

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المبحث الأول خطة الدراسة

#### 1-1-1 مقدمة الدراسة:

في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة والمتعددة التي تحيط بالمنظمات، من اتساع السوق وحرية حركة رؤوس الأموال واليد العاملة، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وجب على كليات المجتمع اليمنية مواكبة هذه التحولات والتغيرات وضرورة التأقلم والتكيف معها لتضمن النجاح والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها وعلى رأسها الموارد البشرية، وذلك بتوفير المناخ الملائم للعمل وغرس القيم والمعتقدات التنظيمية والالتزام والولاء وحسن المعاملة وغيرها من العناصر والتي تدخل في إطار ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

اذ تمثل الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات وسلوكيات وقواعد وإجراءات تقوم عليها المنظمة، وهي تسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم من خلال وضع تلك القيم والمعتقدات الإيجابية التي يسترشد بها الأفراد في أثناء تعاملهم في العمل وفي غرس السلوكيات الجيدة، وتحديد القواعد والإجراءات المناسبة التي تنظم عملهم لتحقيق الإبداع التنظيمي في الأعمال، والوصول إلى أداء جيد تحقق المنظمة من خلاله أهدافها، إذ يعد الإبداع والتطوير والتجديد مطلباً رئيساً لأي منظمة، فالمنظمة التي لا تبذل في الوقت الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال.

وتعد عملية الأبداع بكل تأكيد من اهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عمليات الأبداع مسألة حيوية وضرورية على الاصعدة كافة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وإن عمليات الأبداع يجب ان تشمل تبني سياسات واساليب متطورة على مستوى الأفراد او مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل، وقد قامت الكثير من المنظمات بأثناء وحدات متخصصة بعمليات الأبداع والتطوير، وسخرت لها الامكانيات

المادية والبشرية كافة من اجل إجراء البحوث والتجارب التي من خلالها تتوصل الى افضل الطرق والوسائل لتأدية الأعمال والأنشطة في المنظمة(ديري، 2011، 299).

ويتضع جلياً أهمية الثقافة التنظيمية في مجال العمل وانعكاسه الايجابي على الإبداع الإداري، فالأدرة الناجحة هي تلك الادارة التي تعرف كيفية اتمام استغلال كافة عاملها وفعاليتهم بما يحقق أهدافها، بحيث تقوم بوضع ثقافة تنظيمية جيدة تساعد في الإبداع الإداري.

لذا أصبح لزاماً على كليات المجتمع اليمنية أن تهتم بالثقافة التنظيمية لما لها من دور مهم في الإبداع الإداري للعاملين فيها، وتنمية روح الإبداع لديهم، وإتاحة الفرصة لهم لتطوير ذاتهم والارتقاء بمستويات الأداء فيها إلى الأفضل.

### 1-1-2 مشكلة الدراسة:

يعتمد نجاح المنظمة ونموها وبقائها على قدرة الإدارة في إيجاد ثقافة مشتركة، تصب في تحقيق النتائج المرغوبة، ويشكل إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة تحدياً حقيقياً لإدارة المنظمة، إلا أن تعلم بعض الأدبيات الإدارية وفهمها قد يساعد على التقليل من مثل هذه التحديات(المرهضي، 2012، م، 195).

إنَّ للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين طبقاً لطبيعة الثقافة التنظيمية وقوتها، التي تتمتع بها المنظمة، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة، وخطورة الجانب الثقافي تكمن في أن المشاكل الثقافية (اختلاف القيم والسلوك) قد تكون موجودة، لكنها غير مرئية، فهي ضمنية ولا تظهر إلا بعد مرور فترة من الزمن حيث تكون أضرارها قد تضاعفت، أما إذا كانت هناك ثقافات فرعية تتعارض مع أهداف المنظمة وسلوكياتها، فإن ذلك يعد ضعفاً وخلياً داخلياً حيث يجب على المنظمات الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية بالمنظمة بصورة دورية، والعمل على التوفيق بين ثقافة المنظمة وإدارتها، من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي وضعت من أجلها(حمد2014، 2).

وينطلق الباحث في إجراء هذا الدراسة من شعوره الأول نحو الاهتمام بالإبداع الإداري في كليات المجتمع ونظراً لما لمسّه الباحث كونه أحد العاملين فيها من ظهور قيم سلبية في إنجاز المهام، مثل الإهمال والتسيب واللامبالاة، وكثرة التغيب، وعدم إتقان

الأعمال، وانعدام الإبداع الأمر الذي يرى فيه الباحث ضرورة دراسة الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية للتعرف على واقعها، وعلى مستوى الإبداع الإداري للعاملين فيها، ومعرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين الإبداع الإداري للعاملين فيها.

**ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:**

- أ- ما واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية؟
- ب- ما مستوى الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمنية؟
- ج- ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع اليمنية؟
- د- هل هناك فروق في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الكلية، نوع الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة)؟

### **1-1-3 أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية.
- ب- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمنية.
- ج- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع اليمنية.
- د- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية؟

### **1-1-4 فرضيات الدراسة:**

انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين رئيسيتين وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى عددٌ من الفرضيات الفرعية كما يأتي:

**أولاً الفرضية الرئيسة الأولى:**

- لا توجد علاقة للثقافة التنظيمية عند مستوى معنوي (0,05) في الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع اليمنية.

## ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ- لا يوجد أثر للأنظمة والقوانين التنظيمية عند مستوى معنوية (0,05) في الإبداع الإداري (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) لدى كليات المجتمع اليمنية.

ب- لا يوجد دور للسلوك التنظيمي عند مستوى معنوية (0,05) في الإبداع الإداري لدى كليات المجتمع اليمنية.

ج- لا يوجد دور للقيم التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05) في الإبداع الإداري (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) لدى كليات المجتمع اليمنية.

د- لا يوجد دور للمعتقدات التنظيمية عند مستوى معنوية (0,05) في الإبداع الإداري (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) لدى كليات المجتمع اليمنية.

هـ- لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية عند مستوى معنوية (0,05) في الإبداع الإداري (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) لدى كليات المجتمع اليمنية.

## ثانياً الفرضية الرئيسة الثانية:

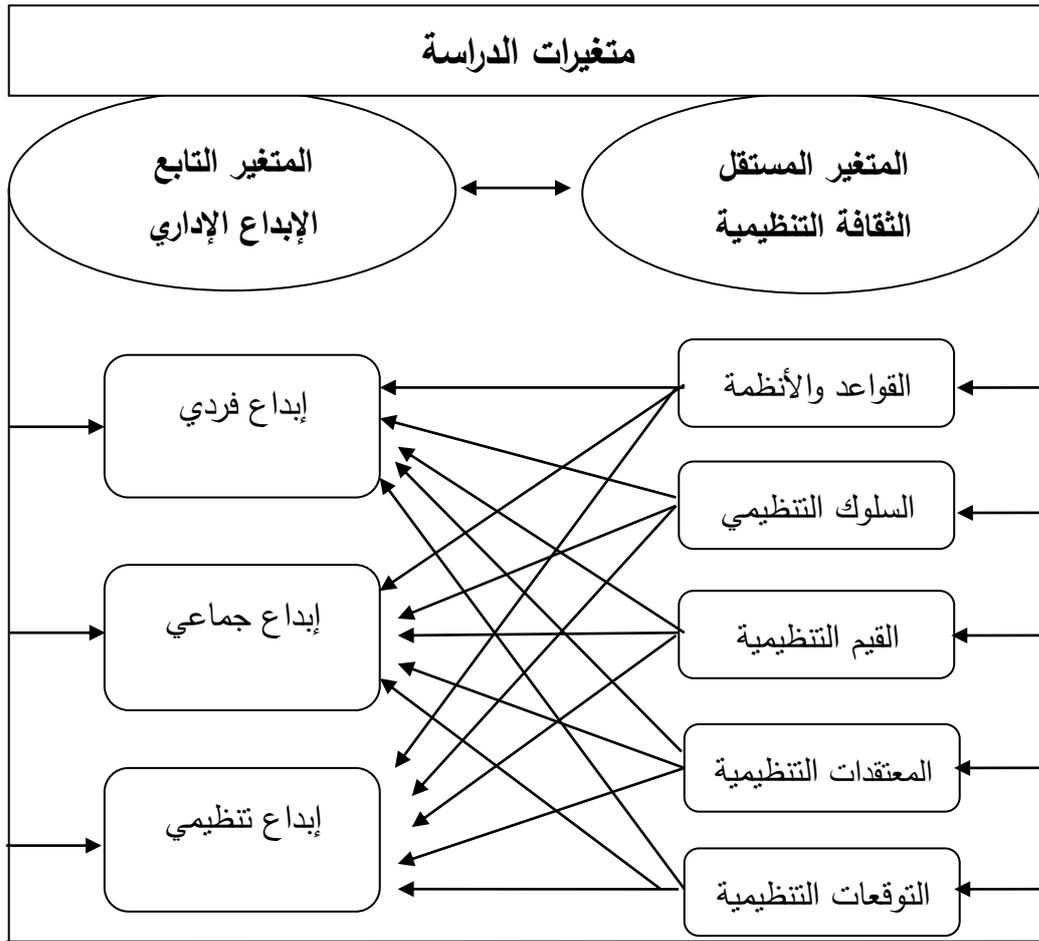
- لا توجد فروق عند مستوى معنوية (0,05) في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم والديمغرافية (الكلية، نوع الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).

## 1-1-5 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد أول دراسة تتناول هذا الموضوع في كليات المجتمع اليمنية حسب علم الباحث، بالإضافة إلى أنها قد تزود الإدارة في الكليات بمعلومات عن الثقافة التنظيمية والدور الفعال الذي تلعبه في الإبداع الإداري وإنجاح العملية التعليمية فيها وذلك لحاجة الكليات إلى وجود كادر إداري مبدع وفعال يساعدها في إنجاز المهام وتحسين مستوى الأداء الإداري وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

## 6-1-1 أنموذج الدراسة:

تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ويتضمن أبعادها، القواعد والأنظمة، السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التوقعية، بينما تناولت الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمينية كمتغير تابع ويتضمن الأبعاد الفردي، والأبعاد الجماعي، والأبعاد التنظيمي ولكل متغير متغيرات فرعية والشكل (1) يوضح المتغيرات التي تناولتها الدراسة:



الشكل (1)

## 1-1-7 حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة التابعة لأمانة العاصمة ومحافظة صنعاء، وعليه من الصعوبة بمكان تعميم نتائجها على كليات المجتمع في المحافظة اليمنية الأخرى.

## 1-1-8 مصطلحات الدراسة:

### أولاً الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن نظام لقيم ونماذج سلوكية مشتركة يتم من خلالها توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة ذات العلاقة بتعاملهم مع مرؤسيهم أو رؤسائهم أو بعضهم بعض ومع المتعاملين الخارجين واستخدامهم للموارد(المرهضي، 2012، 196).

ويقصد به أن الثقافة التنظيمية عبارة عن إطار عام يتضمن مجموعة من الأنظمة والقوانين والسلوك التنظيمي والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية والتي يشترك في تكوينها العاملون في كليات المجتمع اليمنية.

### ثانياً الإبداع الإداري:

هو استحداث أو ابتكار شيء جديد يختلف تماماً عن مفهوم التقليد أو المحاكاة ويعني كذلك ابتداء الشيء أو صنعه أو استنباطه فالإبداع انتاج شيء ما على أن يكون جديداً في صياغته أو انتاج سلعة جديدة ( اللوزي، 2010، 287).

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري هو قدرة الموظف في كليات المجتمع اليمنية على تقديم أفكار إبداعية جديدة (إبداع جماعي، إبداع فردي، إبداع تنظيمي) ومتطورة قد تسهم في حل كثير من المشكلات التي قد تواجهه أثناء أداء عمله في الكلية.

### ثالثاً كليات المجتمع:

هي كليات مجتمع حكومية وخاصة صدرت بقرار رقم (5) لسنة (1996م) تتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني وتصدر شهادة دبلوم عالٍ (ثلاث سنوات بعد الثانوية)، وتهتم برفد المجتمع بالكوادر الفنية المؤهلة في التخصصات الفنية والتقنية(المصدر الجهاز التنفيذي لكليات اليمنية(2017م)).

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

سوف نستعرض عددا من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في البيئة العربية، وذلك بغرض تحديد ماتحاول هذه الدراسة إضافة للموضوع، بعد استعراضها لتلك الدراسات.

### 1-2-1 عرض الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى دراسة (حمادي، 2018) بعنوان:

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية من ضمن محور المتغير المستقل بينما تناولت الإبداع التنظيمي من ضمن محور المتغير التابع .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية جيد، كما توصلت إلى وجود علاقة دورالثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً للإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية.

الدراسة الثانية دراسة (بريالة، 2017) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة مؤسسة سيراميك (تقرت).

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في منظمة السيراميك وذلك من خلال التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وكذا أبعاد السلوك الإبداعي.

وقد تناولت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما تناولت أبعاد السلوك التنظيمي كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في منظمة السيراميك مرتفعة كما توصلت إلى أن مستوى السلوك الإبداعي في المنظمة أيضا مرتفع،

وتوصلت أيضا إلى وجود ارتباط ضعيف بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المنظمة.

**الدراسة الثالثة دراسة ( حسناوي ومزريق، 2017) بعنوان:**

**الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة.**

هدفت الدراسة إلى معالجة الثقافة التنظيمية في المنظمات الاستكشافية من خلال أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد أخذت الدراسة واقع الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بينما أخذت الأداء الوظيفي ويتضمن (النمط القيادي والتدريب) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن واقع الثقافة التنظيمية في مستشفى الأم والطفل كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، وبينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في المستشفى بلغ أعلى من المتوسط وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي.

**الدراسة الرابعة دراسة (ديب والبهلولي، 2017) بعنوان:**

**الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة) كمتغير مستقل، بينما أخذت إدارة المعرفة وتتضمن (تشارك المعرفة، تخزين المعرفة) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسة إدارة المعرفة وبالتالي وجود دور للثقافة التنظيمية في نجاح ممارسة إدارة المعرفة.

## الدراسة الخامسة دراسة (بلكو، 2016) بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة":  
دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هناك مستوى مرتفعاً للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري.

## الدراسة السادسة دراسة ( ربيعة، 2016) بعنوان:

### دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ومبادئها وخطوات تعزيز هذا النوع من الثقافة التنظيمية لما له من أثر في الإبداع لدى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة والتنافسية، وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح على المنظمات ضرورة اعتماد النهج الإبداعي في الإدارة وتنمية الإبداع لدى العاملين لكي يتم مواجهة هذه التحديات، كما توصلت الدراسة

إلى أن الثقافة التنظيمية تعد أحد عناصر البيئة التنظيمية فهي تؤثر بشكل كبير على الإبداع لدى العاملين بعدها الموجه لسلوك العاملين والمحدد لطريقة أداء الأعمال، كما توصلت أيضاً إلى أن توفر الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تشجع على المبادرة والمخاطرة والبحث والتجديد كفيلة بتشجيع الإبداع لدى العاملين، كما توصلت إلى أن على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع والتميز في أدائها ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية الجامدة وترسيخ خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والعمل على تعزيزها.

الدراسة السابعة دراسة ( شاطري، 2016) بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأفراد في المنظمات وإعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى التعرف على أحد أنواعها الأساس (الثقافة التنظيمية القوية) كما هدفت أيضاً إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وطرق تقويتها.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (التماسك، المشاركة، التعاون) كمتغير مستقل بينما أخذت أداء العاملين كمتغير تابع.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود ثقافة قوية بالكلية من خلال ارتفاع مستويات أبعادها.

الدراسة الثامنة دراسة (الشاعر، 2016) بعنوان:

الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

وقد تناولت الدراسة درجة الإبداع الإداري ويتضمن (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) كمتغير مستقل، بينما أخذت المهارات القيادية وتتضمن (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات القيادية، المهارات الإدارية) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أن مديري مدارس وكالة الغوث لديهم قدرات مهارية وقيادية بدرجة كبيرة بالإضافة إلى أنه توجد علاقة قوية بين ممارسة الإبداع والمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

## الدراسة التاسعة دراسة ( المرهضي، 2016 ) بعنوان:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصحية في مدينة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الخصائص الابتكارية (الابداعية) الفردية لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على صحة الثقافة التنظيمية لدى المنظمات عينة الدراسة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) كمتغير مستقل بينما أخذت الخصائص الابداعية على مستوى الفرد والدعم الاجتماعي للمبدع كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها عدم إدراك إدارة المنظمات عينة الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإبداع بالإضافة إلى فاعلية تطبيق نظرية التوقعات في تعزيز الإبداع الفردي على المستوى الفردي كما توصلت إلى تشابه وتقارب التطبيقات للأبعاد الثقافية وخصائص الابتكار بين المنظمات عينة الدراسة.

## الدراسة العاشرة دراسة ( جمعة، 2015 ) بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمنظمة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم التنظيمية وقواعد السلوك) كمتغير مستقل، بينما أخذت أداء الموارد البشرية (كمية العمل وجودة العمل والمهارات البشرية والمواظبة في العمل) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في تحسين أداء الموارد البشرية، وأن مستوى ثقافة المنظمة جاء متوسطاً ومستوى أداء الموارد البشرية جاء مرتفعاً.

الدراسة الحادية عشرة دراسة (خلوف، 2015) بعنوان:

الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساس للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر (3) والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة.

وقد تناولت الدراسة مكونات الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما أخذت أبعاد الانتماء التنظيمي وتتضمن (الانتماء المعنوي، الانتماء الاستمراري، الانتماء المعياري) كمتغير تابع أول والأداء الوظيفي كمتغير تابع ثاني.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هناك علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي إلا أن تأثيرها بين المتوسط والضعيف كما توصلت إلى مستوى الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعاً، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر (3) متوسطة.

الدراسة الثانية عشر دراسة (عاشوري، ابتسام، 2015) بعنوان:

الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في منظمة ديوان الترقية والإدارة العقارية بمدينة الجلفة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع وتتضمن (الولاء التنظيمي، المسؤولية، الرغبة في العمل).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في منظمة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

الدراسة الثالثة عشر دراسة (العزام، 2015) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية محافظة أربد بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني سلوك المواطنة التنظيمية وتحفيزه لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة أربد كما هدفت إلى

معرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن ( الثقة، التعاون، المعايير الثقافية المشتركة، الرؤية المشتركة، تأثير ممارسة الإدارة) كمتغير مستقل وسلوك المواطنين التنظيمية وتتضمن (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الامتثال، سلوك الفضيلة) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنين التنظيمية في بلدية الوسطية كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية كما توصلت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنين التنظيمية.

**الدراسة الرابعة عشر دراسة (غندير، 2015) بعنوان:**

**علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لعمال الإدارة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين بجامعة حمه لخضر بالوادي.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن ( القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما أخذت الولاء التنظيمي ويشمل ( الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي) كمتغير تابع.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة سلبية إلى حدٍ ما.

**الدراسة الخامسة عشرة دراسة ( محمد، 2015) بعنوان:**

**قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية( اورانج).**

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) وقياس درجة التأثير المباشر

بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية، وقياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية.

وقد تناولت الدراسة إدارة المعرفة وتتضمن (توليد، تشارك، تطبيق) كمتغير مستقل بينما أخذت الميزة التنافسية كمتغير تابع وعوامل الثقافة التنظيمية وتتضمن (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) كمتغير وسيط.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في منظمة اورانج. بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لمنظمة اورانج.

**الدراسة السادسة عشرة دراسة ( يونسى، 2015) بعنوان:**

**الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بمنظمة ديوان الترقية الإدارة العقاري بمدينة الجلفة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بينما أخذت الرضا الوظيفي ويتضمن (محتوى العمل، نطاق الإشراف، الأجور والحوافز) كمتغير تابع. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

**الدراسة السابعة دراسة ( بوطوطن، خمار، 2014) بعنوان:**

**دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي.**

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد أهم الخصائص الوظيفية والبنائية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي كما هدفت إلى محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه قيم المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى معرفة مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى التعرف على كيفية تدعيم الثقافة التنظيمية من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن ( خصائص الثقافة التنظيمية، قيم المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي) كمتغير مستقل بينما أخذت تحسين الأداء

الوظيفي ويتضمن ( تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، الأداء الوظيفي، الولاء الوظيفي) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سببية مباشرة أو غير مباشرة وأن ثقافة المنظمة تعد أحد المكونات الرئيسية داخل المنظمة خاصةً من خلال توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين لذلك هي أداة لكسب ميزة تنافسية والتميز عن باقي المنظمات وهذا عن طريق خلق ثقافة تنظيمية خاصة بها وتطويرها.

