسة (العساف، 2004)

التوالي: (الأصلية، قبول المخططة، الحساسية للمشكلات (لا تتوفر إلا في النادر. وإن من أهم معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري هي: (ضغوط العمل- تكاليف الإبداع -عدم كفاية الحوافز-عدم موضوعية معايير تقويم الأداء - غياب دعم القيادة - مقاومة التغيير - غياب جو الحرية).			
--	--	--	--

المبحث الثاني: التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تنوعت الدراسات التي تناولها البحث منها ما تناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري مثل دراسة (الناصر علاء حاكم، 2018)، ودراسة (الزعيبي حسن علي، 2009)، ودراسة (الليثي، 2008)، ومنها من تناول الثقافة التنظيمية مثل دراسة (ديب، والبهلول، 2017)، ودراسة (محمد غالب المطيري، 2013)، ودراسة دراسة (Rezvani, et al., 2013) ودراسة (Bulent Aydin;Adnan Ceylan,2009) ومنها من تناول الإبداع الإداري مثل دراسة (سعد محمد علي، 2013)، ودراسة (حاتم علي حسن، 2009) ودراسة (العساف، 2004)، ودراسة (Dewett,2007) ودراسة (Marion & Marie,2006).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأهداف، وحدود الدراسة المكانية والموضوعية ومنهج وعينة الدراسة.

استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، ومعرفة مدى أهمية هذه المشكلة، وفي تعريف أدبيات البحث ومصادره، وسيستفيد منها في بناء الاستبانة – إن شاء الله- وفي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجها.

الخلاصة.

تم عرض البحوث والدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الاحدث للأقدم وقد تنوعت الدراسات السابقة، منها ما تناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ومنها من تناول الثقافة التنظيمية، ومنها من تناول الإبداع الإداري، وتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق، أوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

(الإطار النظري المتعلق بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية).

تمهيد.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

الخلاصة.

الفصل الثاني

(الإطار النظري المتعلق بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية).

تمهيد.

سيتناول الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية حيث يتناول المبحث الأول الثقافة التنظيمية، ويتناول المبحث الثاني الإبداع الإداري، بينما يتناول المبحث الثالث علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. (Y. Chuang, R. Church,) (and j. Zikic, 2004, 26-34)

كما يذكر (Park et al, 2004) على أن ثقافة المنظمة "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم (H. Park, 106-117, 2004, V. Ribiere, and W. Schulte). فيما يرى (Wilson, 2001) بان الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة" (A. Wilson, 2001, 353-367).

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بان احد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لان لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى، ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بان هناك ثقافة جيدة، كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها، ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسألة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة، ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها، وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فان للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين (M. Grigoruta, 2006, 747-752).

ويعتقد (Riad, 2007) بأنه ليس من السهل تعديل الثقافة وان فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة في تماس مغلق مع بعضهما، ويحصل ذلك في حالة اندماج منظمتان مع بعضهما (S. Riad, 2007, 26-43). وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغمى والفعالية والتعقيد (E. Ogbonna, and L.) (Harris, 2007, 388-408).

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت، فقد أشار المرسي إلى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية (المرسي ، 2006م ، ص13) ، وأشار Sharma (2002) إلى وجود أكثر من (250) تعريفاً لثقافة المنظمة (الوقفي ، 2009م ، ص12).

وعرف (الناصر علاء حاكم، 2018، 148) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة.

عرف ادجار شاين الثقافة التنظيمية "بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات " (شاين ، 2004م ، ص31) .

وعرفها Gupta& Govindarajan(2000) "بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد ، وتعرف أنواع الناس الذين سيلتزمون المنظمة ، وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها "(المدان وموسى ، 2010م ، ص111) .

كما تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون ، 2010 ، ص627) .

وتعرف بأنها: مجموعة من الخصائص والقيم والاخلاق والنواحي المادية والتقنية التي

تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات (يزغش محمد، 2007).

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الافراد لإنجاز اهداف مشتركة، و هي تتميزها عن باقي المنظمات.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تتحدد أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.

2- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

3- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.

4- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. إذ بادت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

(سلو، 2011، 37-38).

3- عناصر الثقافة التنظيمية

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 ... الخ.

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 ... الخ .

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

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة . مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العيان، 2004، 312-313).

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة (Suppoative Culture) تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5- ثقافة المهمة (Task Culture) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور (Role Culture) وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (آل حسن، 2001: 5).

5- أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد ذكر كثير من الكتاب أبعاد الثقافة التنظيمية ؛ ويمكن تلخيصها كما يلي:

1 - المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين و مبدعين ويسعون للمخاطرة.

3- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة.

4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

5- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين.

6- **الرقابة:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين.

7- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- **نظم العوائد:** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات ، العلاوات و الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحابة و غيرها.

9- **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة.

10- **أنماط الاتصال:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي و غيره (صالح علي الواسع، 2018).

المبحث الثاني: الإبداع الإداري:

1- مفهوم الإبداع الإداري

يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000)، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة (الصرن، 2000)، وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو قيادة الأفراد أو من خلال القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة (1997، Sundbo).

ويعرفه (محمد الحراحشة، وآخرون، 2006، 248) " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".

ويعرفه (الناصر علاء حاكم، 2018، 151) هو التوصل إلى شيء جديد قد يكون خدمة أو أسلوب إداري أو نظرية أو اختراع، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً.

أما (الشمري، 2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. ويعرفه (هيجان، 1999) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة،

والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني ، 2004).

أما "جروان" (جروان، 2002) فيعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

أما "العواد" (العواد، 2005) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير " .

فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al، 2002) .

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنها: عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبيه بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

2- عناصر الإبداع الإداري.

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (محمد، ماهر أحمد، 2012، 299 _ 298):

1- عنصر الطلاقة: إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

2-عنصر المرونة: أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

3-عنصر الأصالة: وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.

4-عنصر الحساسية للمشكلات: وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5-عنصر المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

6-عنصر الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية .

3- معوقات الإبداع

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي (السويديان والعدلوني ، 2004):

1-المعوقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية

2-المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3-معوقات الدافعية :

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع،

ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4- المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف (الصيدلاني، 2001م) المعوقات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة

5- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهناك من يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراحبة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.

ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية (الناصر علاء حاكم، 2018، 153):

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنتقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- 5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

الخلاصة.

تم التعرف في هذا الفصل على الثقافة التنظيمية التي تعتبر هوية أو شخصية المؤسسة حيث تتكون من مجموعة من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، كما تطرق البحث إلى الإبداع الإداري وتبين أنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، ثم تناول البحث علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، وسوف ينتقل البحث في الفصل التالي إلى التعرف على إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

الفصل الثالث

(إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية).

تمهيد:

المبحث الأول: أداة الدراسة ومراحل تصميمها.

المبحث الثاني: إجراءات التطبيق لجمع البيانات.

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية.

الخلاصة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويوضح كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها ميدانياً، وعرضاً بأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة .

المبحث الأول: أداه الدراسة ومراحل تصميمها:

نظراً لطبيعة الدراسة والوقت المتاح لإجرائها، وطبيعة البيانات المراد جمعها، وبناءً على منهج الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، ومن المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن توجيهات المشرف العلمي، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:-

الأول : يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين، في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة في العمل) .

الثاني : يتعلق بمحاور الدراسة ويتكون من محورين على النحو التالي :

1- المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة ويحتوي على (22) عبارة من رقم 1 إلى 22).

2- المحور الثاني: ويتعلق واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة ويحتوي على (20) عبارة من رقم 1 إلى 20).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (1) مقياس ليكرت.

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

1- صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الأداة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، 2006م، ص429) . وقام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أ- صدق المحكمين:

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من الأساتذة من مختلف التخصصات وبلغ عددهم (9) محكم، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملامتها، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من محاور الدراسة، وكذلك وضوح الصياغة اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء قام الباحث بإجراء العديد من التعديلات، لتصبح أداة الدراسة في صورتها النهائية الموضحة في (الملاحق) .