**الدراسة الثامنة عشر دراسة (حمد، 2016) بعنوان:**

**أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين: بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في الفترة (2008-2013).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كأحد منظمات الأعمال الخدمية.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (الثقة، ثقافة العمل الجماعي والرؤية المشتركة للأفراد، ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة) كمتغير مستقل، بينما أخذت أداء العاملين في الجامعة كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على منظمات الأعمال المتنافسة وخطورة الجانب الثقافي تكمن في أن المشاكل الثقافية (اختلاف القيم والسلوك) قد تكون موجودة لكنها غير مرئية فهي ضمنية ولا تظهر إلا بعد مرور فترة من الزمن والتي تكون أضرارها قد تضاعفت أما إذا كانت هناك ثقافات فرعية تتعارض مع أهداف المنظمة وسلوكياتها فإن ذلك يعد ضعفاً وخلاً داخلياً حيث يجب على المنظمات الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية بالمنظمة بصورة دورية والعمل على التوفيق بين ثقافة المنظمة وإدارتها من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي وضعت من أجلها.

الدراسة التاسعة دراسة ( السهلي، 2014) بعنوان:

فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية والتعرف على عناصر وأبعاد إدارة الأزمات الأمنية بالإضافة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم التنظيمية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما أخذت إدارة الأزمات وتتضمن (استشعار الأزمة، الوقاية من الأزمات، مواجهة الأزمات عند وقوعها، استعادة النشاط، الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها) كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تنظر إدارة جهاز الحرس الوطني إلى العنصر البشري أنه من أهم الموارد المتاحة لديها، كما توصلت أيضاً إلى وجود التزام واضح من قبل العاملين بسياسات العمل وإجراءاته المعتمدة في جهاز الحرس، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك توجهاً لدى العاملين إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.

الدراسة العشرون دراسة (فاضل، 2014) بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء العمال بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم التنظيمية، الإجراءات والسياسات، الأنظمة والقوانين، المعتقدات التنظيمية) كمتغير مستقل، بينما أخذت فعالية أداء العمال كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية بجميع عناصرها ( القيم التنظيمية، الإجراءات والسياسات، الأنظمة والقوانين، المعتقدات التنظيمية) وفعالية أداء العمال.

## الدراسة الحادية والعشرون دراسة ( قاسم، 2014) بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية.

وقد تناولت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وتتضمن (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، والدعم الإنساني، والمناخ التنظيمي) كمتغير مستقل بينما أخذت الحد من مقاومة التغيير كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة عكسية بين عناصر أبعاد الثقافة التنظيمية و الحد من مقاومة التغيير.

## الدراسة الثانية والعشرون دراسة (محجوبي، 2014) بعنوان:

أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وقد تناولت الدراسة الإبداع التنظيمي ويتضمن ( الشخصية المبدعة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) كمتغير مستقل بينما أخذت الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة حاولت إيجاد طرقاً وأساليب جديدة لمواجهة المشكلات التي طالما جعلت منها الحلقة الأضعف في اقتصاديات الدول ومن بين هذه الأساليب الاهتمام بالعنصر البشري لديها ليصبح مصدر قوة لها، كما توصلت إلى وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي.

## الدراسة الثالثة والعشرون دراسة (الجعافرة، 2013) بعنوان:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

كما توصلت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

**الدراسة الرابعة والعشرون دراسة (جولوي، 2013) بعنوان:**

**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية المتمثل في (المعتقدات، القيم، الافتراضات، الطقوس، الرموز، المعايير، الاتصالات) كمتغير مستقل بينما أخذت الإبداع الإداري ويتمثل في (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، تشجيع الإبداع).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة وكذلك مستوى الإبداع الإداري كانا مرتفعين، وأنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

**الدراسة الخامسة والعشرون دراسة (صديقي، 2013) بعنوان:**

**تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (المشاركة في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق الواحد، الالتزام واحترام الوقت، الإبداع والابتكار) كمتغير مستقل بينما أخذت أداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

### الدراسة السادسة والعشرون دراسة (النسور، 2012) بعنوان:

#### دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالقطاع المصرفي الأردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما أخذت أداء العاملين كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر مكونات الثقافة التنظيمية في القطاع المصرفي مرتفعة، وأن مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

### الدراسة السابعة والعشرون دراسة (العاجز، 2011) بعنوان:

#### دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

وقد تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وتتضمن (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل بينما أخذت تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة وكانت علاقة طردية، كما توصلت إلى أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل ولا يتم تكريم العاملين المتميزين وتحفيزهم في بناء العمل الإلكتروني ونشره في الوزارة كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم إعطاء العاملين فرصة للمشاركة في تطوير نظم وآليات العمل.

## 1-2-2-1 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع الدراسة وجد الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية وأيضاً دراسات تتحدث عن الإبداع الإداري.

اذ تطرقت الدراسات السابقة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري والالتزام التنظيمي ودورها في نجاح إدارة المعرفة بالإضافة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين في المنظمات وتعزيز الرضا الوظيفي لهم ومدى مساهمتها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين كما هدفت ايضاً الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين وكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي وكيف يتم تدعيمها بغرض تحسين الأداء بالإضافة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات ودورها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

كما تطرقت أيضاً الى التعرف الى واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات ومعرفة مستوى الإبداع ودرجة ممارسة العاملين له في المنظمات.

وقد تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المحاور المرتبطة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) أهمها القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، الإجراءات والإتجاهات والأنظمة والقوانين والمعايير والمقاييس والسياسات التنظيمية بالإضافة الى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقواعد وانماط السلوك والثقة المتبادلة والرؤية المشتركة والتماسك والتعاون والمشاركة.

وقد تناولت الدراسات متغيرات مختلفة في المتغير التابع أهمها الإبداع والسلوك والالتزام التنظيمي كما تناولت أيضاً تحسين وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

## 1-2-3 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### أولاً أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات وهي الاستبانة، كما تتشابه الدراسة الحالية تشابهاً شبه كلي مع بعض الدراسات السابقة التي تم تناولها لموضوع دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري.

كما تتشابه أيضاً في تناولها أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوك التنظيمي، القواعد والإجراءات، التوقعات التنظيمية) كأبعاد محددة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات، حيث وقد تناولت بعض الدراسات السابقة هذه العناصر.

### ثانياً أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدم توحيد عناصر الثقافة التنظيمية و أبعادها وأبعاد الإبداع الإداري، كما تختلف أيضاً عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها وايضاً بيئتها .

## 1-2-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة اول دراسة تتناول موضوع دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمنية بحسب علم الباحث ايضاً استفاد الباحث من إطلاعهم على الدراسات السابقة في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء اداة الدراسة والتعرف على بيئات مختلفة .

## الفصل الثاني

### الثقافة التنظيمية

#### تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى (الراحلة، وعزام، 2011، 201).

والثقافة التنظيمية الناجحة هي القدرة على تحقيق الإستراتيجية الأساسية للمنظمة وتعمل في الوقت نفسه على إشباع حاجات العاملين، من أجل جعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة عالية (الظاهر، 2009، 168).

وسيتناول هذا الفصل مبحثين المبحث الأول يتطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية، بينما سيتناول المبحث الثاني عناصر الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول أساسيات الثقافة التنظيمية

### تمهيد:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها والوظائف الأساسية التي تقوم عليها، بالإضافة إلى خصائصها ومصادر الحصول عليها وأبعادها والعوامل المحددة لها ومكوناتها وأنواعها وطرق تقويتها نوضحها في الآتي:

### 2-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (الرحاحلة 2011، 202).

وعرفت الثقافة التنظيمية تتمثل في توليد وإنتاج أفضل الحلول التي يُوجدها أفراد المجتمع لحل مشكلاتهم. وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية بمثابة الوسيلة التي يستخدمها الإنسان في محاولة التكيف مع مكونات البيئة المحيطة من الجوانب البيولوجية أو السيكولوجية أو التاريخية (إبراهيم 2012، 212).

كما يقصد بها أيضاً مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (مسعداوي، 2013، 433).

ويقصد بالثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى (العريقي 2014، 303).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن إطار عام يتضمن مجموعة من القيم السلوكية والأنظمة والمعتقدات والتوقعات التي يشترك في تكوينها كافة العاملين في كليات المجتمع.

### 2-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب ثقافة المنظمة دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعد ثقافة المنظمة المحرك الأساس للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعد نقطة

البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة)، فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية الهيكلية والتكنولوجية الناجحة، نظراً للارتباط الوثيق بينهما (مسعداوي، 2013، 439).

وتكمن أهمية ثقافة المنظمة كما وضحها خيرى (2014، 71) فيما يأتي:

أ- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي، أو كما يريدون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، وبين بعضهم بعض وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها.

ب- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ج- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

د- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة، مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

هـ- تعد الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

و- تعد الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ز- تعد الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلّاقة، كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات.

ح- تعد ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي

المبدعين و تكافئ التطوير و التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

ط- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

### 2-1-3 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية بصورة عامة من مجموعة من العناصر ويمكن تقسيمها إلى سبعة أقسام وتتمثل كما يلي (الظاهر، 2009، 167) و (المرهضي، 2012، 196):

#### أولاً الرموز:

هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء، والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.

#### ثانياً الأبطال:

سواء كانوا حقيقيين أو من صنع الخيال، أحياء أو أموات، فهم يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية.

#### ثالثاً الطقوس:

هي أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

#### رابعاً القيم:

هي عبارة عن معايير عامة ونمطية يسترشد بها الأفراد لتحديد نوعية السلوك المرغوب تجاه المواقف والأحداث المختلفة والمخرجات المرغوبة وغير المرغوبة.

#### خامساً العرف السلوكي:

هو عبارة عن عرف سلوكي غير مكتوب يتم تطبيقه اجتماعياً في أوساط أعضاء المنظمة أو مجموعة العمل.

#### سادساً إجراءات العمل النمطية:

هي عبارة عن تعليمات رسمية مكتوبة متتالية يحدد فيها مراحل وإجراءات عمل محددة تؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة، ومن أمثلة ذلك التسجيل في الجامعات أو إجراءات الحصول على رخصة قيادة السيارة.

## سابعاً القواعد:

ويحدد في القواعد ما ينبغي عمله وبشكل دقيق، وتأتي على شكل أفعال ولا تفعل وبشكل نهائي، ومن أمثلة ذلك من يقطع إشارة المرور فيجب أن يدفع غرامة مقدارها عشرة آلاف ريال بشكل مباشر أو غير مباشر.

### 2-1-4 مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يأتي: ( بن حبتور، 2007، 200):

#### أولاً الثقافة القوية:

يقصد بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة

والثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة(الرحاحلة، 2011، 208).

#### ثانياً الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

#### ثالثاً الثقافة التنظيمية البيروقراطية:

هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً، ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

#### رابعاً الثقافة التنظيمية الإبداعية:

تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

#### خامساً الثقافة التنظيمية المساعدة:

تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

#### سادساً ثقافة العمليات:

يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

#### سابعاً ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية، من أجل تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

#### ثامناً ثقافة الدور:

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

#### 2-1-5 خصائص الثقافة التنظيمية:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول فيها، وقيمها ومعتقداتها. وقد لا تتشابه ثقافة منظمة أخرى، نظراً لأن لكل منظمة خصوصيتها الخاصة، وقد اختلفت رؤى المهتمين والباحثين في هذا المجال. وعموماً تتسم ثقافة المنظمة بعددٍ من الخصائص ومن أهمها (الرحاحلة، 2011، 203) و (مسعداوي، 2013، 447):

أ- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها بعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين.

ب- **الثقافة نظام متكامل:** بكونها عنصراً مركباً تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

ج- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما أضافته الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

د- **الثقافة نظام مكتسب:** فالاستمرارية لا تعني - فقط - تناقل الثقافة عبر الأجيال كما بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة، وتفقد بعض الملامح القديمة. وبتعبير آخر، فثقافة المنظمة مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب.

هـ- **الثقافة نظام متطور ومتغير:** فالتواصل الثقافي لا تعنى أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي، بل إنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها المنظمات التي طبقتها من خلال ما حققته من نتائج مرغوبة.

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

وهناك مجموعة من خصائص المنظمة المتميزة وهي ( خيري 2014، 73):

أ- **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين الأفراد فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك، من حيث الاحترام والتصرف.

ب- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجبات انجازه.

- ج- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- د- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- هـ- **القواعد:** هي عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

أن هناك سبع خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل في (المرهضي 2012، 201):

- أ- **الإبداع والإقدام على المخاطر:** درجة التشجيع التي يلاقيها العاملون لكي يكونوا مبدعين وأكثر إقداماً على الأخذ بالمخاطر.
- ب- **الاهتمام بالتفاصيل:** درجة الدقة والإسهاب في التحليل للتقارير المرفوعة من العاملين.
- ج- **النتائج والمخرجات:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أكثر من وسائل وعمليات تحقيقها.
- د- **الأفراد:** درجة اهتمام الإدارة بتأثير القرارات على العاملين في المنظمة.
- هـ- **فريق العمل:** درجة تنظيم الأنشطة وبحيث تؤدي من خلال فريق العمل بدلاً من الأفراد.
- و- **التحدي والمغامرة:** درجة المنافسة والتحدي بين الأفراد بدأ من تفصيل الأشياء السهلة.
- ز- **الاستقرار:** درجة الاستقرار والمحافظة على الوضع الحالي في المنظمة بدلاً عن النمو ويتأرجح اهتمام المنظمة بكل الخصائص السابقة أو بعضها بين عالٍ ومنخفض، ويؤدي اهتمام المنظمة بكل الخصائص السابقة أو بعضها إلى إعطاء صورة عن ثقافتها.

## 2-1-6 مصادر الثقافة التنظيمية:

مصادر الثقافة التنظيمية هو خلاصة لتفاعل اربع عوال اساسية هي (المرهضي

،2012، 202):

- أ- خصائص الأفراد في المنظمة الشخصية والمهنية.
- ب- الأخلاقيات السائدة في المنظمة.
- ج- الحقوق والواجبات الممنوحة للعاملين في المنظمة.
- د- البناء التنظيمي.

أهم مصادر الثقافة التنظيمية يتمثل فيما يأتي: ( مسعداوي ، 2013 ، 444)

- أ- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.
- ب- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل هذه الطقوس، في حفلات جوائز للعاملين المثاليين ، والمجدين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.
- ج- الأساطير: وتظهر أهمية الأساطير في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل.
- د- الطرائف والنكت والألعاب: تعد الطرائف، والنكت، والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم لإزاحة بعض العوائق في إثراء عملية بين أعضاء المنظمة وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة وتساعد على الإبداع والابتكار.
- هـ- البطولات والرموز الاجتماعية: تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره وتتخذ قدوة ومثالاً يحتذى به في منظمات الأعمال الحديثة.
- و- القصص والحكايات: تستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة مثل إن تحكي للعاملين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور و نمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.
- ز- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافية تلك المنظمة.

## 2-1-7 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

أن تطور الثقافة التنظيمية هو(الراحلة ، 2011 ، 204):

- أ- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ب- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- ج- التنظيم الإداري للمنظمة.
- د- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية.
- هـ- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة.

## 2-1-8 وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف أهمها (مسعداوي، 2013، 446) و(خيربي، 2014، 70) و(العريقي، 2014، 309):

- أ- تنمية الشعور بالذاتية وتعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية.
- ب- تسهم في خلق الالتزام لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد.
- ج- تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.
- د- تشكيل إطار مرجعي للعاملين، للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة.
- هـ- تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث.
- و- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- ز- تحديد مسؤوليات الأعضاء.
- ح- تشكيل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- ط- تعزيز استقرار النظام.
- ي- تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ك- تخلق تميزاً للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات.
- ل- تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.

## 2-1-9 طرق تقوية الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعملون فيها من خلال الموروثات الثقافية المختلفة، والمتمثلة في القصص والطقوس والاحتفالات ولغة المنظمة والرموز المادية، والتي تساعد على تقوية الثقافة التنظيمية، فإن الشيء المهم بعد ذلك هو تركيز على إيجاد طرق أخرى تقوي هذه الثقافة وهناك ثلاثة طرق أساسية تحافظ وتقوي ثقافة المنظمة هي (العريقي، 2014، 308):

### الطريقة الأولى الاختيار الجيد للعاملين أثناء التحاقهم بالمنظمة:

إن اختيار العاملين للعمل مع المنظمة يجب أن لا يتوقف فقط على مدى امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيام بالعمل داخل المنظمة، لكن بالإضافة إلى ذلك لا بد من اختيار الفرد الذي يمتلك قيماً تتوافق وتتناسب مع قيم وثقافة المنظمة، أو على الأقل مع جزء منها، وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تحفظ وتقوي قيمها وثقافتها.

## الطريقة الثانية أسلوب تصرف الإدارة العليا:

تصرفات الإدارة العليا تمتلك تأثيراً أساسياً في التأسيس والمحافظة على قيم وثقافة المنظمة، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها وسلوكها، فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات وأقوال ماثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ومن أمثلة ذلك اتخاذ القرار ودرجة الحرية التي يمنحها المديرين للعاملين معهم.

## الطريقة الثالثة التكيف الاجتماعي للعاملين:

هي العملية التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات والمعارف الاجتماعية المطلوبة للقيام بأعمالهم وأدوارهم في المنظمة، وهنا ينبغي ملاحظة أن العامل الذي يلتحق بالمنظمة يأتي وهو يحمل قيمه وافتراضاته وتوقعاته الخاصة به، وقد تكون هذه القيم والافتراضات والتوقعات متفقة أو مختلفة مع قيم المنظمة، لكن وفي حال وجود الاختلاف فإنه ومن خلال احتكاكه بزملاء العمل يخضع للتكيف الذي يخرج عنه عن افتراضاته وتوقعاته، ويحل محلها توقعات وافتراضات أخرى ترغب فيها المنظمة، ويصبح الفرد العامل راضياً عن الوظيفة ومتفهماً لمعايير المنظمة ومجموعة العمل التي يعمل ضمنها، ويشعر بالراحة والثقة والانتماء، وبهذا أيضاً تحافظ المنظمة على قيمها وتقوي ثقافتها السائدة.

## 2-1-10 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين:

يوجد عدد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين فيها وأهمها (الرحاحلة، 2011، 205):

### أولاً توجهات العاملين في المنظمة:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث إن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.

### ثانياً الانتشار:

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة، ومدى انتشارها بينهم، ويعد تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

### ثالثاً القوة:

تشير القوة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، بينما توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

### رابعاً المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية.

### خامساً الإلتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة على درجة الإلتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

## المبحث الثاني عناصر الثقافة التنظيمية

### تمهيد:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في القواعد والأنظمة والسلوك التنظيمي والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

### 2-2-1 القواعد والأنظمة:

القاعدة التنظيمية هي عبارة عن خطة أو مرشد تفصيلي تتضمن ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه عند تنفيذ العمل وفق قاعدة النهي والأمر والقواعد التنظيمية نوعان الأول يكون مرتبط بالسلوك فتوضح السلوك الصحيح من السلوك غير الصحيح فعبارة ممنوع التدخين مثلاً قاعدة سلوكية يجب التقيد بها والنوع الثاني يكون مرتبط بالسياسات والاجراءات وتوضح ما يجب القيام به إذ يمكن القول أن القواعد التنظيمية لا يمكن تجاوزها لا في السلوك ولا في أداء العمل كما أن المرونة غير واردة فيها إلا أنها تكون واضحة مفهومة ومعلنة على الجميع كما أنها مرتبطة بلائحة الجزاءات والعقوبات التي تطبق على كل فرد يخالفها لتكتسب الجدية والإلتزام بها وهي كذلك تعد أداة للرقابة على السلوك الإنساني وتشكل القواعد التنظيمية مع السياسات والإجراءات دائرة متكاملة تضبط حسن وسير وتنفيذ الخطة في حين أن السياسات تتناول عموميات وتختص بالعمل الفكري واتخاذ القرارات أما الإجراءات فهي تختص بأمور روتينية أكثر تفصيلاً وهي أكثر عمومية من القواعد وللقواعد التنظيمية علاقة بالإجراءات ولكن الفرق يكمن في أن القواعد لا تحدد توقيتاً معيناً لاتخاذ القرار لذلك يمكن القول بأن الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد ومع هذا القاعدة التنظيمية لا يشترط أن تكون جزء من الإجراء فعبارة (ممنوع التدخين) تعد قاعدة ناهية ولكنها ليست إجراء أما عبارة (لا تدخن) فهي قاعدة تنظيمية أمر ناهية أما عبارة (التزم بالدوام) قاعدة أمر داعية (عباس، 2009، 87).

### 2-2-2 السلوك التنظيمي:

تحتل دراسات السلوك التنظيمي في الوقت الحالي مساحة مهمة في أدبيات الإدارة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية وما نتج عنها من أوضاع مختلفة تماماً تحيط بالمنظمات ونفرض عليها تحديات غير مسبوقه وتتيح لها فرصاً هائلة في الوقت نفسه (عوض، 2008، 14).

## 2-2-2-1 مفهوم السلوك التنظيمي:

عُرف السلوك التنظيمي أنه: ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على السلوك التنظيمي وكفاءته (عوض، 2008، 7).