ب- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية اختيرت بطريقة عشوائية منتظمة، وتكونت العينة من (30) من العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (94) موظف، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية SPSS تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور، ومعامل ألفا كرونباخ إذا حذف عنصر، وكذلك معامل الارتباط المصحح، كما تم استخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لكامل عبارات المحور على النحو التالي:

المبحث الثاني: إجراءات التطبيق لجمع البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على بقية أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، وذلك بشكل رسمي عن طريق جهة العمل أو بشكل شخصي مباشر أو عن طريق الزملاء والرؤساء المباشرين للعاملين، سواء كان ذلك عن طريق المناولة المباشرة أو بواسطة البريد الإلكتروني، وحصل الباحث على (94) استبانة صالحة للدراسة تمثل جميع مجتمع الدراسة خلال النصف الثاني من العام الدراسي (1441هـ-2020م) ، وبعد ذلك قام الباحث بإدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ، ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج .

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical ackage for Social Sciences

والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وتم توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات	الفئة	مستوى المتوسطات
موافق بشدة	4.21-5.00	الخامسة	مرتفع
موافق	3.41-4.20	الرابعة	
محايد	2.61-3.40	الثالثة	متوسط
غير موافق	1.81-2.60	الثانية	منخفض
غير موافق بشدة	1.00-1.80	الأولى	

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة .

2- الانحراف المعياري "standard deviation" للتعرف على مدى انحراف إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي ، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي ، وكذلك أبعاد هذه المحاور .

كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة .

2- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له العبارة ، وكذلك معرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة .

المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية.

وتشتمل على ما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

جدول رقم (3)

استجابات المبحوثين على عبارات المحور الأول (واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة).

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	م
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	0.487	4.96	66	27	1	0	0	ك	تحرص الإدارة العليا على تفويض مسؤولياتهم المزد من السلطات.	1
			70.2	28.7	1.1	0	0	%		
3	0.667	4.46	52	33	9	0	0	ك	تشجع الإدارة العليا العاملين على الابتكار والإبداع في عملهم.	2
			55.3	35.1	9.6	0	0	%		
7	1.136	3.69	23	40	16	9	6	ك	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام العاملين لتسهيل عملية إنجازها.	3
			24.5	42.6	17.0	9.6	6.4	%		
9	1.165	3.38	19	27	23	21	4	ك	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية.	4
			20.2	28.7	24.5	22.3	4.3	%		
2	0.618	4.51	54	34	6	0	0	ك	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة.	5
			57.4	36.2	6.4	0	0	%		

واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة

8	0.991	3.65	2	13	17	46	16	ك	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف.	6
			2.1	13.8	18.1	48.9	17.0	%		
13	1.263	3.21	13	12	25	29	15	ك	القواعد والتنظيمات الداخلية في المؤسسة تتصف بأنها عادلة.	7
			13.8	12.8	26.6	30.9	16.0	%		
15	1.284	3.9	14	19	18	31	12	ك	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي.	8
			14.9	20.2	19.1	33.0	18.8	%		
16	1.100	2.81	7	40	17	24	6	ك	العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.	9
			7.4	42.6	18.1	25.5	6.4	%		
17	1.99	2.80	8	39	16	25	5	ك	تحرص الإدارة العليا على زيادة (توظيف) الثقة بين العاملين.	10
			7	41.8	17	25.2	6.1	%		

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسب	العبرة	م	واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
18	1.95	2.78	7	34	17	5	24	ك	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع بالعاملين وتشجع المبتكرين منهم.	11	
			6	34.2	15	5.69	24.2	%			