وعرف بأنه: تفاعل سلوك الفرد مع نظام العمل داخل المنظمة، والتفاعل يعني تقبل نظام العمل كما تحب أن يكون، والتقبل يكون نابعاً من القناعات الشخصية أما القبول فقد يكون إجبارياً (الصوص، 2008، 17).

وعرف مشهور (2010، 116) السلوك التنظيمي بأنه: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك، انفعالات.

وعرفه العريقي (2014، 6) أنه: مجال للدراسة يبحث في تأثير الأفراد، والجماعات والهيكلة التنظيمي على السلوك داخل المنظمة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة.

## 2-2-2-2 أهداف السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي مجموعة من الأهداف أهمها (زناتي، 2007، 23) و (مشهور، 2010، 116):

- أ- التعرف على مسببات السلوك.
- ب- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
- ج- تفسير السلوك التنظيمي.
- د- إدارة السلوك التنظيمي والتوجيه والسيطرة والتحكم فيه من خلال التأثير في المسببات.

## 2-2-2-3 مبادئ السلوك التنظيمي:

لكل حقل من حقول المعرفة قاعدة فلسفية من المبادئ التي توجه تطوره في مراحلها المختلفة، وينطبق ذلك على علم السلوك التنظيمي الذي يحتوي على مجموعة مبادئ أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة أهم هذه المبادئ هي (زناتي، 2007، 19):  
**أولاً طبيعة الإنسان ومن أهم هذه المبادئ في هذا المجال:**

- أ- الناس متشابهون ومختلفون في الوقت نفسه، ومع أن الناس متشابهون في بعض الجوانب إلا أنه قل أن تجد شخصية متساوية في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية، باختصار كل إنسان يختلف عن الآخر.

ب- سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الفرد مع البيئة، بمعنى آخر هناك مؤثرات شخصية تتعلق بالفرد ومؤثرات بيئته، وتتفاعل كل المتغيرات الشخصية والبيئية معاً لتشكل سلوك الفرد.

ج- إن أي تصرف أو سلوك لا ينشأ من فراغ إنما نتيجة سبب أو دافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهو القوة المؤثرة في إثارة السلوك وتحديده.

د- مبدأ الهدف/ النتيجة بمعنى أن الإنسان يسعى إلى تحقيق غاية ما نتيجة إقباله على سلوك أو تصرف معين.

هـ- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدداً من العناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.

و- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف المختلفة وهذا يؤثر بالتبعية على سلوكه.

ز- الإنسان هو أفضل مخلوقات الله كرمه على كل شيء في الكون لذلك لابد من التركيز على مبدأ الكرامة الإنسانية، بمعنى أن يعامل الإنسان معاملة تختلف عن باقي عناصر المنظمة الأخرى.

### ثانياً طبيعة المنظمة:

أ- المنظمة كنظام اجتماعي تخضع للإطار القانوني للمجتمع، كما أنها تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير.

ب- هناك مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى فالمنظمة في حاجة للأفراد، والأفراد في حاجة للمنظمة.

### 2-2-2-4 أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

لخص العريقي (2014، 11) أهمية دراسة السلوك التنظيمي في العناصر الآتية:

- أ- فهم العاملين لما يدور من أحداث وسلوكيات مختلفة داخل التنظيم الذي يعملون فيه.
- ب- قدرة العاملين على توقع ما يمكن أن يحدث في المنظمة من سلوكيات وأحداث.
- ج- التأثير في الآخرين وتأتي هذه القدرة كمحصلة للفهم والمقدرة على توقع سلوك الآخرين داخل التنظيم.

ومن الأسباب والمبررات التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمراً ذا أهمية ما يأتي (زناتي، 2007، 21):

أ- زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية نتيجة زيادة حجم المنظمات مما ترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية وهذا يتطلب ضرورة تفهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المنظمة.

ب- إلى جانب كبر حجم المنظمات فإنها أصبحت تأخذ بأساليب التكنولوجيا المتطورة الأمر الذي صارت معه هذه المنظمات أكثر تعقيداً، حيث فرضت التكنولوجيا الحديثة أساليب وطرق عمل تركت تأثيراتها على سلوكيات العاملين الأمر الذي يوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لشكل الاتصالات والمفاوضات وحل الصراعات.

ج- إن الإنسان بصفة عامة كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة تختلف باختلاف شخصيته أو تكوينه النفسي لذا فإننا نكون في حاجة ماسة لتفهم هذه الشخصية للتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يزودنا به علم السلوك التنظيمي، من جهة أخرى فإن الفرد قد يفشل في محاولته للتكيف مع البيئة مما يترتب عليه إحباطاً وقلقاً يهدد الفرد ويفقده توازنه، وفي الإلمام بعلم السلوك ما قد يساعد على احتواء هذه المشاكل.

د- إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى شاغلي الوظائف الإدارية الأعلى بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً على المستويات الأقل.

هـ- تمثل بعض الانحرافات السلوكية من قبل موظفي المنظمة عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذلك لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها من خلال الإلمام بنظريات علم السلوك التنظيمي.

و- إن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الفعالة ما لم يقفوا على حقيقة رغبات واحتياجات مرؤوسيه واتجاهاتهم وميولهم، من جهة أخرى فإن الفهم الأعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة يعد أمراً مهماً يبرر ضرورة الإلمام بأسس ونظريات علم السلوك التنظيمي.

ز- تقليل الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والحكم على الأفراد، حيث يؤدي الاعتماد على الحدس إلى تكوين آراء خاطئة حول السلوك التنظيمي، وقد تتكون هذه الآراء الخاطئة بسبب المغالاة في التقييم أو بسبب الممارسات التنظيمية الخاطئة.

## 2-2-2-5 أنماط السلوك التنظيمي:

ذكر الصوص (2008، 20) مجموعة من أنماط السلوك التنظيمي وهي:

**أولاً السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة:** وهو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وهو أفضل أنواع السلوك وهو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة، لذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار.

**ثانياً السلوك المعارض للإدارة:** هو الأسلوب الذي يسعى إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة وهذا الأسلوب تحاربه الإدارة حيث يتصف أصحابه بعدم الرغبة في تنفيذ طلبات الإدارة، وقد تظهر هذه المعارضة بصفة علنية تعلم به الإدارة أو بصفة غير علنية أي أصحاب هذا الأسلوب يتصرفون ضد الإدارة ولا تدري الإدارة بهذه المعارضة، ويجب على الإدارة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة والعمل على تحويله إلى سلوك معاون أو محايد على الأقل حيث يمكن تعديل هذا النوع من السلوك.

**ثالثاً السلوك المحايد:** هو الذي لا يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وهو الأسلوب الذي لا يبدي معارضة حقيقية وفي الوقت نفسه لا يبذل جهداً كبيراً، ويعمل على أداء العمل بالقدر الذي يخلي مسؤوليته ولا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة وهو أسوأ أنواع السلوك لأنه لا يمكن تعديله.

**رابعاً السلوك غير المبالي:** هو السلوك الذي لا يهتم بتحقيق أهداف المنظمة بالرغم من حرصه على تطبيق قوانين العمل داخل المنظمة.

**خامساً السلوك القلق:** هو الذي يؤثر مستوى القلق لديه على قدرته على أداء العمل وتحقيق الأهداف.

**سادساً السلوك الاستراتيجي:** هو الذي يشغل شخصيته وسلوكه على وفق ما تريده الإدارة.

## 2-2-3 القيم التنظيمية:

تلعب القيم دوراً مهماً في تحديد سلوك الإنسان في المجتمع بوجه عام، وفي المنظمة التي يعمل بها بشكلٍ خاص، لذلك من المهم أن تفهم الإدارة القيم التي يحملها الفرد العامل ويؤمن بها والتي أتى بها عند التحاقه بالمنظمة، حتى يستطيع المدراء من خلال ذلك الفهم وتوجيهها التوجه السليم الذي يخدم أهداف المنظمة (العريقي، 2014، 79).

## 2-2-3-1 مفهوم القيم:

القيم هي المعتقدات التي يحملها الشخص في داخله، وهي مرشد ودليل للسلوك يتم في ضوءها تفضيل تصرف ورفض آخرين لذا فهي معيار لتقييم الشخص لسلوكه وسلوك الآخرين (الصوص، 2008، 12).

ويمكن تعريف القيم بأنها: المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي(ديري، 2011، 125).

وعرفت القيم أيضاً بأنها: مجموعة من المعتقدات الثابتة نسبياً التي يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع، ويعدّها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادةً الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك(العريقي، 2014، 79).

كما ذكر القيسي والطائي(2014، 97) بأن القيم تعني: مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وتربط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو الصواب في موقف معين.

## 2-2-3 أهمية القيم التنظيمية:

تلعب القيم دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها، وبشكل عام فإن أهمية دراسة القيم تتبع مما يأتي (زناتي، 2007، 148):

- أ- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ب- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقة الشخصية تتأثر لحد كبير بالقيم.
- ج- تسهم القيم إلى درجة كبيرة في تشكيل أخلاقيات العمل حيث تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات.
- د- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث أنها تعد المرجع والأساس الذي يبنى الفرد عليه قراراته.
- هـ- تلعب القيم دوراً مهماً في تحديد مستوى الإنجاز المتوقع من الفرد ومنه تحدد مستوى الدافعية للعمل.
- و- إن التزام جماعة العمل بقيم معينة يزيد تماسكها ويسهل من عملية التعامل معها.
- ز- هناك علاقة وثيقة بين القيم والاتجاهات حيث يتفرع عن القيم عدد من الاتجاهات فمثلاً قيمة واحدة مثل الإنجاز يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس.

## 2-2-3 مصادر القيم التنظيمية:

ذكر دييري (2011، 126) أربعة مصادر رئيسة للقيم هي:

- أ- المصدر الاجتماعي: حيث إن الفرد هو جزء من المجتمع لذا فإن قيمة تتطابق مع قيم المجتمع الذي يعيش في ظله. ومن هنا نجد أن هناك اختلافاً بين قيم إنسان

يعيش في الأردن وإنسان يعيش في البرازيل بسبب انتماء الأفراد إلى مجتمعات مختلفة قيمياً.

ب- **المصدر الديني:** تعد التعاليم الدينية من أهم مصادر القيم على الإطلاق وخاصة للمسلمين في مختلف أنحاء الأرض وقد جاءت تعاليم الأديان لكي تلزم الأفراد التابعون لها بالقيم الدينية التي تدعو إلى الخير والمحبة وإتقان العمل وعدم الغش والإيمان والتوحيد بالواحد الأحد والصدق بالتعامل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ج- **جماعة العمل أو الأسرة أو العشيرة التي ينتمي إليها الفرد:** تؤثر بشكل كبير في القيم التي تؤمن بها هذه الجماعة وتميزها عن الجماعات الأخرى كالجماعة الحزبية والجماعة الرياضية والجماعة العشائرية.

د- **الخبرة:** حيث يمكن للفرد أن يستمد الكثير من القيم من خلال التجارب السابقة التي مر بها فالإنسان الذي يحرم من رؤية البحر فإنه يعطيه قيمة أكبر من أي شيء آخر في الطبيعة. والسجين يعطي الحرية قيمة أكبر من الإنسان الحر.

#### 2-2-3-4 خصائص القيم التنظيمية:

إلى أن هنالك عدداً من الخصائص للقيم التنظيمية، من أهمها (عزام 2011، 133):

- أ- أنها نسبية بمعنى أنها تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب حاجاته ورغباته وتركيبته ونشأته وظرف لآخر، ومن مكان إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر.
- ب- تؤثر القيم في اتجاهات وآراء والأنماط السلوكية للأفراد.
- ج- تعد القيم ملزمة لأفراد المجتمع حيث تعاقب وتثبت وتقبل سلوكاً وترفض الآخر.
- د- تعد القيم سلوكيات مألوفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لمن عمل بها ايجابياً.

#### 2-2-3-5 وظائف القيم التنظيمية:

- تعد القيم من أهم مكونات الشخصية، لذلك فهي تعمل على تشكيل الكيان النفسي للفرد، من خلال قيامها بخمس وظائف أساسية هي (عوض، 2008، 82):
- أ- أن القيم تزود الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقه.
  - ب- تهيئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
  - ج- تتخذ أساساً للحكم على سلوك الآخرين.
  - د- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.
  - هـ- توجد لديه إحساساً بالصواب والخطأ.

## 2-2-3-6 أنواع القيم التنظيمية:

- أن هناك تصنيفات متعددة للقيم إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو التصنيف الذي قسم القيم على ست مجموعات رئيسية هي (العريفي 2014، 79):
- 1- **القيم النظرية:** وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، من خلال استخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث، وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة والعلماء.
  - 2- **القيم الاقتصادية:** وهي القيم التي تهتم أساساً بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل التكلفة والعائد، الربح والخسارة، وتظهر بشكل واضح عند رجال الأعمال.
  - 3- **القيم الجمالية:** وأصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم، سواء كان الجمال في الشكل أو المضمون، وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع والجمال خاصة الشعراء والمبدعون في مختلف المجالات.
  - 4- **القيم الاجتماعية:** يميل الأفراد الذي يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة جيدة مع غيرهم، ويتصفون بصفات العطف والحنان وتقديم العون للآخرين وحب الناس، وتوجد هذه القيم عند الكثير من الناس.
  - 5- **القيم السياسية:** وتركز هذه القيم على حب امتلاك القوة والتأثير على غيرهم وحب النفوذ والسيطرة، وتوجد عادةً لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، والسياسيون يعدون أكثر ارتباطاً بهذه القيم.
  - 6- **القيم الدينية:** ويقصد به ميل الأفراد إلى الإيمان بالغيب، وإلى الإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم، وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.

## 2-2-3-7 مكونات أخلاقيات وقيم المنظمة:

- تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يأتي (الرحاحلة، 2011، 204):
- 1- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
  - 2- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
  - 3- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

## 2-2-3-8 أسباب اختلاف القيم وثقافة المنظمة:

- يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى الآتي (الرحاحلة، 2011، 204):
- 1- خصائص الفرد.

- 2- علاقة الفرد بالبيئة.
- 3- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.
- 4- علاقة الفرد بالمنظمة.
- 5- الأنشطة التي يمارسها الفرد.
- 6- اتصالات الفرد وعلاقته بالآخرين.
- 7- ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

## 2-2-4 المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والاسهام في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(خبابة، 2016، 89).

وتشير إلى تلك الأفكار المشتركة بين العاملين بمختلف المستويات التنظيمية للمنظمة حول طبيعة الحياة الاجتماعية وأساليب العمل والمهام التنظيمية ومن أهم هذه القيم (المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي) (درهم، 2016، 76).

وعرفت المعتقدات التنظيمية أنها أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون إلى تطبيقه في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة (المدهون والجزاروي، 1995، 400).

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاثة فئات هي (جواد، 2000، 277):

أ- الأفكار الصحيحة

ب- الأفكار الخاطئة

ج- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطؤها

تمثل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة التي تساعد العاملين في تحديد كيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية (العميان، 2008، 312).

## 2-2-5 التوقعات التنظيمية:

هي عبارة عن توقعات تحددتها المنظمة أو تتوقعها من الفرد والعكس أيضاً، وذلك من خلال فترة العمل التي يقضيها الفرد في المنظمة (العميان، 2008، 312).

وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقدات غير المكتوبة التي تتضمن مجموعة من التوقعات التي يتوقعها كل من الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد خلال فترة العمل في المنظمة (توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء وتوقعات العاملين من إدارة المنظمة وتوقعات إدارة المنظمة من العاملين) (درهم، 2016، 76).

التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمؤسسة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (الفريجات وآخرون، 2009، 266).

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2008، 313).

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى إلى هدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995، 401).

## الفصل الثالث

### الإبداع الإداري

#### تمهيد:

الإبداع هو كفاءة وطاقة واستعداد يكسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته، إذ يعد الإبداع سرّاً من أسرار التفوق في ميادين الحياة، ويمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والخلص من الملل والتكرار (خير الله، 2009، 3).

ويتكون هذا الفصل من مبحثين المبحث الأول يتناول أساسيات الإبداع الإداري بينما تناول المبحث الثاني أنواع الإبداع الإداري.

### المبحث الأول أساسيات الإبداع الإداري

#### تمهيد:

يتناول هذا المبحث أساسيات الإبداع الإداري والذي يتطرق فيه إلى مفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومبادئه وقواعده وشروطه وخصائصه وعناصره ومكوناته ومراحل عمليات الإبداع ومعوقات الإبداع والاسس التي يتبناها القادة المبدعون وخصائص المبدعين.

### 3-1-1 مفهوم الإبداع الإداري:

#### أولاً الإبداع لغةً:

الإبداع لغة هو من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق (جلدة و عبوي، 2006، 19).

وأورد خيرى (2014، 212) بأن الإبداع لغة هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق.

#### ثانياً الإبداع اصطلاحاً:

عرف الإبداع أنه النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات غير تقليدية بما يؤدي إلى التوصل لأفكار جديدة ومفيدة للفرد والمجتمع (زناتي، 2007، 390).

وعرف الإبداع أيضاً بأنه تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يسهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن (خير الله، 2009، 9).

وعرف الأبداع بأنه صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر، فقد جاء في محكم كتابه الكريم (يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ، وَمَنْ يُؤْتِ الْحِكْمَةَ، فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذْكَرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ) البقرة (269)

والحكمة هنا هي أعلى مراحل ومستويات المعرفة والتي تشكل القاعدة الأساسية للإبداع، وإن من لم تكن لديه مستويات عالية من المعرفة، لا يمكن أن يكون مبدعاً، وقد أشار إلى ذلك بأن التراكم المعرفي هو أول خطوة على طريق الإبداع. (الفضل، 2009، 13)

وعرف الأبداع الإبداع أنه عصف ذهني أو قدح زناد الفكر لتوصيل أفكار جديدة خلاقة للابتكار. (قنديل، 2010، 125)

كما عرّف الإبداع أيضاً بأنه إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل (خيري، 2014، 212).

يعرف الأبداع الإداري بأنه عبارة عن المبادرة التي يبيدها العامل أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير (السكرانة بلال، 2011، 18)

ويقصد به أن الإبداع الإداري هو التطوير والارتقاء والتحديث المستمر في كليات المجتمع في مختلف الأصعدة

### 3-1-2 أهمية الإبداع الإداري:

في ظل الظروف الحالية التي تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الخارجي وعولمة الاقتصاد و الأعمال فإن المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع التنظيمي، الذي يمكن من خلاله أن تواجه كل التحديات الداخلية والخارجية وإن عملية الإبداع التنظيمي تمكن المنظمة من النمو والاستمرارية في البيئة التي تعمل فيها وكم من منظمات فشلت في تحقيق أهدافها وأشهرت إفلاسها أو استحوذت عليها شركات مبدعة وأكثر دليل على ذلك هو الجمود الذي أصيبت به الشركات السوفيتية والذي منع النمو والتطور حيث اعتمدت هذه الشركات الأساليب الإدارية نفسها والإبداع الفني نفس الذي نشأت عليه في الوقت

الذي كانت فيه الشركات الغربية تنمو وتتطور من خلال الإبداع بأشكاله وأنواعه كافة (ديري، 2011، 299).

وقد أكد عدد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات إلى إبداع من خلال تأكيدهم أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسة، وإن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع، وقد أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة، ليس مجرد ترف أو أمر ثانوي (جلدة وعبوي، 2006، 30).

وعليه فإن عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على الأصعدة كافة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وإن عملية الإبداع يجب أن تشمل تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد أو مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل. وقد قامت الكثير من المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة بعمليات الإبداع والتطوير، وسخرت لها الإمكانيات المادية والبشرية كافة من أجل إجراء البحوث والتجارب التي من خلالها تتوصل إلى أفضل الطرق والوسائل لتأدية الأعمال والأنشطة في المنظمة (ديري، 2011، 299).

### 3-1-3 مبادئ الإبداع الإداري:

لقد وضع الكثير من مديري المنظمات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون منظماتنا نامية وأساليبننا مبدعة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية والتي تتمثل في الآتي (خير الله، 2009، 137):

1- ضرورة افساح المجال للأفكار الجديدة لكي تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح. وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق.

2- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة.

3- إحترام العاملين وتشجيعهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.

4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون ذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن

هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

7- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.

8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في المنظمات بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين فترة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، ولكنها قد تكتمل في المحاولات الأخرى.

10- يجب إعطاء التعلم على طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

11- إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار وهو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأن عدداً منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة فالتغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً أن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير.

### 3-1-4 قواعد الإبداع الإداري:

يقوم الإبداع على مجموعة من القواعد والتي تتمثل فيما يأتي (قنديل، 2010، 141):

1- الرغبة: حتى يبدع الإنسان في عمله ويولد الأفكار التي تساعد على الابتكار فيه فإنه يجب أن تكون لديه رغبة في هذا العمل وأن هذا العمل سوف يشبع رغباته واحتياجاته.

2- الهدف: يجب أن يكون لدى المبدع هدفاً واضحاً يريد تحقيقه ويسعى إليه.

3- رفع مستوى الأهداف: كل شخص يريد أن يسعى إلى تحقيق أهدافه ولكن ليس كل شخص يريد أن يصل إلى مستوى أعلى بهذه الأهداف إلا المبدعون والمبتكرون فإن أهدافهم دائماً تكون الوصول إلى القمة أما الشخص العادي فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تؤدي جزءاً من احتياجاته.

4- العمل: لا يستطيع الشخص الوصول إلى أهدافه إلا بالعمل المتقن.

- 5- التعلم: لاشك أن العمل القائم على الخبرة والتعليم والتدريب أفضل من العمل بدون تعلم وتدريب، لأن التدريب والتعليم يساعد الفرد على تنمية قدراته ومعارفه ومنه تتولد الأفكار التي تحقق أهدافه.
- 6- التحدي: الإيمان بأنه يمكن عمل أي شيء.
- 7- التركيز على التخصص: لكي يستطيع الإنسان الإبداع والابتكار في العمل فيجب أن يركز على ما يستطيع فعله.
- 8- تحديد النقاط التي توصل إلى الهدف: فكل هدف بداية والاستمرار في الهدف وتحديد نقاط الوصول إليه لتحقيقه هو الإبداع الحقيقي في التخطيط للوصول للهدف.
- 9- المرونة: يجب أن يكون للإنسان أكثر من طريقة للوصول إلى تحقيق أهدافه.
- 10- عدم استعجال النتائج: فالنتائج الجيدة لا تأتي بسهولة، ولكن تأتي بعد العمل الشاق وفي المدى الطويل.
- 11- الاستمرار في النجاح: فالحياة في تغير مستمر وما يصلح لليوم لا يصلح للغد.
- 12- التنمية المستمرة: فالتنمية المستمرة هي التي تستطيع عن طريقها مواجهة التغيرات فالتدريب والتنمية هي عملية تقود إلى طرح حلول أكثر تنوعاً للمشكلات التي تواجهها كما يساعد على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار عن طريق تنمية المهارات الفكرية وطرق التفكير الصحيحة.

### 3-1-5 شروط المبدع الإداري:

للإبداع ستة شروط أساسية تتمثل فيما يأتي: (خير الله، 2009 ، 29)

- 1- الأصالة: والمقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد.
- 2- الطلاقة: والمقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.
- 3- المرونة: أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول فهو يغير باستمرار.
- 4- الحساسية: هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
- 5- الاستنباطية: والمقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة.

**6-القبول:** إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجيدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

### 3-1-6 خصائص الإبداع الإداري:

لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل إن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكان تحقيق الإبداع وهي (ديري، 2011، 302):

- 1- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها بعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً.
- 2- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
- 3- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
- 4- النزوع والقيام في التجريب للتوصل إلى النتائج.
- 5- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
- 6- القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها وتقويمها.
- 7- العقل المستنير والخلاق.
- 8- بعد النظر والتفاؤل بالمستقبل.

وأورد الغزو (2010، 129) مجموعة من الخصائص يقوم عليها الإبداع وهي:

- 1- **بصيرة خلاقية:** حيث تولد مع الفرد وتتمو عن طريق التدريب والتعلم، حيث يتميز صاحب هذه الصفة بإطلاق أسئلة غريبة ذات إجابات معقدة وصعبة ويكون لديه إلمام بجميع العلوم والمعارف.
- 2- **الشجاعة:** أي القوة في الشخصية والتعبير عن الآراء دون خوف وأن يكون لدى المبدع ثقة عالية بنفسه.
- 3- **التجريب:** أي أن يقوم الشخص المبدع بإحداث تجارب للتأكد من صدق شكوكه.
- 4- **التمرد على السلطة:** من الممكن أن يقوم المبدع بمقاومة السلطة وتجاهل الأوامر.
- 5- **حب التغيير:** حيث يفضل البحث عن حلول لما هو غامض وبحاجة إلى حلول.

والعملية الإبداعية تتصف بمجموعة من الخصائص والصفات التي تتمثل في

الآتي: (خير الله، 2009، 18)

- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- 2- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.

- 3- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- 5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

### 3-1-7 عناصر ومكونات الإبداع الإداري:

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على بناء ثقافة في المنظمة، وفيما يلي تعريف بكل منهما(جلدة وعبوي، 2006، 68):

#### أولاً التخطيط الإستراتيجي:

واضح أن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف(خير الله، 2009، 140).

#### ثانياً التفكير الإستراتيجي:

يتصل التفكير الإستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها. ففي الأردن مثلاً، تهتم المنظمة باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، وهي تعد ذلك استثماراً لها(جلدة وعبوي، 2006، 68).

ولاشك أن عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المديرين بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومنتج (خيرالله، 2009، 141).

### ثالثاً بناء الثقافة التنظيمية:

تعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة (جلدة وعبوي، 2006، 69).

### 3-1-8 مراحل عملية الإبداع الإداري:

أن الكتاب والباحثين قد توصلوا إلى خمس مراحل تتكون منها عملية الإبداع وهي (زناتي 2007، 391):

المرحلة الأولى: الإحساس بالمشكلة: وهو الوعي بوجود مشكلة أو حاجة أو عناصر ضعف في البيئة.

المرحلة الثانية: الاستغراق في المشكلة: وهي مرحلة معاينة الأفكار المتوالدة بعناية فائقة .

المرحلة الثالثة: الحضانه أو الحمل: وهي مرحلة تعقب عدة محاولات للتوصل الى حل للمشكلة.

المرحلة الرابعة: التبصر أو الاستنارة: وهي اللحظة التي يظهر بواحد حل للمشكلة.

المرحلة الخامسة: التأكد والتطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة.

وذكر أيضاً أنه يمكن تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى أربعة مراحل هي:

#### المرحلة الأولى مرحلة الإعداد:

هي مرحلة يهتم فيها المبتكر بمعرفة المشكلة وفحص موضوعها وفيها يتم الإعداد لحل المشكلة.

#### المرحلة الثانية مرحلة الرقود:

هي مرحلة استغراق لحل المشكلة وتقديم أفكار بديلة، وفي هذه المرحلة لا بد للمبتكر أن يظل عاكفاً أو راقداً لفترة كافية يدرس فيها المشكلة ويحللها تحليلاً دقيقاً.

#### المرحلة الثالثة مرحلة الإضاءة:

في هذه المرحلة يظهر ضوء في حل للمشكلة وقد يحدث ذلك بشكل مفاجئ.

### المرحلة الرابعة مرحلة البلورة:

هنا تتحدد ملامح عملية الابتكار ويتم التوصل للشيء الجديد وبلورته بشكل واضح ومحدد.

بينما أضاف مشهور (2010، 167) أنه يمكن تقسيم المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إلى ست مراحل هي:

### المرحلة الأولى الاندماج مع المشكلة:

هي مرحلة دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها.

### المرحلة الثانية احتضان المشكلة:

في هذه المرحلة جعل العقل الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي، دع العقل الباطن والذي يحوي عملية الإبداع يبحث عن حل المشكلة.

### المرحلة الرابعة الوصول إلى الحل:

تجتمع مرحلتنا الإعداد والاحتضان لينتج عنهما الحل بصورة مفاجأة بحيث تطفو على عقلك الواعي وتقول وجدتها.

### المرحلة الخامسة التقييم:

هي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيّة أو عدمها.

### المرحلة السادسة التطبيق:

هي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي، بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

### 3-1-9 معوقات الإبداع الإداري:

هناك عدداً من العوامل أو المعوقات تعطل قدرة الفرد على الإبداع وصنف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع هي (زناتي، 2007، 400) :

### أولاً المعوقات الشخصية:

إذ يحتاج التفكير الإبداعي إلى ضرورة توفر عدد من متغيرات شخصية تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار إبداعية، من جهة أخرى فإن عدم

توفر هذه المتغيرات يقيد الإنسان ويمنعه من السعي وراء كل جديد وتتمثل المتغيرات الشخصية فيما يأتي:

- 1- الخوف والقلق.
- 2- التمسك بالنمط التقليدي في الأداء.
- 3- الأحكام المسبقة.
- 4- السلبية وعدم الاستقلالية.

#### ثانياً المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسود فيه الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات وتنتشر فيه الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين إلى عدم تشجيع الأفراد في العمل، بل قد يقتل فيهم روح الطموح والإقدام.

#### ثالثاً المعوقات الاجتماعية:

قد تقف بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية عائقاً أمام تعزيز وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية حيث يرى الباحثون في مجال السلوك الإبداعي أن القوى الاجتماعية والثقافية من الممكن أن تعطل أو تكبل عملية الإبداع.

العملية الإبداعية تتعرض إلى الكثير من العوائق أهمها:

أولاً المعوقات الإدراكية والسيكولوجية: (خير الله، 2009، 168)

تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى.

## ثانياً المعوقات النفسية والعاطفية:

- 1- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية.
- 2- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية.
- 3- الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهياً أي التصرف على وفق ما يتوقعه الآخرون منه.
- 4- التقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بأن هذه الفكرة أو تلك غير صالحة.
- 5- القول إن هذه الفكرة سابقة لأوانها.
- 6- القول من يضمن نجاح هذه الفكرة.
- 7- القول لن توافق الإدارة العليا عليها.
- 8- القول لقد جربنا مثلها من قبل ولم تتجح.

## ثالثاً المعوقات الحضارية والبيئية:

- 1- المشاكل النابعة من البيئة.
- 2- جمود الرئاسات.
- 3- الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

## رابعاً المعوقات الثقافية والاجتماعية:

- 1- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.
- 2- التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.

## خامساً المعوقات التنظيمية:

- 1- القصور الهيكلي في المنظمات.
- 2- انخفاض المهارات.

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق عملية الإبداع وهي: (مشهور، 2010، 176)

- 1- **المواقف السلبية:** وتواجه بضبط الموقف والتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، فكل مشكلة لها جانب سلبي ظاهر وجانب إيجابي خفي، وللأسف فإننا نركز على الجوانب السلبية الظاهرة ونغفل الجوانب الإيجابية.

2- **الخوف من الفشل:** يضع البعض احتمال الفشل عند أي عمل يقوم به، ومنه حكم على نفسه بالفشل قبل أن يشرع في العمل.

3- **الإجهاد الزائد:** لا شك أن هذا الأمر له أثر كبير على الحال النفسية مما يولد الضغط فتضعف المشاعر ويضعف معها التفكير، ما يتسبب في انخفاض مستوى الإبداع، فالإبداع لا يعمل إلا بوجود الهدوء والاطمئنان والاستقرار والاسترخاء العميق الذي يهيئ جسمك وعقلك للإبداع.

4- **اتباع القواعد الجامدة:** إن إتباع القواعد والتعليمات حرفياً يشكل للإنسان نمطاً واحداً من الفهم مما يعيقه عن عملية الإبداع ويشعره أن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة فتتغلق لديه منافذ الإبداع، لذا كسّر هذه القواعد والتعليمات البالية خصوصاً ما يتعلق بالأعمال اليومية الاعتيادية، واعمل على اكتشاف طريقة مبتكرة وإبداعية تحقق ما تريد من أقرب طريق.

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

6- **الاعتماد الزائد على المنطق:** فالاعتماد بشكل دائم على المنطق يشكل أحد معوقات الإبداع، بينما تجد أن المفكرين المبدعين يخطون الأساليب المنطقية لحل المشكلات.

7- **الاعتقاد أنك لست مبدعاً:** لقد دلت الأبحاث على أن طاقة الإبداع في مخ الإنسان لا حدود لها، والقيود الوحيدة على ذلك ينبع من داخلنا من خلال معتقداتنا بأننا لسنا مبدعين والمشكلة عندما نتقبل هذا الأمر دون أي تفكير أو نقاش لذا يجب علينا أن نؤمن بأننا مبدعون ويكون ذلك بداية من داخلنا بتغيير اعتقادنا الخاطيء الذي يجعلنا على هامش الإبداع.

وهناك عدداً من المعوقات التي تحد من عملية الإبداع وتتمثل في: (اللوزي، 2010، 294)

**أولاً المعوقات الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في ما يعرف بالمنظومة الاجتماعية متمثلة بالعادة والتقاليد والأعراف، فكثير من هذه المفاهيم تسيطر على سلوك الفرد وتحدده وتوجهه بالصورة التي يقبلها المجتمع، وبذلك فإن هذه العادات والتقاليد تؤثر على الإبداع وأحياناً كثيرة تمنع ظهوره.

**ثانياً المعوقات الإدراكية:**

هي إدراك وفهم وتصور ما يدور حول الفرد، ففي كثير من الحالات تتأثر عملية الإدراك بقيم واتجاهات الفرد التي تحدد الأشياء التي يراها على وفق منظوره هو.

### ثالثاً المعوقات الإدارية:

تتمثل في طبيعة المنظمات الإدارية والمفاهيم المطبقة بها، والإجراءات المعمول بها، وكفاءة الأفراد، فإذا كانت هذه المفاهيم دون المستوى المطلوب فإنها تؤدي إلى إعاقة الإبداع وتمنعه.

### رابعاً المعوقات النفسية:

فكثير من الأشخاص تسيطر عليه ظاهرة الخوف والشك وعدم الثقة، وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع قدراتهم الإبداعية وعدم ظهورها.

## المبحث الثاني أنماط الإبداع الإداري

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث مستويات الإبداع الإداري فهناك ثلاثة مستويات رئيسة للإبداع في المنظمات وهي:

- 1- الإبداع على مستوى الفرد. (الإبداع الفردي).
- 2- الإبداع على مستوى الجماعة. (الإبداع الجماعي).
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة. (الإبداع التنظيمي).

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه الأنواع:

### 3-2-1 الإبداع الفردي:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأية منظمة والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعدّ ميزة تنافسية لهذه المنظمة (ديري، 2010، 300).

### 3-1-2-3 مفهوم الإبداع الفردي:

يقصد بالإبداع الفردي ما يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية (الفضل، 2009، 15).

ويقصد به أيضاً الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية (جلدة، عبوي، 2006، 46).

ويرى الباحث أن المقصود بالإبداع الفردي هو قدرة الموظف في كليات المجتمع للوصول إلى كلما هو جديد والذي بموجبه تحقق الكلية أهدافها.

### 3-1-2-3 خصائص الشخص المبدع:

يتميز الشخص المبدع عادةً بخصائص عديدة تميزه عن الشخص العادي وهي خصائص تتدرج على ميزان درجات، فلا يتساوى كل الأشخاص المبدعين فيها وإنما يختلفون في مدى توافرها كلها أو بعضها، وقد توجد هذه الخصائص عند الحد الأعلى عند فريق منهم وفي حدها الأدنى عند فريق آخر كما توجد على درجات أخرى بين هذين النقيضين كما أن هذه الخصائص قد توجد عند المبدعين في وقت معين دون غيره أو في

فترة زمنية معينة وقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المبدعون وتمثل فيما يأتي (قنديل، 2010، 144):

- أ- يتميز الأشخاص المبدعون بأصالة الفكر وعدم التقليد الجامع أو غير الواعي وإذا نقلوا عن الآخرين شيئاً فهم يطبقون عليه بعداً جديداً أو أبعاد عدة.
- ب- تتوفر عند المبدعين القدرة على التعبير عن عواطفهم وأفكارهم وآرائهم ولديهم إحساس بما يدور حولهم من أشياء تثير اهتمامهم وتنشط تفكيرهم.
- ج- يهتم المبدعون بطبيعة المشكلة ويحاولون تعريفها جيداً، ويتوفر لديهم قدرة من التحدي يحركهم نحو علاجها.
- د- يفكر الأشخاص المبدعون قبل الإجابة على المشكلة ويحللون الحقائق والمعلومات وينيرون الأسئلة التي تضيء لهم الطريق نحو الحل.
- هـ- يؤجلون حكمهم على الأشياء حتى يتضح الموضوع في أذهانهم وبعدها يكون تفكيرهم خلافاً تأملياً لا يعتمد على النوازع الشخصية أو الانفعال اللحظي.
- و- يتوفر لديهم خيال واسع وفكر خلاق.
- ز- يتميز المبدعون بالمرونة إذ يخرجوا بأفكارهم عن الأنماط والقوالب التقليدية.
- ح- الحماس تجاه أفكارهم وأعمالهم والأشياء التي يدور حولها اهتماماتهم وأفكارهم كما يتميزون بالاجتهاد والمثابرة لتحقيق أهدافهم التي يسعون إليها.
- ط- يتميز المبدعون بالإصرار ومقاومة العقبات التي تعترض طريقهم وعدم الانسحاب والاستسلام وكذلك تجاهل النقد المحيط لهم والمواجهة للمواقف العدائية التي تقف عائقاً في سبيل أهدافهم.
- ي- يحرص المبدعون على تسجيل أفكارهم وتحليلها وعدم التعجيل في الحكم أو النتائج.
- ك- يتميز المبدعون بالاستقلالية وعدم التبعية للآخرين وعدم توافقتهم مع القيود التي يحاول أن يفرضها عليهم الآخرون.
- ل- يهتم المبدعون بالمعاني والمؤشرات ولا يشغلون أنفسهم كثيراً بالتفاصيل لأنها قليلة الأهمية.
- م- لديهم القدرة على العمل الجاد.
- ن- القدرة على استغلال الفرص والاستفادة منها.
- س- القدرة على مقاومة الفشل.
- ع- حب الاستطلاع والبحث عن كل جديد.
- ف- القدرة على الاتصال.

### 3-2-2 الإبداع الجماعي:

عندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضائها لبعضهم البعض والانسجام والتكامل بين أهدافها وحجمها وعمرها (ديري، 2011، 301).

### 3-2-2-1 مفهوم الإبداع الجماعي:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة، فنتاج إبداع المجموعات يمكن أن يكون أكثر من نتاج الإبداعات الفردية، وذلك بسبب طبيعة تكوين المجموعة وإمكان تبادل المعارف والآراء فيها. (جودة، 2010، 313).

### 3-2-2-2 العوامل التي يتأثر بها الإبداع الجماعي:

واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجةً للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم بعضاً والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الرئيسة التالية (جلدة وعبوي، 2006، 48):

- أ- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية على أفكارهم.
- ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- د- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم اللازمين لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل الجماعة أو المنظمة.
- هـ- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل.
- و- تنوع الجماعة: كلما تنوعت الجماعة كانت الحلول أفضل وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ز- تماسك الجماعة: حيث إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل.

- ح- **انسجام الجماعة:** حيث إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعات التي ليس بين أفرادها انسجام.
- ط- **عمر الجماعة:** إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ي- **عشر حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

### 3-2-3 الإبداع التنظيمي:

يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على احتساب أن المنظمة بعدها كياناً إدارياً وتنظيمياً يتكون من الجماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين. ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام، أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك. وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء والازدهار (الفضل، 2009، 21).

### 1-3-2-3 مفهوم الإبداع التنظيمي:

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وعليه يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع. (ديري، 2011، 301).

### 2-3-2-3 شروط الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما بات أمراً ضرورياً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الآتية التي اقترحها الكاتب هارلود (جلدة، وعبوي، 2006، 50):

- أ- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم الرغبة في الاستطلاع

ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم والتدريب والمشاركة والندوات والمؤتمرات.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات لكي يخرج بأساليب وطرق جديدة.

ج- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتفصي أبعاد أي مشكلة.

د- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وذلك من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية سيقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة.

هـ- الاتجاه والميل نحو الميل والإنجاز والتجربة المستمرة.

و- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

ز- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

ح- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.

ط- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.

ي- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارات متأصلة فيها.

ك- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيم من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

ل- الجمع بين الشدة واللين معاً فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة وفي الوقت نفسه هناك استقلالية وتفويض للسلطة (رقابة فضفاضة) في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.

### 3-2-3-3 الأسس التي يتبناها القادة لتشجيع الإبداع التنظيمي:

هناك مجموعة من الأسس التي يتبناها القادة لتشجيع الأداء الإبداعي تتمثل

في (الغزو، 2010، 130):

أ- تحسن المناخ العام للمنظمة: وجعله أكثر انقساماً وتبادلاً للخبرات وتفصيلاً للرأي العام.

- ب- تشجيع الإبداع: دعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد.
- ج- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- د- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تحمل تحديات لفكره وقدراته لكي تنمي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تقريط.
- هـ- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجادة.
- و- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية ودعمهم.
- ز- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
- ح- رفع شعار التجديد والإبتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعد هدفاً تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- ط- العمل على إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة، وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- ي- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها ومن بين الأساليب العصف الذهني الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها.

### 3-2-4 مستويات أخرى للإبداع الإداري:

أورد خير الله (2009، 19)، خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزبدي في كتابه مقدمة في منهج الإبداع، وقد صنفها كما يأتي:

#### أولاً الإبداع التعبيري:

يبدو أن ما يميز النابغين هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقبل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

#### ثانياً الإبداع الإنتاجي:

هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما

يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

### ثالثاً الإبداع الاختراعي:

هذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذجاً رياضياً معيناً يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

### رابعاً الإبداع التجديدي:

ويطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.. الخ، أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، تسمى التجديد.