10	1.297	3.27	13	15	15	36	15	ك	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.	12
			13.8	16.0	16.0	38.3	16.0	%		
21	1.66	2.60	5	28	14	20	12	ك	يتنافس العاملون في المؤسسة لتحقيق كفاءة أفضل.	13
			3	29.1	15	22.2	12.9	%		
19	1.93	2.77	5	35	16	6	32	ك	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في جميع أنشطة المؤسسة.	14
			6	36.1	16.2	6.8	32.6	%		
20	1.89	2.74	8	30	17	31	7	ك	توفر الإدارة العليا للعاملين الأمن الوظيفي.	15
			6	31.2	17.6	32.1	8.2	%		
22	1.12	3.33	6	13	9	3	11	ك	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية.	16
			3	14.1	9.6	4.1	12.3	%		
11	1.123	3.24	8	15	28	32	11	ك	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها.	17
			9.5	16.1	29.8	33.5	12.3	%		
	1.263	3.22	13	12	25	29	15	ك	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات	18

12			13.9	12.8	26.6	30.9	16.0	%	والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها.	
5	1.009	4.5	4	4	9	43	34	ك	تعطي الإدارة العليا اهتماما بالعمال من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.	19
			4.3	4.3	9.6	45.7	36.2	%		
6	0.932	6.83	3	4	19	48	20	ك	تتم الإدارة العليا بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية.	20
			3.2	4.3	20.2	51.5	21.3	%		
4	1.108	2.29	5	12	8	4	10	ك	تشجع الإدارة العليا بالمؤسسة حالات الإبداع والابتكار.	21
			4	13.1	9.3	5.1	11.1	%		
14			7	13	23	14	27	ك	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل الجماعي.	22
			8.7	15.1	24.3	15.1	28.4	%		
-	0.805	3.72	المتوسط العام							

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (3) على أن واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، كان عالياً وعليه تقوم الإدارة بتهيئة العاملين للعمل وفق المناخ التنظيمي المناسب للثقافة التنظيمية وتطويرها لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل وتصميمها للهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة، ومن خلال تفويض الإدارة العليا مسؤولياتهم المزد من السلطات، ومن خلال استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء، ومن خلال توطيد الثقة والعلاقات بين العاملين،

بينما كانت ردودهم متوسطة بما يتعلق بعبارة يتنافس العاملون في المؤسسة لتحقيق كفاءة أفضل، وعبارة تشجع الإدارة العليا بالمؤسسة حالات الإبداع والابتكار.

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

جدول رقم (4)

استجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني (واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة).

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسب	العبارة	م	واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة				
1	0.487	4.96	0	0	1	27	66	ك	يعمل العاملین بأسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري.	1	
			0	0	1.1	28.7	70.2	%			
3	0.667	4.46	0	0	9	33	52	ك	يحاول العاملین تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها.	2	
			0	0	9.6	35.1	55.3	%			
7	1.136	3.69	6	9	16	40	23	ك	ينجز العاملین الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور.	3	
			6.4	9.6	17.0	42.6	24.5	%			
9	1.165	3.38	4	21	23	27	19	ك	يحرص العاملین على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	4	
			4.3	22.3	24.5	28.7	20.2	%			
2	0.618	4.51	0	0	6	34	54	ك	يمتلك العاملین المهارات الكافية التي من خلالها يقتنع المتعاملین معهم.	5	
			0	0	6.4	36.2	57.4	%			

8	0.991	3.65	2	13	17	46	16	ك	6	يحرص العاملین علی التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.
			2.1	13.8	18.1	48.9	17.0	%		
13	1.263	3.21	13	12	25	29	15	ك	7	يسعى العاملین للحصول علی الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.
			13.8	12.8	26.6	30.9	16.0	%		
15	1.284	3.9	14	19	18	31	12	ك	8	يحرص العاملین علی اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة علی ذلك.
			14.9	20.2	19.1	33.0	18.8	%		
16	1.100	2.81	7	40	17	24	6	ك	9	يحرص العاملین علی الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.
			7.4	42.6	18.1	25.5	6.4	%		
17	1.99	2.80	8	39	16	25	5	ك	10	يقترح العاملین أساليب جديدة لأداء العمل حتی إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.
			7	41.8	17	25.2	6.1	%		