### خامساً الإبداع الانبثاقي:

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأً جديد تماماً هو أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

كما أضاف المرهضي (2012، 304) المستويات الآتية:

### أولاً إبداع عملياتي:

يعزى إبداع العمليات إلى التغيير في إدارة المنظمة، والتغيير قد يكون في طريقة تنظيم المنظمة لوظائفها والذي قد يكون انعكاساً للتكنولوجيا المتقدمة المستخدمة أو تكيف بناء تنظيمي جديد أو تعليمات تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال الإبداع الإداري وطرق ونماذج الإدارة، ويسهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز الكفاءة أثناء ممارسة الأنشطة وتحويل المدخلات إلى مخرجات أو عمليات التصنيع والتي تعزى للإنتاج ذاته ويظهر التطور والإبداع التكنولوجي بجلاء في المنتجات الإلكترونية وأنواع الكمبيوترات

والبرامجيات والتلفونات ولقد أسهم الإبداع والتطور التكنولوجي في خفض أسعار المنتجات بل وتجويدها وجعلها في متناول المستهلكين عبر الأسواق العالمية ويكون ذلك أكثر وضوحاً في قطاع الإلكترونيات.

### ثانياً إبداع إستراتيجي:

يعزي الإبداع الإستراتيجي إلى تكييف وتغيير نماذج عمل المنظمة الحالية أو تكييف نماذج إدارية جديدة وقد يظهر التغيير الإستراتيجي بسبب إبداع داخل المنظمة سواء في العمليات أو على مستوى المنتجات سلع أو خدمات أو استجابة لإبداع يظهر خارج المنظمة والذي يظهر على شكل تحدٍّ، ومن التحديات الخارجية التي أجبرت المنظمات على إحداث تغيير إستراتيجي تجاوباً معها هو ثورة تقنيات المعلومات it وكذلك الإنترنت والذي قاد إلى الأعمال الإلكترونية ولكي تتجاوب المنظمات والأعمال الإلكترونية فإن عليها بناء قدرات جديدة وتحتاج المنظمة إلى بناء قدراتها والتي تشمل معلومات عبر النت وتبادلها أعمال وتواصل إلكتروني، تقديم خدمات عبر النت، خدمات المستهلكين موارد استخبارات أعمال أو التعاون عبر النت، وتقديم اقتراحات، بغرض ممارسة الأعمال عبر النت.

### ثالثاً إبداع اجتماعي:

قد يكون المجتمع عاملاً مساعداً أو معيقاً لعمليات التغيير، وغالباً ما يكون الناس الأكثر تحرك عبر العالم هم قادة التغيير في مجتمعاتهم. فمثلاً المجتمعات الأكثر حداثة والتي توجهها سوقي أكثر استهلاكاً ومن ثم أكثر قدرة على الإبداع والتحول والتغيير وأكثر ابتكاراً والعكس في المجتمعات المحافظة.

### رابعاً إبداع سياسي:

ينتج عن السياسة تطور المجتمعات والمنظمات من عدمه وبأخذ الإبداع السياسي أشكالاً متعددة قانونية وإصلاحات دستورية والتوجه الاجتماعي والحكومي. فمثلاً أدت الفضائح في الشركات سواءً في أمريكا ومن ذلك شركة iron والفضائح البرلمانية في أوروبا وغيرها إلى استحداث قوانين جديدة تحد من حدوث مثل تلك الفضائح.

## الفصل الرابع

### إجراءات الدراسة

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مبحثين، يتناول المبحث الأول نبذة عن كليات المجتمع من خلال التعريف بمفهوم الكليات وأهدافها والنظام المالي والإداري المستخدم فيها بالإضافة إلى عرض نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول الوصف التفصيلي لمنهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء دراسته.

### المبحث الأول مجتمع الدراسة

#### تمهيد:

تعد كليات المجتمع في اليمن حديثة النشأة إذا ما قورنت بغيرها من الدول التي أخذت بهذا النمط من صيغ منظمات التعليم العالي والمتوسط، فقد جاء الاهتمام بمثل هذه الكليات في اليمن في مرحلة متأخرة لما حدث في الدول العربية، حيث تم أنشائها في نهاية القرن العشرين، وتحديداً في العام 1996م بصدور القانون رقم (5) الخاص بكليات المجتمع، تلاه في العام 1998م صدور القرار الجمهوري رقم (193) بشأن إنشاء كلية المجتمع صنعاء، وهي بهذا أول كلية مجتمع في اليمن، وتم تدشين أول نظام تعليمي دراسي لكليات المجتمع في اليمن في كلية المجتمع صنعاء عام 2000/2001م، تلتها بأشهر قليلة إنشاء كلية مجتمع عدن، والتي أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم (194) لسنة 1998م (الفقيه، 2014، 15).

وكانت كليات المجتمع اليمنية عند التأسيس تتبع وزارة التربية والتعليم، ثم انتقلت بعد ذلك إلى وزارة التعليم العالي حتى العام 2004م إذ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (173) لسنة 2004م تم بموجبه الموافقة على نقل تبعية كليات المجتمع اليمنية إلى وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (محفل، 2018، 68).

وبناءً على القانون رقم (5) لسنة 1996م وبموجب المادة (7) تم إنشاء مجلس أعلى لكليات المجتمع يختص بوضع السياسات التعليمية للكليات والإشراف على تنفيذها

ومقره العاصمة صنعاء وتنص المادة (8) منه على أن المجلس يتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وتشكل أعضاء المجلس بقرار يصدره رئيس الوزراء إذ تنص المادة (9) من القانون على أن يصدر رئيس مجلس الوزراء قرار بتعيين أعضاء المجلس بناءً على عرض الوزير كما أقر القانون في المادة (18) أن ينشأ في كل محافظة من محافظات الجمهورية اليمنية لجنة تسمى لجنة المجلس الأعلى في المحافظة وتنص المادة (19) من القانون على أن يصدر رئيس المجلس الأعلى قرار بتشكيل لجنة المجلس الأعلى بالمحافظة وتنتخب اللجنة في أول اجتماع لها عضواً من أعضائها، باستثناء العميد رئيساً لها ونائباً للرئيس (محفل، 2018، 69).

#### **4-1-1 مفهوم كليات المجتمع اليمنية:**

تنص المادة (2) من القرار الوزاري (190) لسنة 2013م الصادر من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني أن المقصود بكليات المجتمع هي كل كلية تنشأ على وفق أحكام القانون، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية في المجالات المختلفة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وتمنح درجة الدبلوم (الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2017، 32).

#### **4-1-2 أهداف كليات المجتمع اليمنية:**

تنص المادة (4) من القانون رقم (5) لسنة 1996م على أن كليات المجتمع تهدف إلى تحقيق ما يأتي ((الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2017، 2):

- 1- إعداد كوادر متوسطة لتأمين متطلبات التنمية من القوى البشرية ذات الكفاءات التقنية والفنية والمهنية.
- 2- ترسيخ مبدأ مشاركة المجتمع في نشر التعليم.
- 3- إنشاء نظام تعليمي يتميز بالمرونة والتكيف مع التقنيات الحديثة ومؤشرات سوق العمل.
- 4- الإسهام في تنشيط التدريب والتأهيل للارتقاء بالمستوى العلمي والمهاري.

#### 4-1-3 النظام الإداري في كليات المجتمع اليمنية:

تنص المادة(32) من القانون رقم(5) لسنة 1996م على أن لكل كلية لائحة داخلية يعدها مجلس الكلية وتصدر بقرار من الوزير بعد موافقة المجلس الأعلى، وتبين اللائحة نظام العمل في الكلية والشؤون الداخلية فيها في حدود هذا القانون ولائحته التنفيذية((الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2017، 8).

وبناءً على القرار الوزاري رقم (190) لسنة 2013م بشأن اللائحة التنظيمية لكليات المجتمع الحكومية الصادر من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، والذي بموجبه تحدد الهيكل الإداري لكليات المجتمع إذ تنص المادة (29) من القرار أن الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري لكليات المجتمع يتكون من الآتي (الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2017، 43):

**أولاً عمادة الكلية:** ويشرف عليها عميد الكلية مباشرةً ويضم الآتي:

أ- إدارة مكتب العميد.

ب- إدارة المراجعة.

ج- إدارة الشؤون القانونية.

د- إدارة الإعلام والعلاقات.

هـ- إدارة التخطيط والإحصاء.

**ثانياً الشؤون الأكاديمية:** ويشرف عليها مساعد العميد للشؤون الأكاديمية تحت إشراف عميد الكلية ويضم الآتي:

أ- إدارة التطوير الأكاديمي والجودة.

ب- إدارة الشؤون الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس.

ج- إدارة البعثات والدراسات العليا.

د- إدارة المكتبة.

**ثالثاً لشؤون الطلاب:** ويشرف عليها مساعد العميد لشؤون الطلاب تحت إشراف عميد الكلية ويضم الآتي:

أ- إدارة القبول والتسجيل.

ب- إدارة مسجل الكلية.

ج- إدارة شؤون الطلاب.

د- إدارة الخريجين.

هـ- إدارة الكنترول.

و- إدارة الأرشفة.

ز- إدارة المعامل والمختبرات.

رابعاً الشؤون المالية والإدارية: ويشرف عليها مساعد العميد للشؤون المالية والإدارية

تحت إشراف عميد الكلية ويضم الآتي:

أ- إدارة الشؤون الإدارية.

ب- إدارة الحسابات.

ج- إدارة المشتريات والمخازن.

د- إدارة الاستحقاقات.

هـ- إدارة المنشآت والخدمات.

و- إدارة التجهيزات والصيانة.

#### 4-1-4 نبذة عن كليات مجتمع الدراسة:

تم إنشاء كليات المجتمع في اليمن ابتداءً من العام 1998م بناءً على القرار رقم

(5) لسنة 1996م وقد وصل عددها إلى (16) كلية حكومية و(21) كلية خاصة

والجدول (1) يوضح عدد الكليات وتاريخ إنشائها والمحافظات الواقعة فيها.

جدول (1) كليات المجتمع اليمنية.

م	الكلية	المحافظات التابعة لها
الكليات الحكومية		
1	صنعاء	أمانة العاصمة
2	عدن	عدن
3	سيئون	حضر موت
4	بلاد الروس سنحان	صنعاء
5	يريم	إب
6	عبس	حجة
7	الخبث	المحويت
8	عمران	عمران
9	اللحية	الحديدة
10	الضالع	الضالع
11	حيفان	تعز
12	الدرب	ذمار
13	الشحر	حضر موت
14	شرعب السلام	تعز

المحافظ التابعة لها	الكلية	م
سقطرى	سقطرى	15
البيضاء	البيضاء	16
الكليات الخاصة		
أمانة العاصمة	الآفاق	1
أمانة العاصمة	الدولية	2
أمانة العاصمة	التكنولوجيا الحديثة	3
أمانة العاصمة	الرواد	4
أمانة العاصمة	الاتحاد الدولية	5
أمانة العاصمة	الجزيرة	6
أمانة العاصمة	الألمانية	7
الحديدة	الشفاء	8
الحديدة	العلوم والطبية والتكنولوجيا	9
الحديدة	العلوم والتكنولوجيا	10
الحديدة	الدولية	11
تعز	22مايو	12
تعز	أكاديمية السعيد	13
إب	أقرأ	14
عمران	الرسالة	15
عمران	الوطنية	16
عمران	أرض سبأ	17
حجة	الريادة	18
حجة	المستقبل	19

المصدر: الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2017م

وفيما يأتي نبذة مختصرة عن الكليات التي أجريت فيها الدراسة وهي كلية صنعا  
 وكلية سنان وكلية الآفاق وكلية الدولية وكلية التكنولوجيا وكلية الرواد وكلية الاتحاد  
 الدولية وكلية الجزيرة وكلية الألمانية :

#### 4-1-4-1 كلية المجتمع صنعاء:

تعد كلية المجتمع صنعاء أول كلية يمنية حكومية من حيث الإنشاء حيث أنشئت بقرار رقم (193) لسنة 1998م وافتتحت في العام 2000م وكان أول عام دراسي فيها هو العام 2001/2000م، وتقع شمال شرق العاصمة صنعاء تحديداً في شارع مأرب - الحشيشية - صرف ويوجد في الكلية (70) فرداً من الكوادر العاملين في الكلية ويوجد فيها ما يقارب (800) طالب في مختلف التخصصات ويوجد فيها (15) تخصصاً أو قسماً علمياً منها أربعة بنظام البكالوريوس التطبيقي وهي هندسة الاتصالات، هندسة الشبكات، هندسة الكهروميكانيكية، إدارة نظم معلومات الأعمال، و(11) بنظام الدبلوم التقني (ثلاث سنوات) وهي إدارة المشروعات الصغيرة، إدارة المصارف والبنوك، تصميم الأزياء، تكنولوجيا البرمجة وتطبيقات الحاسوب، تكنولوجيا التصميم الجرافيكي، تكنولوجيا تقنية المعلومات، تكنولوجيا التصميم الداخلي (ديكور)، تكنولوجيا المعدات الطبية، تكنولوجيا التكييف والتبريد، تكنولوجيا هندسة السيارات، تكنولوجيا هندسة الكمبيوتر ومدة الدراسة (3) سنوات للدبلوم ويوجد فيها بعض التخصصات مدتها (4) سنوات بكورس (إدارة الشؤون الأكاديمية في الكلية، 2018).

#### 4-1-4-2 كلية المجتمع سحان:

تعد كلية المجتمع بلاد الروس سحان رابع كلية يمنية حكومية من حيث الإنشاء حيث أنشئت بقرار رقم (329) لسنة 2003م، وافتتحت في العام 2007م وكان أول عام دراسي فيها هو العام 2008/2007م وتقع جنوب العاصمة صنعاء، تحديداً في شارع تعز - بعد جولة دار سلم، ويوجد فيها (5) تخصصات أو أقسام علمية وهي تقنية المعلومات (IT)، إدارة أعمال وتجارة الكترونية، إدارة الجودة الشاملة، صحة مجتمع، ديكور داخلي وخارجي (إدارة الشؤون الأكاديمية في الكلية، 2018).

#### 4-1-4-3 كلية الآفاق:

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (10) لسنة 2007م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في حي الجامعة الجديدة ويوجد فيها (5) تخصصات وهي صيدلة، مختبرات، مساعد طبيب، حاسوب، إدارة أعمال (الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### 4-1-4-4 الكلية الدولية:

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (13) لسنة 2009م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في الحصبة خلف وزارة الصحة والسكان ويوجد فيها (4) تخصصات وهي تمريض، صيدلة، مختبرات، حاسوب (الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### **4-1-4-5 كلية التكنولوجيا الحديثة:**

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (18) لسنة 2003م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في السنين الشمالي حي النهضة جوار مؤسسة اليتيم ويوجد فيها (9) تخصصات وهي اتصالات، الكترونيات تحكم صناعي، هندسة معدات ثقيلة، كهرباء آلات ومعدات، برمجة حاسوب، جرافكس وميلتيميا، تصميم داخلي، تمريرض، تصميم أزياء(الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### **4-1-4-6 كلية المجتمع الرواد:**

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (9) لسنة 2009م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في الدائري الغربي جولة الجامعة الجديدة ويوجد فيها (6) تخصصات وهي صيدلة، مختبرات، مساعد طبيب، مساعد أسنان، فني أسنان، حاسوب(الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### **4-1-4-7 كلية الاتحاد الدولية:**

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (11) لسنة 2009م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في شارع هايل مقابل الروني للتجارة ويوجد فيها (7) تخصصات وهي حاسوب، محاسبة، إدارة أعمال، صيدلة، قبالة، مساعد طبيب، معدات طبية(الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### **4-1-4-8 كلية الجزيرة:**

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (6) لسنة 2004م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في شارع الرباط تقاطع هايل ويوجد فيها (8) تخصصات وهي مساعد طبيب أسنان، محاسبة، صيدلة، مساعد طبيب عام، حاسوب، مختبرات، فني أسنان، إدارة تسويق(الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2016/2015).

#### **4-1-4-9 الكلية الألمانية:**

هي كلية خاصة تأسست بقرار رقم (32) للعام (2016) وافتتحت في العام 2017/2016م وتقع في أمانة العاصمة تحديداً في جولة بيت بوس، ويوجد في الكلية (11) تخصصاً منها (4) أقسام طبية و(3) أقسام تقنية و(4) أقسام إدارية(إدارة الشؤون الأكاديمية في الكلية، 2018).

## المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية

### تمهيد:

يتضمن هذا المبحث الوصف التفصيلي لمنهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ دراسته، حيث يتضمن منهج الدراسة، ومجتمعها والعينة التي تم اختيارها والأداة التي استخدمت لجمع البيانات وطريقة واختبار صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائجها واختبار أسئلتها وفرضياتها، وذلك للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية عينة الدراسة.

### 4-2-1 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية، فهو يشخص ويصف الظواهر الموجودة ويصنفها ويكتشف العلاقات بين عناصرها، ويقوم بتفسيرها (حميد، المسهلي، 2016، 111).

### 4-2-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة التابعة لأمانة العاصمة ومحافظة صنعاء، والبالغ عددها (9) كلية، كليتين حكوميتين وهي (كلية المجتمع صنعاء، كلية المجتمع بلاد الروس - سحان) و(9) كليات خاصة وهي (كلية الآفاق والكلية الدولية وكلية التكنولوجيا الحديثة وكلية الرواد وكلية الاتحاد الدولية وكلية الجزيرة والكلية الألمانية) وقد اقتصرت الدراسة على الكليات في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء نظراً للظروف الأمنية التي تمر بها البلاد نتيجة للصراعات الداخلية والخارجية مما أدى إلى صعوبة التنقل إلى الكليات الأخرى والجدول (2) يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (2) عدد أفراد مجتمع الدراسة.

م	الكلية	الكادر الإداري	م	الكلية	الكادر الإداري
1	صنعاء	70	6	الرواد	8
2	سنحان	21	7	الاتحاد الدولية	11
3	الآفاق	14	8	الجزيرة	29
4	الدولية	16	9	الألمانية الحديثة	17
5	التكنولوجيا الحديثة	14			
الإجمالي			221		

المصدر: الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، 2015/2016م.

#### 3-2-4 عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في الكادر العامل في المجال الإداري في كليات المجتمع اليمنية التابعة لأمانة العاصمة ومحافظة صنعاء، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة لأن المجتمع صغير إذ بلغ عدد أفرادها (221) فرداً وقد قام الباحث بتوزيع (184) استبانة بنسبة بلغت (92%) من مجتمع الدراسة تم استرجاع (154) استبانة بنسبة بلغت (84%) من الاستبانات الموزعة وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (154) استبانة بنسبة بلغت (84%) من الاستبانات الموزعة ونسبة (100%) من الاستبانات المسترجعة وبنسبة (77%) من مجتمع الدراسة والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

م	الكلية	عدد أفراد العينة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المسترجعة		الاستبانات المفقودة		الاستبانات الصالحة	
			عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	صنعاء	70	70	%100	57	%81	11	%19	57	%81
2	سنحان	21	21	%100	19	%90	4	%10	17	%90
3	الآفاق	14	14	%100	12	%86	2	%14	12	%86
4	الدولية	16	14	%88	12	%86	2	%14	12	%86
5	التكنولوجيا الحديثة	14	14	%100	7	%50	7	%50	7	%50
6	الرواد	8	8	%100	8	%100	0	0	8	%100
7	الاتحاد الدولية	11	10	%91	10	%100	0	0	10	%100
8	الجزيرة	29	20	%69	19	%95	1	%5	19	%95
9	الألمانية	17	13	%77	10	%77	3	%23	10	%77
	الإجمالي	200	184	%92	154	%84	30	%16	154	%84

#### 4-2-4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل خصائص أفراد مجتمع الدراسة بمتغيرات رئيسة هي (الكلية، نوع الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة) والجدول (4) يوضح ذلك وكما يلي:

جدول (4) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

المتغيرات الرئيسية	الفئات	عدد الأفراد	النسبة المئوية
الكلية	صنعاء	57	37.0%
	سنحان	19	12.3%
	الأفاق	12	7.8%
	الدولية	12	7.8%
	التكنولوجيا الحديثة	7	4.5%
	الرواد	8	5.2%
	الاتحاد الدولية	10	6.5%
	الجزيرة	19	12.3%
	الألمانية	10	6.5%
	نوع الكلية	حكومية	76
خاصة		78	50.6%
الجنس	ذكر	95	61.7%
	أنثى	59	38.3%
المؤهل الجامعي	دبلوم بعد الثانوية فأدنى	44	28.6%
	جامعي	93	60.4%
	دراسات عليا	17	11.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	72	46.8%
	من 5 - 10 سنوات	54	35.1%
	من 11 - 15 سنة	18	11.7%
	16 سنة فأكثر	10	6.5%
الوظيفية	مدير إدارة	58	37.7%
	رئيس قسم	39	25.3%
	مختص	57	37.0%

يتبين من الجدول (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الكلية هم من كلية (صنعاء) بنسبة (37%) وبعدها بلغ (57) فرداً، ثم فئة كلية (بلاد الروس - سنحان) بنسبة (12.3%) وبعدها بلغ (19) فرداً، وأخيراً كلية (التكنولوجيا الحديثة) بنسبة (4.5%) وبعدها بلغ (7) أفراد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلية صنعاء لديها موارد بشرية أعلى من بقية الكليات وذلك بحسب الإحصائيات المتوفرة من الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع للعام 2016/2015م.

كما يتبين أن هناك تقارباً بين أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع الكلية إذ بينت النتائج أن فئة نوع الكلية (خاصة) جاءت بنسبة (50.6%) وبعدها بلغ (78)، ثم فئة نوع الكلية (حكومي) بنسبة (49.4%) وبعدها بلغ (76)، وبالرغم من أن عدد الكليات الحكومية كانت اثنتين مقابل (7) كليات خاصة، إلا أن هناك تقارباً في العدد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعداد الكادر البشري في الكليتين كان عالياً وذلك بحسب الإحصائيات المتوفرة من الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع للعام 2016/2015م.

كما يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (61.7%)، وبعدها بلغ (95)، ثم فئة الجنس (أنثى) بنسبة (38.3%) وبعدها بلغ (59)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في كليات المجتمع هم من الذكور بحسب إحصائيات الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع للعام 2016/2015م.

ويتبين أيضاً أن المرتبة الأولى لفئات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي هم من فئة المؤهل العلمي (جامعي) بنسبة (60.4%) وبعدها بلغ (93)، يليها فئة المؤهل العلمي (دبلوم بعد الثانوية فأدنى) بنسبة (28.6%) وبعدها بلغ (44)، وجاء في المرتبة الأخيرة فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بنسبة (11%) وبعدها بلغ (17)، ومن هذه النتائج يتضح أن نسبة عالية من العاملين عينة الدراسة في كليات المجتمع هم من حملة المؤهلات الجامعية (بكالوريوس) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الوظائف التي تتاولتها عينة الدراسة، وأن هذه النتيجة تزيد من ايجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة لأفراد عينة الدراسة.

كما يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة هم من فئة عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) إذ جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (46.8%)

وبعدد بلغ (72)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة (35.1%) وبعدد بلغ (54)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 11 - 15 سنة) بنسبة (11.7%) وبعدد بلغ (18)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) بنسبة (6.5%) وبعدد بلغ (10)، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث إن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم خبرات تتجاوز (5) سنوات.

ويتبين أيضاً أن غالبية أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة هم من فئة (مدير إدارة) بنسبة (37.7%) وبعدد بلغ (58)، يليها فئة الوظيفة (مختص) بنسبة (37%) وبعدد بلغ (57)، وأخيراً فئة الوظيفة (رئيس قسم) بنسبة (25.3%) وبعدد بلغ (39)، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في الوظائف المختارة ضمن عينة الدراسة.

#### 4-2-5 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية للدراسة، فالاستبانة هي تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات ميدانية حول مشكلة الدراسة. كما تعني مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها. وهي أكثر أداة استخداماً في الحصول على البيانات من المدروسين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم (حُميد، المسهلي، 2016، 133).

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في:

الكلية، نوع الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة.

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتكونت من محورين وقد اشتملت

الاستبانة على (57) فقرة موضحة كما يلي:

**المحور الأول:** الثقافة التنظيمية، وتكون من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: القواعد والأنظمة، وتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: السلوك التنظيمي، وتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: القيم التنظيمية، وتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية، وتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: التوقعات التنظيمية، وتكون من (5) فقرات.

**المحور الثاني: الإبداع الإداري،،** وتكون من (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: الإبداع الفردي في الكليات، وتكون من (12) فقرة.

المجال الثاني: الإبداع الجماعي في الكليات، وتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الإبداع التنظيمي في الكليات، وتكون من (8) فقرات

جدول رقم (5) محور الدراسة ومجالاتها وعدد الفقرات

عدد الفقرات	مجالات الدراسة	محاور الدراسة
7	القواعد والانظمة	الثقافة التنظيمية
7	السلوك التنظيمي	
7	القيم التنظيمية	
6	المعتقدات	
5	التوقعات التنظيمية	
32	إجمالي فقرات المجال	
12	الإبداع الفردي	الإبداع الإداري
5	الإبداع الجماعي	
8	الإبداع التنظيمي	
25	إجمالي فقرات المجال	
57	إجمالي عدد الفقرات	

#### 4-2-6 مستويات قياس أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية، كما هو موضح في الجدول (6):

جدول (6) مستويات قياس أداة الدراسة.

عالي جداً	عالي	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
5	4	3	2	1

#### 4-2-7 احتساب التقدير اللفظي:

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة على وفق الجدول رقم (7)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وبذلك يتم تحديد فئات المقياس على النحو الآتي:

جدول (7) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	غير موافق جداً	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسط	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% حتى 100%	عالي جداً	من 4.2 حتى 5

يتضح من الجدول (7) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق إلى حد ما)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فإن التقدير اللفظي له هو (عالي جداً).

#### 4-2-8 صدق وثبات أداة الدراسة.

للتأكد من صدق الأداة استخدم الباحث أسلوب الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي

وذلك على النحو الآتي:

**أولاً الصدق الظاهري:**

يمثل دقة البحث على قياس القرض المصمم من أجله.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة من حملة الدكتوراه ملحق (2)، وقد تكونت من (62) فقرة موزعة على محورين، وقد تكونت فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية) من (33) فقرة موزعة على (5) مجالات المجال الأول (القواعد والأنظمة) ويتكون من (8) فقرات، والمجال الثاني (السلوك التنظيمي) مكون من (7) فقرات، والمجال الثالث (القيم التنظيمية) مكون من (7) فقرات، المجال الرابع (المعتقدات التنظيمية) مكون من (6) فقرات، المجال الخامس (التوقعات التنظيمية) مكون من (5) فقرات. بينما كانت فقرات المحور الثاني (الإبداع الإداري) (29) فقرة موزعة على (3) مجالات المجال الأول (الإبداع الفردي) ويتكون من (15) فقرة والمجال الثاني

(الإبداع الجماعي) ويتكون من (5) فقرات، والمجال الثالث (الإبداع التنظيمي) ويتكون من (9) فقرات، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في مكونات الاستبانة ومجالاتها وعلاقتها من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، ثم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغتها وصلاحيتها ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت فيه.

وبعد تفريغ ملاحظات ومقترحات المحكمين في أداة معدلة، قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتحوي (57) فقرة موزعة على (8) مجالات .

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال التي تنتمي إليه هذه الفقرة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) موظفاً، وباستخدام برنامج (spss) قام الباحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، وبحسب اختبار ألفا كرونباخ كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعد المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعد أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول (8) نتائج صدق وثبات أداة الدراسة.

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
7	القواعد والأنظمة	0.882	0.939
7	السلوك التنظيمي	0.786	0.887
7	القيم التنظيمية	0.851	0.922
6	المعتقدات التنظيمية	0.860	0.927
5	التوقعات التنظيمية	0.863	0.929
25	الإبداع الإداري	0.932	0.965
57	إجمالي كل الفقرات	0.964	0.982

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (0.964)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصدقية

لإجابات العينة (0.982)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

#### 4-2-9 أساليب التحليل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استفاد الباحث من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم (22) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها فيما يأتي:
- أ- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
  - ب- اختبار العلاقة بيرسون (Correlations) بين الفقرات والمجالات لمعرفة صدق الاتساق الداخلي
  - ج- التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
  - د- حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة، علماً أن العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
  - هـ- حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو مقياس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.
  - و- التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.
  - ز- تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test).
  - ح- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Multiple Linear Regression) لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

#### تمهيد:

تناولت الدراسة في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية إذ تطرقت في المبحث الأول إلى عرض نتائج اختبار أسئلة الدراسة (واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمينية) بينما تطرق المبحث الثاني إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها بعد استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة وتطرق المبحث الثالث إلى عرض ملخص لنتائج الدراسة.

#### المبحث الأول نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

#### تمهيد:

سيتم الإجابة على ( ما واقع الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع وما مستوى الإبداع الإداري فيها) ومناقشتها وتفسيرها وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة بعد معالجتها احصائياً باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي وأساليبه الاحصائية بينما سيتم مناقشة السؤال الثالث (ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في كليات المجتمع) في المبحث الثاني.

#### 5-1-1 نتائج الإجابة على السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية في

#### كليات المجتمع اليمينية

للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع اليمينية والذي يمثل السؤال الأول من أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T).

والجدول (9) يبين واقع الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية بشكل عام والذي يشمل ( القواعد والأنظمة، السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

جدول (9) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
2	السلوك التنظيمي	4.30	.534	86.0	30.236	.000	1
4	المعتقدات التنظيمية	3.786	.7768	75.7	12.552	.000	2
3	القيم التنظيمية	3.70	.774	74.0	11.261	.000	3
1	القواعد والأنظمة	3.61	.824	72.3	9.233	.000	4
5	التوقعات التنظيمية	3.32	.945	66.5	4.246	.000	5
	المتوسط لواقع الثقافة التنظيمية	3.745	.639	74.9	14.483	.000	موافق

يتبين من الجدول رقم (9) أن المجال الثاني (السلوك التنظيمي) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.534) ونسبة مئوية (86%) وبلغت قيمة (T) (30,236) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن هناك سلوك تنظيمي عالياً في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء.

أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها المجال الخامس (التوقعات التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.945) ونسبة مئوية (66.5%) وبلغت قيمة (T) (4,246) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أن هناك توقعات تنظيمية في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء

وبصفة عامة فإن واقع الثقافة التنظيمية حصل على متوسط حسابي (3.745) وانحراف معياري (0.639) ونسبة مئوية (74.9%) وبلغت قيمة (T) (14,483) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن واقع الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع اليمينية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء جيدة، وهذا يعني أن كليات المجتمع اليمينية عينة الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية جيدة تساعدها في تحقيق أهدافها.

هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (حمادي، 2018)، التي بينت أن هناك مستوى جيداً للثقافة التنظيمية في الجامعات اليمينية الأهلية.

كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (حسناوي ومزريق، 2017)، التي توصلت إلى أن واقع الثقافة التنظيمية في مستشفى الأم والطفل بالجافة بالجزائر كان إيجابياً.

كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (جلولي، أسماء، 2013)، التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في منظمات التعليم العالي الجزائرية كان مرتفعاً.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (جمعة، 2015) والتي توصلت إلى أن واقع الثقافة التنظيمية في المنظمة الاقتصادية بالجزائر كان متوسطاً. وتختلف أيضاً عن نتيجة دراسة (غندي، 2015)، التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بالجزائر كانت سلبية إلى حد ما.

وفيما يأتي سيتم التعرف على واقع القواعد والأنظمة، السلوك التنظيمي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، في كليات المجتمع اليمينية بشيء من التفصيل.

## 5-1-1-1 واقع القواعد والأنظمة في كليات المجتمع:

للتعرف على واقع القواعد والأنظمة في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع القواعد والأنظمة، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	تتوفر لدى الكلية قوانين وأنظمة تنظم الأعمال فيها.	4.12	.928	82.4%	14.928	.000	1
2	تساهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية على تحقيق الأهداف بشكل جيد.	3.84	.971	76.8%	10.788	.000	2
6	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية.	3.56	1.143	71.2%	6.062	.000	3
4	يتم إنجاز الخطط والبرامج في الكلية طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.	3.55	1.109	71.0%	6.178	.000	4
7	يلتزم جميع العاملين بتطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة.	3.47	1.068	69.5%	5.510	.000	5
5	توفر الأنظمة والقوانين الساندة ضماناً للحقوق الوظيفية للعاملين.	3.38	1.200	67.6%	3.961	.000	6
3	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالكلية بالوضوح والابتعاد عن الروتين والتعقيد.	3.36	1.096	67.2%	4.119	.000	7
المتوسط الكلي للاستجابات		3.61	.824	72.3%	9.233	.000	متوافق

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة رقم (1) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.928) ونسبة مئوية (82.4%) وبلغت قيمة (T)

(14,928) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا يعني أن العينة توافق

على أنه تتوفر لدى الكليات قوانين وأنظمة تنظم الأعمال فيها.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.36)

وانحراف معياري (1.096) ونسبة مئوية (67.2%)، وبلغت قيمة (T) (4,119) وهي

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة متوسطة في أن أنظمة وقواعد العمل بالكلية تمتاز بالوضوح والابتعاد عن الروتين والتعقيد.

وبصفة عامة فإن واقع القواعد والأنظمة في الكليات قد حصل على متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.824) ونسبة مئوية (72.3%) وبلغت قيمة (T) (9,233) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن واقع القواعد والأنظمة في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء بشكل عام جيد وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة تتوفر فيها قواعد وأنظمة تمكنها من تحقيق أهدافها.

### 5-1-1-2 واقع السلوك التنظيمي في كليات المجتمع:

للتعرف على واقع السلوك التنظيمي في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع السلوك التنظيمي، ن=154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
2	أعمل بكل قدراتي لتنفيذ المهام الموكلة لي.	4.58	.624	91.6%	31.383	.000	1
4	أنجز المهام الموكلة لي بكل أمانة وصدق ودون الحاجة إلى الرقابة.	4.55	.705	91.0%	27.311	.000	2
1	أتمتع بعلاقة جيدة مع زملائي في الكلية.	4.50	.649	90.0%	28.669	.000	3
7	أقبل النصح والنقد من الآخرين بصدر رحب.	4.27	.750	85.4%	20.949	.000	4
3	يساهم سلوك العاملين على إعطاء الصورة الذهنية الطيبة عن الكلية.	4.21	.838	84.2%	17.894	.000	5
5	أثقى معاملة حسنة من رؤسائي في الكلية.	4.03	.990	80.6%	12.863	.000	6
6	لا أشعر بتعب أو ملل عند انجاز المهام الموكلة لي.	3.98	1.006	79.6%	12.091	.000	7
	المتوسط الكلي للاستجابات	4.30	.534	86.0%	30.236	.000	عالي جداً

يتبين من الجدول (11) أن الفقرة رقم (2) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.624) ونسبة مئوية (91.6%) وبلغت قيمة (T)

(31,383) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة على أنهم يعملون بكل قدراتهم لتنفيذ المهام الموكلة لهم.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.006) ونسبة مئوية (79.6%) وبلغت قيمة (T) (12,091) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أنهم لا يشعرون بتعب أو ملل عند انجاز المهام الموكلة إليهم.

وبصفة عامة فأن واقع السلوك التنظيمي في الكليات حصل على متوسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.534) ونسبة مئوية (86%) وبلغت قيمة (T) (30,236) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن واقع السلوك التنظيمي في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء عالياً جداً، وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة تتوفر لديها كادر إداري يمتلك سلوكاً تنظيمياً جيداً يساعدها في تحقيق أهدافها.

وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة (أمانة ورزيقة، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى السلوك التنظيمي في مستشفى الأم والطفل بالجلفة كان متوسطاً.

### **3-1-1-5 واقع القيم التنظيمية في كليات المجتمع:**

للتعرف على واقع القيم التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع القيم التنظيمية، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى دلالة	
5	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي عندما أجد الأداء.	4.11	.954	82.2%	14.450	.000	1
7	أشعر أن مشكلات الكلية هي مشكلاتي الخاصة.	4.01	.967	80.2%	12.920	.000	2
2	يحافظ العاملون على ممتلكات الكلية ومقدراتها.	3.91	1.050	78.2%	10.743	.000	3
1	يحرص العاملون في الكلية على تنفيذ المهام بشفاافية.	3.63	1.016	72.6%	7.694	.000	4
3	يسعى العاملون في الكلية إلى الاستفادة من الوقت في أداء المهام الموكلة لهم.	3.56	1.047	71.2%	6.693	.000	5
4	يقدم العاملون مصالح الكلية على مصالحهم الخاصة.	3.37	1.137	67.4%	4.039	.000	6
6	ألتقى مساندة معنوية ومادية من إدارة الكلية في مواجهة لأزمات.	3.32	1.252	66.4%	3.219	.002	7
	المتوسط الكلي للاستجابات	3.70	.774	74.0%	11.261	.000	موافق

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة رقم (5) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.954) ونسبة مئوية (82.2%) وبلغت قيمة (T) (14,450) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أنهم يحصلون على التقدير والاحترام من زملائهم عندما يجيدون الأداء.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.252) ونسبة مئوية (66.4%) وبلغت قيمة (T) (3,219) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,002) وهذا يعني أن العينة متوسطة في أنهم يتلقون مساندة معنوية ومادية من إدارة الكلية في مواجهة لأزمات.

وبصفة عامة فإن واقع القيم التنظيمية حصل على متوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.774) ونسبة مئوية (74%) وبلغت قيمة (T) (11,261) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن واقع القيم التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة

ومحافظة صنعاء جيد، وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة تمتلك كوادراً إدارية لديها قيم تنظيمية جيدة تساعدها في تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

#### 5-1-1-4 واقع المعتقدات التنظيمية في كليات المجتمع:

للتعرف على واقع المعتقدات التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (13) يبين ذلك جدول (13) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع المعتقدات التنظيمية، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
2	يعتقد العاملون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.	4.11	1.094	82.2%	12.595	.000	1
5	تتمى الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة للموظف.	3.83	.934	76.6%	11.038	.000	2
3	أعتقد أن الثقافة السائدة في الكلية تساهم في معدلات التناسق بين العاملين.	3.73	1.056	74.6%	8.548	.000	3
6	تعزز الثقافة التنظيمية في الكلية الأدوار القيادية والتبادلية.	3.72	.925	74.4%	9.667	.000	4
4	أشعر أن الثقافة التنظيمية في الكلية تعمل على رفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.	3.70	1.030	74.0%	8.451	.000	5
1	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات.	3.62	1.029	72.4%	7.514	.000	6
المتوسط الكلي للاستجابات		3.785	.7768	75.7%	12.552	.000	موافق

يتبين من الجدول (13) أن الفقرة رقم (2) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.094) ونسبة مئوية (82.2%) وبلغت قيمة (T) (12,595) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق

على أن العاملين يعتقدون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.029) ونسبة مئوية (72.4%) وبلغت قيمة (T) (7,514) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أنه يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات.

وبصفة عامة فإن مستوى المعتقدات التنظيمية قد بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.777) ونسبة مئوية (75.7%) وبلغت قيمة (T) (12,552) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن واقع المعتقدات التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء جيد، وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة لديها كوادر إدارية تتمتع بمعتقدات تنظيمية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها.

## 5-1-1-5 واقع التوقعات التنظيمية في كليات المجتمع:

للتعرف على واقع التوقعات التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (14) يبين ذلك.  
جدول (14) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع التوقعات التنظيمية، ن=154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
5	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الكلية منهم.	3.74	.989	74.8%	9.290	.000	1
1	تتظر إدارة الكلية إلى العنصر البشري أنه أهم مواردها.	3.47	1.211	69.4%	4.857	.000	2
2	تأخذ إدارة الكلية بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الكلية وسمعتها.	3.34	1.290	66.8%	3.310	.001	3
3	توفر الكلية الاستقرار الوظيفي للعاملين.	3.26	1.136	65.2%	2.836	.005	4
4	تسعى إدارة الكلية دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف منها من علاوات وحوافز ومكافآت.	2.80	1.228	56.0%	-2.034	.044	5
المتوسط الكلي للاستجابات		3.323	.945	66.5%	4.246	.000	متوسط

يتبين من الجدول (14) أن الفقرة رقم (5) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.989) ونسبة مئوية (74.8%) وبلغت قيمة (T) (9,290) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الكلية منهم.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.228) ونسبة مئوية (56%) وبلغت قيمة (T) (-2,034) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,044) وهذا يعني أن العينة متوسطة أن إدارة الكلية تسعى دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف منها من علاوات وحوافز ومكافآت.

وبصفة عامة فإن واقع التوقعات التنظيمية حصل على متوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.945) ونسبة مئوية (66.5%) وبلغت قيمة (T) (4,246) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن واقع التوقعات التنظيمية في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء جيد، وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة لديها كادر إداري يتمتع بتوقعات تنظيمية جيدة يساعدها في تحقيق أهدافها.

### 5-1-2 نتائج الإجابة على السؤال الثاني ما مستوى الإبداع الإداري في كليات المجتمع:

للتعرف على مستوى الإبداع الإداري والذي يشمل (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة مستوى الإبداع الإداري، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	إبداع فردي	4.03	.598	80.6%	21.426	.000	1
2	إبداع جماعي	3.34	.969	66.8%	4.392	.000	3
3	إبداع منظمة (تنظيمي)	3.40	.980	68.0%	4.828	.000	2
المتوسط للإبداع الإداري		3.59	.708	71.8%	10.148	.000	موافق

يتبين من الجدول (15) أن المجال الأول (الإبداع الفردي) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.598) ونسبة مئوية (80.7%) وبلغت قيمة (T) (21,426) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أن هناك إبداعاً فردياً من قبل العاملين في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء.

أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها المجال الثاني (الإبداع الجماعي) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.696) ونسبة مئوية (66.9%) وبلغت قيمة (T) (4,392) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة متوسطة

أن هناك إبداعاً جماعياً في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء.