ترتيب الأهمية	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسب	العبرة	م	واقع الإبداع الإداري بمحافظة بيشة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
18	1.95	2.78	7	34	17	5	24	ك	يسعى العاملین للحصول علی الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	11	
			6	34.2	15	5.69	24.2	%			

10	1.297	3.27	13	15	15	36	15	ك	يتطبق العاملین أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق.	12
			13.8	16.0	16.0	38.3	16.0	%		
21	1.66	2.60	5	28	14	20	12	ك	يهتم العاملین بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	13
			3	29.1	15	22.2	12.9	%		
19	1.93	2.77	5	35	16	6	32	ك	يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	14
			6	36.1	16.2	6.8	23.6	%		
20	1.89	2.74	8	30	17	31	7	ك	يحصل العاملین على معلومات مفصلة قبل بدئهم بالعمل الجديد.	15
			6	31.2	17.6	32.1	8.2	%		
22	1.12	1.82	6	13	9	3	11	ك	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.	16
			3	14.1	9.6	4.1	12.3	%		
11	1.123	3.24	8	15	28	32	11	ك	يملك العاملین رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	17
			9.5	16.1	29.8	33.5	12.3	%		
12	1.263	3.22	13	12	25	29	15	ك	يملك العاملین قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	18
			13.9	12.8	26.6	30.9	16.0	%		
5	1.009	4.5	4	4	9	43	34	ك	عادة ما يفضل العاملین الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة.	19
			4.3	4.3	9.6	45.7	36.2	%		
6	0.932	3.83	3	4	19	48	20	ك	يحرص العاملین على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل.	20
			3.2	4.3	20.0	51.1	21.3	%		

-	0.805	3.72	المتوسط العام		
---	-------	------	---------------	--	--

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4) على أن واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، كان عالياً من خلال تهيئة العاملين للعمل بأسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري، ومن خلال تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها، ومن خلال حرص العاملين على تقديم الأفكار الجديدة للعمل، ومن خلال امتلاك العاملين قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، بينما كانت ردودهم متوسطة بما يتعلق بعبارة يهتم العاملين بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وعبارة لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية في مجملها إلى الآتي:

فيما يتعلق بواقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، خلصت نتائج الدراسة بأن واقع الثقافة التنظيمية كان عالياً فيما يتعلق بتفويض الإدارة العليا مرؤسيهم المزيد من السلطات، وفيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء، وفيما يتعلق بتوطيد الثقة والعلاقات بين العاملين، بينما كانت واقع الثقافة التنظيمية متوسطة فيما يتعلق بعبارة يتنافس العاملين في المؤسسة لتحقيق كفاءة أفضل، وعبارة تشجع الإدارة العليا بالمؤسسة حالات الإبداع والابتكار.

فيما يتعلق بواقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، خلصت نتائج الدراسة بأن واقع الإبداع الإداري كان عالياً فيما يتعلق باهتمام العاملين للعمل بأسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري، وفيما يتعلق بتطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها، وفيما يتعلق بامتلاك العاملين قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها، بينما كانت واقع الإبداع الإداري متوسطة فيما يتعلق بعبارة يهتم العاملين بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وعبارة لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.

الخلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وإجراءات التطبيق لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية وما توصلت إليه.

الخاتمة:

توصلت نتائج الدراسة النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر هوية أو شخصية المؤسسة حيث تتكون من مجموعة من القيم، والعادات، والمعايير، والمعتقدات، التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، كما أن الإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ومن خلال هذا البحث توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن إدارة التعليم بمحافظة بيشة تطبق الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية بدرجة عالية، ولتطبيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، والمحافظة على الجو السائد والثقافة التنظيمية الجيدة من قبل إدارة التعليم بمحافظة بيشة، والعمل على تكريسها وتعزيزها لديمومة العطاء الأفضل، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارة التعليم بمحافظة بيشة.

وبناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بالاهتمام بالتوصيات التالية:-

- 1- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل في إدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- 2- استقطاب المبدعين بالعمل بإدارة التعليم بمحافظة بيشة وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين .
- 3- ضرورة الاهتمام بتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية لما لها من أثار إيجابية في تحقيق الإبداع الإداري لإدارة التعليم بمحافظة بيشة.
- 4- المحافظة على الجو السائد والثقافة التنظيمية الجيدة من قبل إدارة التعليم بمحافظة بيشة، والعمل على تكريسها وتعزيزها لديمومة العطاء الأفضل.
- 5- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- 6- ضرورة اهتمام إدارة التعليم بمحافظة بيشة بتدريب العاملين الذين لديهم القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعهم.
- 7- اهتمام إدارة التعليم بمحافظة بيشة بصورة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد بتلك المدارس.
- 8- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة التعليم بمحافظة بيشة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- 9- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بإدارة التعليم بمحافظة بيشة لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.

البحوث والدراسات المقترحة:

- 1- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة.
- 2- دراسة مقارنة للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بين كليات جامعة بيشة.
- 3- إجراء دراسات مماثلة على منظمات حكومية أخرى غير المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

المراجع العربية.

الناصر علاء حاكم (2018): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (56)، بغداد.

السيوطي (2008) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

العميان، محمود سلمان (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

العاجز ، إيهاب فاروق (2011م) . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، غزة : الجامعة الإسلامية .

أبو بكر (2004): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الاسكندرية، الدار الجامعية.

الزعبي حسن على (2009): أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، المجلة العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن

المطيري محمد غالب (2013): مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الخشالي، شاكر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد (2008) : الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

القريوتي، محمد قاسم (2009) : السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان

آل حسن، عبد العزيز حسن. (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصلاح، صلاح عبد الجليل (2009م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

النسور، مروان محمد (2012م). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، ص 187-210.

العساف (2004): "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

الليث محمد (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرس دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

المدان، سامي عبد الله؛ وموسى، صباح محمد (2010م). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، (84)، ص 106-142.

المرسي، جمال الدين (2006م). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الوقفي، علي عوض (2009م). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر.

خالد محمود عزيز (2012): الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد (3)، المجلد (5)، جامعة الموصل، العراق.

جواد، شوقي ناجي، (1995): إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (د،ت). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد؛ وبسيوني، إسماعيل علي (2010م)، الرياض: دار المريخ للنشر.

حاتم علي حسن رضا (2009) بعنوان: "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

ديب، والبهلول (2017) الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (42)، سوريا.

درويش، مروان (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.

سعد مجيد عبد علي (2013): دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سموت الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

سلو، شاكرا احمد (2011) : الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العرب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط1، دمشق، سوريا .

طالب ، منير إبراهيم (2011م) . علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، غزة : جامعة الأزهر.

شاين إدجار (2004م) . الثقافة التنظيمية والقيادة، ط3 ، ترجمة الأصبحي، الرياض : معهد الإدارة العامة.

صالح علي الواسع(2018): أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد (11)، ليبيا.

عكاشة ، أسعد أحمد (2008م) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، غزة : الجامعة الإسلامية .

محمد ماهر أحمد (2012): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العملية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2).

موسى، صافي إمام (1976): ظاهرة النزاعات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد (19)، يناير 1976.

يزغش محمد (2007): الثقافة المهنية في الفكر الحديث ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خبضر رسالة ماجستير، الجزائر ، 2007، ص20

المراجع الأجنبية.

A.Wilson, "Understanding Organizational culture and the Implication for corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/ , 2001.

Bulent Aydin, Adnan Ceylan(2009). the Role of Organizational Culture On Effectiveness,E+M Ekonomie a Management; 3; ABI/INFORM Global .pg.33

E.Ogbonna, and L.Harris, "Dereloping internet operations and subcultural dynamics An exploratory study", Journal of Organizational change Management, Vol.20, No.3, 2007.

H.Prk, V.Ribiere, and W.Schulte,"Critical Attributes of Organizational culture that promate Knowledge Management Implementation success", Journal of Knowledge Management, Vol.8 No.3, 2004.

M.Grigoruta, "Change in Romanian Organizations : A Management culture Approach", Journal of Organizational Management, Vol.19, No.6, 2006.