وبصفة عامة فإن مستوى الإبداع الإداري قد بلغ (3.581) وانحراف معياري (0.708) ونسبة مئوية (71.6%) وبلغت قيمة (T) (10,148) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك مستوى جيداً للإبداع الإداري في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء وهذا يعني أن العاملين في كليات المجتمع يمتلكون قدرات إبداعية جيدة قد تمكن الكليات من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمادي، 2018) والتي توصلت إلى أن هناك مستوى مرتفعاً للإبداع لدى العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية.

كما تتفق أيضاً مع دراسة (جلولي، 2013) والتي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في منظمات التعليم العالي الجزائرية مرتفع.

وفيما يأتي سيتم التعرف على مستوى الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والإبداع في كليات المجتمع اليمنية بشيء من التفصيل.

### **5-1-2-1 مستوى الإبداع الفردي في كليات المجتمع:**

للتعرف على مستوى الإبداع الفردي في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة مستوى الإبداع الفردي، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

الرتبة	التقدير	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T					
1	موافق وبشدة	.000	20.418	85.8%	.781	4.29	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	1
2	موافق وبشدة	.000	18.040	84.6%	.844	4.23	أسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بجد ومثابرة وبأساليب متجددة ومنتطورة.	2
3	موافق وبشدة	.000	17.827	84.4%	.850	4.22	أسعى للحصول على معلومات مفصلة عن المشكلة التي تواجهني قبل البدء في حلها.	8
4	موافق	.000	17.590	83.8%	.838	4.19	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	3
5	موافق	.000	16.893	82.6%	.830	4.13	أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارني عند مواجهة أي مشكلة.	7
6	موافق	.000	14.802	81.2%	.887	4.06	أقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	6
7	موافق	.000	15.685	81.0%	.827	4.05	اهتم بالآراء المخالفة لآرائني والانتقادات والملاحظات التي توجه لي لكي استفيد منها.	5
8	موافق	.000	15.363	80.8%	.839	4.04	لدي رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل في الكلية.	9
9	موافق	.000	11.671	78.4%	.980	3.92	احرص على التعبير عن آرائني وأفكارني حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	4
10	موافق	.000	11.422	76.4%	.889	3.82	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها.	10
11	موافق	.000	9.236	76.4%	1.099	3.82	لا أهتم بالتفاصيل التي ليست مهمة عند إنجاز مهامني الوظيفية.	12
12	موافق	.000	7.368	72.8%	1.083	3.64	لدي القدرة على اتخاذ القرارات التي أراها مناسبة دون الرجوع إلى رؤسائي.	11
	موافق	.000	21.426	80.6%	.598	4.03	المتوسط الكلي للاستجابات	

يتبين من الجدول (16) أن الفقرة رقم (1) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.781) ونسبة مئوية (85.8%) وبلغت قيمة (T) (20,418) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة على أنهم يحاولون تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجههم.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.083) ونسبة مئوية (72.8%) وبلغت قيمة (T) (7,368) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق أن لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة دون الرجوع إلى رؤسائهم.

وبصفة عامة فأن مستوى الإبداع الفردي قد بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.598) ونسبة مئوية (80.6%) وبلغت قيمة (T) (21,426) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى عالياً للإبداع الفردي في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة يتوفر لديها كادر إداري يتمتع بمستوى عالياً من الإبداع الفردي يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

### 5-1-2-2 مستوى الإبداع الجماعي في كليات المجتمع:

للتعرف على مستوى الإبداع الجماعي في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة مستوى الإبداع الجماعي، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
3	يتصرف العاملون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	3.60	1.082	72.0%	6.853	.000	1
4	يعمل العاملون في الكلية بروح الفريق الواحد.	3.41	1.112	68.2%	4.565	.000	2
1	يوجد في الكلية فريق إبداعي يعمل من أجل الوصول إلى كل جديد لتطوير الكلية.	3.32	1.293	66.4%	3.116	.002	3
5	يتشارك العاملون مع بعض في صناعة القرارات.	3.24	1.115	64.8%	2.675	.008	4
2	يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها.	3.14	1.201	62.8%	1.476	.142	5
	المتوسط الكلي للاستجابات	3.34	.969	66.8%	4.392	.000	متوسط

يتبين من الجدول (17) أن الفقرة رقم (3) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.082) ونسبة مئوية (72%) وبلغت قيمة (T) (6,853) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق على أن العاملين يتصرفون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.201) ونسبة مئوية (62.8%) وبلغت قيمة (T) (1,476) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,392) وهذا يعني أن العينة متوسطة في أن العاملين يضعون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها.

وبصفة عامة أن مستوى الإبداع الجماعي قد بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.969) ونسبة مئوية (66.8%) وبلغت قيمة (T) (4,392) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك مستوى متوسطاً للإبداع الجماعي في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الإبداع الجماعي يساعدها في تحقيق أهدافها.

## 5-1-2-3 مستوى الإبداع التنظيمي في كليات المجتمع:

للتعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18) تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة مستوى الإبداع التنظيمي، ن = 154 والمتوسط النظري 3.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
3	تسعى الكلية للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.	3.59	1.094	71.8%	6.701	.000	1 موافق
1	تسعى الكلية لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	3.54	1.221	70.8%	5.476	.000	2 موافق
2	تشجع الكلية المستويات الإدارية على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية.	3.47	1.156	69.4%	5.020	.000	3 موافق
8	تمتلك الكلية القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	3.46	1.150	69.2%	4.907	.000	4 موافق
4	تسعى الكلية إلى غرس مبادئ الإبداع في نفوس العاملين.	3.44	1.160	68.8%	4.655	.000	5 موافق
5	تتقبل الكلية مقترحات الآخرين وتعمل على الاستفادة منها.	3.40	1.100	68.0%	4.543	.000	6 موافق
6	تقدم الكلية برامج تطور من قدرات المبدعين.	3.17	1.198	63.4%	1.749	.082	7 متوسط ط
7	توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لتحفيز العاملين على الإبداع.	3.07	1.148	61.4%	.775	.440	8 متوسط ط
المتوسط الكلي للاستجابات		3.40	.980	68.0%	4.828	.000	موافق

يتبين من الجدول (18) أن الفقرة رقم (3) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.094) ونسبة مئوية (71.8%) وبلغت قيمة (T) (6,701) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يعني أن العينة توافق أن الكلية تسعى إلى الحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.148) ونسبة مئوية (61.4%) وبلغت قيمة (T) (0,770) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,440) وهذا يعني أن العينة متوسطة في أن إدارة الكلية توفر المناخ المناسب لتحفيز العاملين على الإبداع.

وبصفة عامة فإن مستوى الإبداع المنظمي قد بلغ (3.4) وانحراف معياري (0.980) ونسبة مئوية (68%) وبلغت قيمة (T) (4,828) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك مستوى جيداً للإبداع التنظيمي في كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء وهذا يعني أن الكليات عينة الدراسة لديها إبداع تنظيمي جيد يساعدها في تحقيق أهدافها.

## المبحث الثاني نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### تمهيد:

تناولت الدراسة في هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية؟ وقد تم صياغة الفرضيات للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري للعاملين في كليات المجتمع اليمنية إذ صيغت من فرضيتين رئيسيتين وتفردت من الفرضية الرئيسية الأولى عدد من الفرضيات وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

### 5-2-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور للثقافة التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية".

وللإجابة عن هذه الفرضية والفرضيات المتفرعة منها استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (19) نتائج تحليل دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.818	0.000	1	Regression	305.840	.669	0.818
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (19) أن هناك دور للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.818) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.669) من التباين في ما قيمته (0.669) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.818) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.818)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (305.840) وهي دالة عند مستوى دلالة

(0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك زيادة في الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن الثقافة التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري. وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية".

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمادي، 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمينية الأهلية. كما تتفق مع دراسة (جلولي، 2013) والتي تنص على وجود أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات التعليم العالي الجزائرية. ويندرج تحت هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور للأنظمة والقوانين التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية.

جدول (20) نتائج تحليل دور الأنظمة والقوانين التنظيمية في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		F اختبار	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.718	0.000	1	Regression	160.545	.515	0.718
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (20) أن هناك دور للأنظمة والقوانين التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.718) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square فيفسر ما نسبته (0.515) من التباين في ما قيمته (0.515) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن الأنظمة والقوانين التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.718) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الأنظمة والقوانين التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.718)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (160.545) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والأنظمة والقوانين التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك أنظمة

وقوانين تنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن الأنظمة والقوانين التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه "يوجد دور للأنظمة والقوانين التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية".

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور للسلوكيات التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية.

جدول (21) نتائج تحليل دور السلوك التنظيمي في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.463	0.000	1	Regression	41.242	.215	0.463
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) أن هناك دور للسلوك التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.463) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.215) من التباين في ما قيمته (0.215) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن السلوكيات التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.643) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في السلوكيات التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.643)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.242) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والسلوكيات التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك سلوكيات تنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن السلوكيات التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور للسلوكيات التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية".

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد دور للقيم التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية".

جدول (22) نتائج تحليل دور القيم التنظيمية في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.681	0.000	1	Regression	130.674	.464	0.681
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (22) أن هناك دور للقيم التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.681) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.464) من التباين في ما قيمته (0.464) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن القيم التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.681) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في القيم التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.681)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (130.674) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والقيم التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك قيم تنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن القيم التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور للقيم التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية"

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد دور للمعتقدات التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية".

جدول (23) نتائج تحليل دور المعتقدات التنظيمية في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.607	0.000	1	Regression	88.020	.368	0.607
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (23) أن هناك دور للمعتقدات التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.607) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.368) من التباين في ما قيمته (0.368) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن المعتقدات التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.607) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في المعتقدات التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.607)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (88.020) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والمعتقدات التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك معتقدات تنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن المعتقدات التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور للمعتقدات التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية".

#### اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد دور للتوقعات التنظيمية عند مستوى معنوي (0.05) في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية".

جدول (24) نتائج تحليل دور التوقعات في الإبداع الإداري.

بيتا Beta	Sig* مستوى الدلالة	درجة الحرية		اختبار F	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
.809	0.000	1	Regression	286.672	.655	0.809
		152	Residual			
		153	Total			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (24) أن هناك دور للتوقعات التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.809) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.655) من التباين في ما قيمته (0.655) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التوقعات التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير بيتا (0.809) أي أن الزيادة بدرجة

واحدة في التوقعات التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.809)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (286.672) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين الإبداع الإداري والتوقعات التنظيمية، بمعنى أنه كلما كان هناك توقعات تنظيمية بشكل إيجابي زاد مستوى الإبداع الإداري، أي أن التوقعات التنظيمية تعزز تحسين مستوى الإبداع الإداري.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور للتوقعات التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمينية".

### 5-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) في أراء الباحثين حول محاور الدراسة فيما يتعلق بمتغيراتهم الشخصية والديمغرافية (الكلية، نوع الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).

ولحساب الفروق بين المتغيرات فقد تم استخدام الاختبارات التي تناسب كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

#### المتغير الأول الكلية:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الكلية في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (25) يبين ذلك.

جدول (25) نتائج تحليل دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية.

مستوى الدلالة 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		المحاور
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
*.000	9.930	4.598	8	67.134	145	القواعد والأنظمة
*.001	3.404	.863	8	36.752	145	السلوك التنظيمي
*.000	8.183	3.563	8	63.130	145	القيم التنظيمية
*.001	3.634	1.927	8	76.901	145	المعتقدات التنظيمية
*.000	7.582	5.038	8	96.352	145	التوقعات التنظيمية
*.000	6.174	2.433	8	56.737	145	الإبداع الإداري

يتبين من الجدول (25) أن قيمة F جاءت دالة في كل المحاور، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة بحسب متغير الكلية فيما يتعلق بـ (القواعد والأنظمة) (السلوك التنظيمي) (القيم التنظيمية) (المعتقدات التنظيمية) (التوقعات التنظيمية) (الإبداع الإداري)، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات فقد تم إجراء اختبار شيفيه والجدول (26) يوضح هذه الفروقات:

جدول (26) نتائج تحليل درجة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية.

المحاور	صناعات	سنان	الآفاق	الدولية	التكنولوجيا الحديثة	الرواد	الاتحاد الدولية	الجزيرة	الألمانية
القواعد والأنظمة	3.3008	2.7218	4.1548	4.0119	4.1633	3.9286	4.1286	3.9624	4.1429
السلوك التنظيمي	4.2707	3.8195	4.4524	4.5833	4.6122	4.4286	4.4571	4.3835	4.2429
القيم التنظيمية	3.3985	2.9774	4.1071	4.2500	4.2653	4.1429	4.0143	4.0602	3.9286
المعتقدات التنظيمية	3.5526	3.2895	4.1806	4.1806	4.2619	4.0000	4.0333	4.0439	3.8667
التوقعات التنظيمية	3.0105	2.4947	4.2333	3.7333	4.1143	3.6250	3.7400	3.3368	3.8600
الإبداع الإداري	3.3407	3.0018	3.8561	4.0292	4.2409	3.6396	4.0039	3.8371	3.7911

يتبين من الجدول (26) وجود فروق في استجابة العينة لمحاور الاستبانة بحسب متغير الكلية، حيث نلاحظ أنه فيما يتعلق بمحاور (القواعد والأنظمة) (السلوك التنظيمي) (القيم التنظيمية) (المعتقدات التنظيمية) (الإبداع الإداري) أن فئة الكلية (التكنولوجيا الحديثة) يوافقون بشكل أعلى، بينما فئة الكلية (سنان) درجة الموافقة أقل في جميع المحاور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلية التكنولوجيا الحديثة كلية خاصة وتتمتع ببنية تحتية جيدة وموارد متوفرة بينما كلية المجتمع سنان لا تتوفر لديها الموارد المتاحة الكافية نظراً لما تمر به البلاد من ظروف سياسية واقتصادية وأمنية غير مستقرة مما انعكس سلباً على واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري فيها لكونها حكومية وتعتمد على الموازنة العامة للدولة بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في إدارتها حيث قد مر على إدارتها خلال عشر سنوات ستة عمداء.

#### المتغير الثاني نوع الكلية:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير نوع الكلية في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث تحليل (T-test) والجدول (27) يبين ذلك.

جدول (27) نتائج تحليل دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الكلية.

المتغيرات	نوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القواعد والأنظمة	حكومية	76	3.1560	.85593	-8.050	*.000	دالة
	خاصة	78	4.0586	.47822			
السلوك التنظيمي	حكومية	76	4.1579	.59228	-3.391	*.001	دالة
	خاصة	78	4.4414	.43023			
القيم التنظيمية	حكومية	76	3.2932	.79996	-7.528	*.000	دالة
	خاصة	78	4.1007	.49063			
المعتقدات التنظيمية	حكومية	76	3.4868	.87549	-5.050	*.000	دالة
	خاصة	78	4.0769	.52752			
التوقعات التنظيمية	حكومية	76	2.8816	.98370	-6.409	*.000	دالة
	خاصة	78	3.7538	.67221			
الإبداع الإداري	حكومية	76	3.2560	.75758	-6.303	*.000	دالة
	خاصة	78	3.9016	.47585			

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(p \leq 0.05)$ )

يتضح من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري تُعزى لمتغير نوع الكلية، وقد كانت هذه الفروقات لصالح الكليات الخاصة ويعزو الباحث ذلك نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والأمنية التي تمر بها البلاد مما أدى إلى انقطاع المرتبات عن العاملين في الكليات الحكومية الأمر الذي انعكس سلباً على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الكليات الحكومية.

### المتغير الثالث الجنس:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث تحليل (T-test) والجدول (28) يبين ذلك.

جدول (28) نتائج تحليل درجة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الكلية.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدالة اللفظية
القواعد والأنظمة	ذكر	95	3.6436	.84845	.590	.556	غير دالة
	أنثى	59	3.5642	.78803			
السلوك التنظيمي	ذكر	95	4.3038	.52146	.066	.948	غير دالة
	أنثى	59	4.2978	.55853			
القيم التنظيمية	ذكر	95	3.6767	.79682	-.527	.599	غير دالة
	أنثى	59	3.7433	.74030			
المعتقدات التنظيمية	ذكر	95	3.7754	.83714	-.218	.828	غير دالة
	أنثى	59	3.8023	.67486			
التوقعات التنظيمية	ذكر	95	3.4021	.96072	1.331	.186	غير دالة
	أنثى	59	3.1966	.91312			
الإبداع الإداري	ذكر	94	3.6236	.72099	.952	.343	غير دالة
	أنثى	59	3.5129	.68745			

يتضح من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

#### المتغير الرابع المؤهل العلمي:

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كليات المجتمع اليمنية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (29) يبين ذلك.

جدول (29) نتائج تحليل دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	داخل المجموعات		بين المجموعات		مستوى الدلالة عند 0.05
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع	
القواعد والأنظمة	151	102.317	2	.799	1.180
السلوك التنظيمي	151	43.595	2	.030	.104
القيم التنظيمية	151	90.563	2	.534	.890
المعتقدات التنظيمية	151	91.046	2	.636	1.054
التوقعات التنظيمية	151	133.715	2	1.470	1.660
الإبداع الإداري	151	76.036	2	.081	.160

يتبين من الجدول (29) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (القواعد والأنظمة) (السلوك التنظيمي) (القيم التنظيمية) (المعتقدات التنظيمية) (التوقعات التنظيمية) (الإبداع الإداري).

#### المتغير الخامس سنوات الخدمة

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (30) يبين ذلك.

جدول (30) نتائج تحليل دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات

الخدمة.

مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		المحاور
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.162	1.734	1.161	3	100.432	150	القواعد والأنظمة
.217	1.501	.424	3	42.383	150	السلوك التنظيمي
.064	2.472	1.439	3	87.314	150	القيم التنظيمية
.836	.285	.174	3	91.794	150	المعتقدات التنظيمية
.264	1.339	1.188	3	133.092	150	التوقعات التنظيمية
.053	2.616	1.271	3	72.385	150	الإبداع الإداري

يتضح من الجدول (30) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (القواعد والأنظمة) (السلوك التنظيمي) (القيم التنظيمية) (المعتقدات التنظيمية) (التوقعات التنظيمية) (الإبداع الإداري).

#### المتغير السادس المسمى الوظيفي

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الوظيفة (مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) في كليات المجتمع اليمينية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (31) يبين ذلك.

جدول (31) نتائج تحليل دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة.

مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		المحاور
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.333	1.109	.752	2	102.411	151	القواعد والأنظمة
.769	.263	.076	2	43.504	151	السلوك التنظيمي
.542	.615	.370	2	90.890	151	القيم التنظيمية
.102	2.320	1.376	2	89.565	151	المعتقدات التنظيمية
.623	.475	.427	2	135.801	151	التوقعات التنظيمية
.381	.972	.488	2	75.223	151	الإبداع الإداري

يتبين من الجدول (31) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي الخدمة فيما يتعلق بـ (القواعد والأنظمة) (السلوك التنظيمي) (القيم التنظيمية) (المعتقدات التنظيمية) (التوقعات التنظيمية) (الإبداع الإداري).

ومن النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية جزئياً حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة فيما يتعلق بمتغيراتهم الشخصية والديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة فيما يتعلق بمتغيراتهم الشخصية والديمغرافية (الكلية، نوع الكلية).

### 3-2-5 استنتاجات الدراسة:

من خلال تحليل الجوانب العملية توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات

والتي يوردها الباحث فيما يأتي:

- 1- تتوفر لدى كليات المجتمع اليمنية قواعد وأنظمة تنظم الأعمال فيها وتسهم في تحقيق أهدافها بشكل جيد.
- 2- لا توفر الأنظمة والقوانين السائدة في الكليات ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين كما أن الأنظمة وقواعد العمل المتوفرة لدى الكليات لا تمتاز بالوضوح ويغلب عليها الروتين والتعقيد.
- 3- يتمتع العاملون في كليات المجتمع اليمنية بسلوك تنظيمي جيد إذ يعملون بكل قدراتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم بكل جد ويتمتعون بعلاقة جيدة مع بعضهم بعض ويتقبلون النصح والنقد بصدق ورحب ويعطون الصورة الذهنية الطيبة للكلية.
- 4- تتوفر لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية قيم تنظيمية جيدة إذ يحصلون على التقدير والاحترام من زملائهم ويشعرون أن مشاكل الكليات هي مشاكلهم الخاصة ويحافظون على ممتلكات الكليات ومقدراتها كما يحرصون على تنفيذ المهام بكل شفافية ويقدمون مصالح العمل على مصالحهم الخاصة ويعملون بكل جهد للاستفادة من الوقت في أداء مهامهم.
- 5- تتوفر لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية معتقدات تنظيمية جيدة من خلال الاسهام في تنمية الشعور بالإنجاز الاسهام في رفع معدلات التماسق بين العاملين وتعزيز الأدوار القيادية والتبادلية والعمل على رفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء، والاعتقاد بأهمية المشاركة في عملية صنع القرار.
- 6- تتوفر لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية توقعات تنظيمية جيدة من خلال بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الكلية منهم، بالإضافة إلى أن إدارة الكليات تنظر إلى العنصر البشري على أنه من أهم مواردها.
- 7- لا تأخذ إدارة الكلية بالحسبان الجهود التي يبذلها الموظف الكفو والمميز الذي يحافظ على مكانة الكلية وسمعتها ولا توفر الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها كما أنها لا تسعى إلى تلبية ما يتوقعه الموظف منها من علاوات وحوافز ومكافآت.
- 8- يتمتع العاملون في كليات المجتمع اليمنية بمستوى عالٍ من الإبداع الفردي من خلال السعي في تحقيق الأهداف المرجوة بجد ومثابرة والمحاولة في حل أي مشكلة تواجهه أثناء العمل بطرق وأساليب جديدة والبحث عن معلومات مفصلة عنها قبل البدء في حلها كما يتمتع بمهارات جيدة تمكنه من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم

ولديه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره واقتراح أساليب جديدة لأداء الأعمال بالإضافة إلى أنه لا يهتم بالتفاصيل التي ليست مهمة كما أن لديه القدر على اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة دون الرجوع إلى رؤسائه.