Marion&Maarie , " Innovation Outside the Lab: Strategic Innovation As the Alternative", [WWW.ijbentfy.com](http://WWW.ijbentfy.com/view/ni/1471530/innovation+outside+the+Lab.html) and ersfuture.be/view/ni/1471530/innovation+outside+the+Lab.html,2006.

Rao, M. G., & Rao, V. S. and Narayana, P. S. (1997), Organizational Behavior, Delhi, Kinark publishers.

REZVANI, M; GHODS, M; FARID, H; SALEHI, S(2013). *Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management.*

Journal of Scientific Research, 18(5), pp: 708-716.

الملاحق

السيد المحترم /

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم بمحافظة بيشة ".

علماً بأن مفهوم **الثقافة التنظيمية** في هذه البحث يقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي يدركها جميع العاملين بمدارس منطقة عسير التعليمية التي يؤمن بها الأفراد، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري، أما **الإبداع الإداري** هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ".

يرجى الاطلاع على فقرات الاستبيان والإجابة عليهما بدقة وحيادية بوضع علامة (√) في المجال المخصص خدمة للبحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم شاكرين تعاونكم

ثالثاً: المعلومات الأولية:

1- **المؤهل العلمي:** مؤهل عالي () () ماجستير () دكتوراه.

2- **المسمى الوظيفي:** () () .

3- **سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر () .

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، وفيما يلي مجموعة من العبارات حدد درجة موافقتك على العبارة بوضع علامة (√) إمام العبارة التي تناسب اختيارك:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على تفويض مسؤولياتهم المزد من السلطات.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	تشجع الإدارة العليا العاملين على الابتكار والإبداع في عملهم.					
3	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام العاملين لتسهيل عملية انجازها.					
4	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية.					
5	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة.					
6	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف.					
7	القواعد والتنظيمات الداخلية في المؤسسة تتصف بأنها عادلة.					
8	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي.					
9	العامل الحاسم لنجاح المؤسسة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء.					
10	تحرص الإدارة العليا على زيادة (توطيد) الثقة بين العاملين.					
11	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع بالعاملين وتشجع المبتكرين منهم.					
12	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة.					
13	يتنافس العاملين في المؤسسة لتحقيق كفاءة أفضل.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في جميع أنشطة المؤسسة.					
15	توفر الإدارة العليا للعاملين الأمن الوظيفي.					
16	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية.					
17	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها.					
18	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها.					
19	تعطي الإدارة العليا اهتماماً بالعاملين من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم.					
20	تهتم الإدارة العليا بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية.					
21	تشجع الإدارة العليا بالمؤسسة حالات الإبداع والابتكار.					
22	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل الجماعي.					

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، وفيما يلي مجموعة من العبارات حدد درجة موافقتك على العبارة بوضع علامة (√) إمام العبارة التي تناسب اختيارك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل العاملین بأسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري.					
2	يحاول العاملین تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها.					
3	ينجز العاملین الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور.					
4	يحرص العاملین على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.					
5	يمتلك العاملین المهارات الكافية التي من خلالها يقتنع المتعاملين معهم.					
6	يحرص العاملین على التعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بالعمل.					
7	يسعى العاملین للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.					
8	يحرص العاملین على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك.					
9	يحرص العاملین على الاستفادة من انتقاد الآخرين لهم.					
10	يقترح العاملین أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها.					
11	يسعى العاملین للحصول على الأفكار التي تساهم					

					بحل مشاكل العمل.	
					يتطبق العاملین أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق.	12
					يهتم العاملین بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.	13
					يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.	14
					يحصل العاملین على معلومات مفصلة قبل بدئهم بالعمل الجديد.	15
					لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة.	16
					يملك العاملین رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	17
					يملك العاملین قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	18
					عادة ما يفضل العاملین الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة.	19
					يحرص العاملین على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل.	20

جميع الحقوق محفوظة © 2021، الباحث/ عبد الله سعيد سليم الحارثي، المجلة الأكاديمية للأبحاث

والنشر العلمي. (CC BY NC)