- 9- تتمتع كليات المجتمع اليمينية بمستوى جيد للإبداع الجماعي إذ يتصرف العاملون في الكليات بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية ويعملون بروح الفريق الواحد.
- 10- لا يوجد لدى الكليات اليمينية فريق إبداعي كما أن العاملين لا يتشاركون في صناعة القرارات بالإضافة إلى أنهم لا يضعون الأهداف بصورة جماعية.
- 11- تتمتع كليات المجتمع اليمينية بمستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي من خلال السعي الدائم إلى الحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل كما أنها تسعى إلى تطوير أفكار إبداعية جديدة وتعمل على تشجيع المستويات الإدارية المختلفة على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بالإضافة إلى أنها تمتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشكلات العمل وتسعى إلى غرس مبادئ الإبداع في نفوس العاملين وتقبل المقترحات وتعمل على الاستفادة منها.
- 12- لا تقدم كليات المجتمع اليمينية البرامج التطويرية بغرض تطوير قدرات المبدعين ولا توفر المناخ المناسب لتحفيز العاملين على الإبداع.

#### 5-2-4 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات والتي يوردها فيما يلي:

- 1- زيادة الاهتمام بالقواعد والأنظمة التي تنظم الأعمال في كليات المجتمع اليمينية،
- 2- ضرورة السعي إلى تفعيل اللوائح والأنظمة والقوانين في الكلية بما يضمن حقوق العاملين المنصوصة فيها بعيداً عن التعقيد والروتين الإداري
- 3- زيادة الاهتمام بالسلوك التنظيمي للعاملين الإداريين العاملين في الكليات وتعزيز العلاقات الجيدة التي تربط بعضهم بعض.
- 4- زيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية السائدة في كليات المجتمع اليمينية والعمل على مساندة العاملين في مواجهة الأزمات التي يتعرضون لها.
- 5- زيادة الاهتمام بالمعتقدات التنظيمية التي تسهم في تنمية الشعور بالإنجاز وتعزيز الأدوار القيادية والتبادلية ورفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.

- 6- زيادة الاهتمام بالتوقعات التنظيمية وبذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الكلية.
- 7- زيادة الاهتمام بالعاملين المبدعين وتوفير المناخ المناسب لهم والاعتماد بالحسبان الجهود التي يبذلونها وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم والعمل على تلبية احتياجاتهم من علاوات وحوافز ومكافآت وغيرها.
- 8- ضرورة العمل على توفير فريق إبداعي في الكليات وضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات ووضع الأهداف بصورة جماعية.
- 9- حث العاملين بأهمية الإبداع الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد
- 10- زيادة الاهتمام بالإبداع التنظيمي في الكليات والعمل المستمر للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل وزيادة الاهتمام في تطوير أفكار إبداعية جديدة وتشجيع المستويات الإدارية المختلفة على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- 11- ضرورة العمل على تقديم برامج تطويرية بغرض تطوير قدرات المبدعين وضرورة توفير المناخ المناسب لتحفيز العاملين على الإبداع.

### 5-2-5 مقترحات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث إجراء مزيداً من الدراسات الميدانية تتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات المجتمع منها:
- 1- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في كليات المجتمع اليمنية.
  - 2- دور الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين في كليات المجتمع اليمنية.
  - 3- الحوافز واثرها في الأبداع الإداري

# المراجع

## المراجع

### أولاً الكتب:

- 1- إبراهيم، محمد محمد (2012)، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 2- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 3- جلدة، سليم بطرس و عبوي، زيد منير (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 4- جواد، شوقي (2000)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 5- جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 6- حُميد، محمد عبدالله و المسهلي، أمة الله دحان (2016)، أساسيات البحث التربوي، جامعة حجة، حجة، اليمن.
- 7- خير الله، جمال (2009) الإبداع الإداري، دار أسامة، عمّان، الأردن.
- 8- خيربي، أسامة (2014) التميز التنظيمي، دار راية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 9- درهم، جمال (2016)، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، مركز الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- 10- ديربي، زاهد محمد (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 11- الرحالة، عبد الرزاق سالم (2011)، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 12- الرحالة، عبد الرزاق سالم و عزام، زكريا أحمد (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 13- زناتي، محمد ربيع (2007)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات).
- 14- الصوص، نداء محمد (2008)، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- 15- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، الإدارة الاستراتيجية المفهوم - الأهمية - التحديات، جدار للكتاب العالمي، إربد، الأردن.
- 16- عباس، علي (2009) أساسيات علم الإدارة، المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 17- العريقي، منصور محمد (2014)، السلوك التنظيمي، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- 18- العميان، محمود سلمان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.
- 19- عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 20- الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 21- الفريجات، خضير كاظم وآخرون (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر.
- 22- الفضل، مؤيد عبد الحسين (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الجامعة، الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 23- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمّان، الأردن.
- 24- القيسي، فاضل أحمد و الطائي، علي حسون (2014)، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- 25- اللوزي، موسى (2010)، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم، عمّان، الأردن.
- 26- المدهون، موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمّان، الأردن
- 27- المرهضي، سنان غالب (2012) "نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي" الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- 28- مسعداوي، يوسف (2013) أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر.
- 29- مشهور، ثروت (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

30- السكارنة ، بلال (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

### ثانياً الدراسات العلمية:

31- عاشوري، إبتسام(2015)، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

32- محجوبي، أسامة (2014) أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر .

33- حسناوي، ومزريق، (2017) "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر .

34- بريالة، سمية (2017) أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك (تقرت)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر .

35- جلولي، أسماء (2013) " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

36- جمعة، خير الدين، (2015) " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

37- حمادي، نبيل علي(2018) "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن .

38- حمد، منتصر يحيى بابكر(2014)، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين: بالتطبيق على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في الفترة (2008-2013)، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان .

- 39- خلوف، زهرة(2015) الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر .
- 40- السهلي، مشيب مطلق (2014) فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني لدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العدالة الجنائية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 41- شاطري، محمد (2016) " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- 42- الشاعر، حسين سليم (2016) الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 43- صديقي، أمينة (2013) " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- 44- العاجز، إيهاب فاروق، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 45- غندير، إيمان (2015) " علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لعمال الإدارة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر .
- 46- فاضل، فايزة (2014) الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، الجزائر .
- 47- الفقيه، علي محمد (2013)، تقييم أداء كليات المجتمع اليمينية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن .

- 48- محفل، جمال حسن(2018) " دور نظم المعلومات المحاسبية في تحسين أداء كليات المجتمع: دراسة ميدانية على كليات المجتمع الحكومية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
- 49- محمد، إبراهيم عبدالقادر، (2015)" قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية( اورنج)، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 50- يونسى، مختار، (2015)،" الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 51- بلكو، مصطفى (2016): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

### ثالثاً الدوريات:

- 52- بوطوطن، محمد صالح و خمار، زديرة (2014) دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي جامعة عنابة ، عنابة، الجزائر، مجلة دراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 2، ص ص 33: 53.
- 53- الجعافرة، صفاء جميل (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، الكرك، الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، ص ص 1663:1687.
- 54- خبابة، علاء الدين (2016)، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، سطيف، الجزائر المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، ص ص 87: 106.
- 55- ديب، كنده والبهلولي، علي (2017) الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 43، ص ص 41: 74.
- 56- ربيعة، بركات (2016) دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، ص ص 71: 87.

57- العزام، زياد(2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية محافظة اربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد الأول، ص ص 103: 130.

58- قاسم، سامر (2014) " دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد5، ص ص 11:30.

59- المرهضي، سنان غالب (2016) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الابتكارية: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصحية في مدينة صنعاء، اليمن، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد 45، ص ص 1: 28.

60- النسور، مروان (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالقطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، ص ص 187: 210.

#### رابعاً الوثائق والتقارير الرسمية:

- 61- الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، القانون واللوائح المنظمة لعمل كليات المجتمع(2017).
- 62- الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، النشرة الإحصائية الخاصة بكليات المجتمع، محرم منيف (2016/2015).
- 63- إدارة الشؤون الأكاديمية في الكليات عينة الدراسة 2018م.

## ملحق رقم(1)

### قائمة محكمو الاستبانة

م	الدكتور	التخصص	الجامعة
1	أ . د/ أحمد محمد برقان	إدارة	جامعة الأندلس
2	أ . د/ عبدالله عباس المحرزي	رياضيات	جامعة صنعاء
3	أ . د/ منصور محمد العريقي	إدارة	جامعة العلوم والتكنولوجيا
4	أ . م. د/ جمال زيد درهم	إدارة	جامعة العلوم والتكنولوجيا
5	أ . م. د/ عبدالله علي القرشي	إدارة	جامعة ذمار
6	أ . م. د/ عبده العامري	إدارة	جامعة العلوم والتكنولوجيا
7	أ . م. د/ يحيى عبدالرزاق قطران	تقنية	جامعة صنعاء
8	د/ سعيد عبد المؤمن أنعم	إدارة	جامعة الأندلس
9	د/ عبدالكريم الدعيس	إدارة وتخطيط	كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا
10	د/ محمد مفرح العيسائي	إحصاء	جامعة صنعاء
11	د/ ناصر سعيد الدحيان	إدارة وتخطيط	كلية المجتمع سنحان

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم الإدارة

### استبانة

الأخ / ..... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد،،،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية (دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة ومحافظه صنعاء). استكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأندلس.

كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد على إتمام هذه الدراسة وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تعبر عن واقع الثقافة التنظيمية والإبداع في الكلية من وجهة نظركم.

إن تعاونكم معنا سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

الباحث:

عبد الحكيم عبده محمد

أولاً المعلومات الشخصية والديمغرافية :

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1- اسم الكلية: .....

2- نوع الكلية:

حكومية/	خاصة /
---------	--------

3- الجنس:

ذكر/	أنثى/
------	-------

4 - المؤهل العلمي:

دبلوم بعد الثانوية فأدنى/	جامعي/	دراسات عليا/
---------------------------	--------	--------------

5 - سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات/	من 5- 10 سنوات/	من 11- 15 سنة/	من 16 سنة فأكثر/
-----------------	-----------------	----------------	------------------

6- الوظيفة:

مدير إدارة/	رئيس قسم /	مختص/
-------------	------------	-------

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

يرجى الإجابة على الفقرات الآتية وذلك بوضع إشارة (✓) مقابل ما تراه مناسباً.

م	الفقرة	عالي جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
<b>المجال الأول القواعد والأنظمة:</b>						
1	تتوفر لدى الكلية قوانين وأنظمة تنظم الأعمال فيها.					
2	تسهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية على تحقيق الأهداف بشكل جيد.					
3	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالكلية بالوضوح والابتعاد عن الروتين والتعقيد.					
4	يتم إنجاز الخطط والبرامج في الكلية طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.					
5	توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين.					
6	هناك فهم ودراية لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الكلية.					
7	يلتزم جميع العاملين بتطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة.					

م	الفقرة	عالي جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
<b>المجال الثاني السلوك التنظيمي:</b>						
1	أتمتع بعلاقة جيدة مع زملائي في الكلية.					
2	أعمل بكل قدراتي لتنفيذ المهام الموكلة لي.					
3	يسهم سلوك العاملين على إعطاء الصورة الذهنية الطيبة عن الكلية.					
4	أنجز المهام الموكلة لي بكل أمانة وصدق ودون الحاجة إلى الرقابة.					
5	أتلقي معاملة حسنة من رؤسائي في الكلية.					
6	لا أشعر بتعب أو ملل عند انجاز المهام الموكلة لي.					
7	أقبل النصح والنقد من الآخرين بصدر رحب.					
<b>المجال الثالث القيم التنظيمية:</b>						
1	يحرص العاملون في الكلية على تنفيذ المهام بشفافية.					
2	يحافظ العاملون على ممتلكات الكلية ومقدراتها.					
3	يسعى العاملون في الكلية إلى الاستفادة من الوقت في أداء المهام الموكلة لهم.					
4	يقدم العاملون مصالح الكلية على مصالحهم الخاصة.					
5	أحصل على التقدير والاحترام من زملائي عندما أجيد الأداء.					
6	أتلقي مساندة معنوية ومادية من إدارة الكلية في مواجهة لأزمات.					
7	أشعر أن مشكلات الكلية هي مشكلاتي الخاصة.					
<b>المجال الرابع المعتقدات التنظيمية:</b>						
1	يوجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات.					
2	يعتقد العاملون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.					
3	أعتقد أن الثقافة السائدة في الكلية تساهم في معدلات التناسق بين العاملين.					
4	أشعر أن الثقافة التنظيمية في الكلية تعمل على رفع مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.					
5	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالإنجاز للمهام الموكلة للموظف.					
6	تعزز الثقافة التنظيمية في الكلية الأدوار القيادية والتبادلية.					

م	الفقرة	عالي جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
<b>المجال الخامس التوقعات التنظيمية:</b>						
1	تتظر إدارة الكلية إلى العنصر البشري أنه أهم مواردها.					
2	تأخذ إدارة الكلية بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الكلية وسمعتها.					
3	توفر الكلية الاستقرار الوظيفي للعاملين.					
4	تسعى إدارة الكلية دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف منها من علاوات وحوافز ومكافآت.					
5	يقوم العاملون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الكلية منه.					

المحور الثاني: المتغير التابع (الإبداع الإداري):

م	الفقرة	عالي جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
<b>المجال الأول إبداع فردي:</b>						
1	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.					
2	أسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بجد ومثابرة وبأساليب متجددة ومتطورة.					
3	لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.					
4	أحرص على التعبير عن آرائ وأفكاري حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.					
5	أهتم بالآراء المخالفة لآرائ والانتقادات والملاحظات التي توجه لي لكي استفيد منها.					
6	أقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها.					
7	أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارني عند مواجهة أي مشكلة.					
8	أسعى للحصول على معلومات مفصلة عن المشكلة التي تواجهني قبل البدء في حلها.					
9	لدي رؤية دقيقة لحل مشكلات العمل في الكلية.					

م	الفقرة	عالي جداً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق جداً
10	لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها.					
11	لدي القدرة على اتخاذ القرارات التي أراها مناسبة دون الرجوع إلى رؤسائي.					
12	لا أهتم بالتفاصيل التي ليست مهمة عند إنجاز مهامى الوظيفية.					
<b>المجال الثاني إبداع جماعي:</b>						
1	يوجد في الكلية فريق إبداعي يعمل من أجل الوصول إلى كل جديد لتطوير الكلية.					
2	يضع العاملون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها.					
3	يتصرف العاملون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
4	يعمل العاملون في الكلية بروح الفريق الواحد.					
5	يتشارك العاملون مع بعض في صناعة القرارات.					
<b>المجال الثاني إبداع منظمة (تنظيمي):</b>						
1	تسعى الكلية لتطوير أفكار إبداعية جديدة.					
2	تشجع الكلية المستويات الإدارية على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية.					
3	تسعى الكلية للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.					
4	تسعى الكلية إلى غرس مبادئ الإبداع في نفوس العاملين.					
5	تتقبل الكلية مقترحات الآخرين وتعمل على الاستفادة منها.					
6	تقدم الكلية برامج تطور من قدرات المبدعين.					
7	توفر إدارة الكلية المناخ المناسب لتحفيز العاملين على الإبداع.					
8	تمتلك الكلية القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.					

الباحث

### ملحق رقم (3)

## إفادة المركز الوطني للمعلومات بخصوص تسجيل عنوان الدراسة

الرقم : (١٤٤٤)  
٢٠١٧/٨١٤  
التاريخ : ١٨ / ٤ / ٢٠١٨



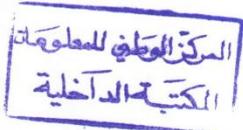
الجمهورية اليمنية  
رئاسة الجمهورية  
المركز الوطني للمعلومات  
إدارة المكتبة



### إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :  
دور الثقات التنظيمية في الابداع الاداري لدى كليات المجتمع  
البيئية  
الذي يقوم الأخ / عبدكريم عبيد محمد عبيد - للتقدم به لرسالة الماجستير  
قسم / ادارة المحال كلية / العلوم - جامعة الرندس - الجمهورية اليمنية  
الادارية  
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠٦ حتى تاريخ يومنا :

(( ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة ))



مدير إدارة المكتبة الرقمية  
عالم  
خ

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - - تلفون / ٤٤٥٠٠٢

Library Yemen - NIC. Info : [E.MAIL](mailto:E.MAIL) الموقع الالكتروني [www.Yemen-nic.info](http://www.Yemen-nic.info)

## ملحق رقم (4)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة للجهاز التنفيذي لكليات المجتمع

ملحق رقم (4)  
مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة للجهاز التنفيذي لكليات المجتمع

07 APR 2018  
١٨/٤/٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الأندلس  
Alandalus University For Science & Technology

الرقم: (0233)

المهترم

الأخ/ رئيس الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع  
تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية**

تهدىكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بالبحث والدراسة بعنوان **دور الشفافة التنظيمية في الأداء الإداري -دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة-** كمتطلب لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلاوا خالص الشكر والتقدير،،،

عبد الدراسات العليا والبحث العلمي  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران  
٢٠١٨

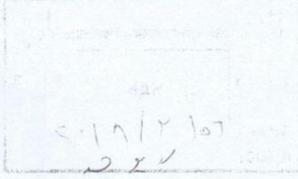
www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

القيمة الكاملة للتعليم

37444 الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الغمسين مع شارع لعز - تلفون : 8 / 675567 1 00967 - فاكس: 967 1 675885  
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (5)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية المجتمع صنعاء



الرقم:

المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية المجتمع صنعاء

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري" دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة" كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

عبد الرزاق قطران

مصادقة: د. يحيى عبدالرزاق قطران  
الجامعة اليمنية  
الكلية العلمية  
صنعاء

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 1 675567 00967 - فاكس: 1 675885 967 ص.ب. 37444  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (6)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية المجتمع سندان



الرقم:

المسترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية المجتمع سندان

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ **عبد الحكيم عبده محمد** الذي يقوم بدراسة بعنوان **(دور الشفافية التنظيمية في الإبداع الإداري " دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة")** كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

د. يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

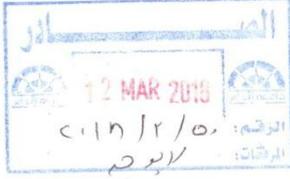
[www.andalusuniv.net](http://www.andalusuniv.net)  
[info@andalusuniv.net](mailto:info@andalusuniv.net)

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخميس مع شارع نعر - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 967 1 675885 ص.ب. 37444

Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (7)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية المجتمع الآفاق



الرقم:

المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية الآفاق

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الشفافة التنظيمية في الأيداع الإداري" دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة" كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران



القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخميس مع شارع تعز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 967 1 675885 ص.ب. 37444  
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (8)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية المجتمع الدولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

2003 ١٤٢٤

جامعة الأندلس  
العلوم والتكنولوجيا  
Alandalus University For Science & Technology

الرقم: \_\_\_\_\_

المحترم: الأخت / الأستاذ الدكتور عميد كلية المجتمع الدولية

تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية**

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في الأبداع الإداري** دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة" كمطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 675567 1 00967 - فاكس: 675885 1 967 ص.ب: 37444  
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (9)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية التكنولوجيا الحديثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢٠١٨ / ٢ / ٥١  
لا يرد

2003 ١٤٢٤

جامعة الأندلس  
العلوم والتكنولوجيا  
Alandalus University For Science & Technology

الرقم:  
المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية التكنولوجيا الحديثة  
تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية**

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري** دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة" كمنطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

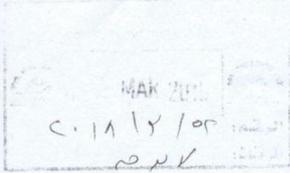
القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

جمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تغز - تلفون 8 / 00967 1 675567 - فاكس 967 1 675885 ص.ب. 37444  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz S

## ملحق رقم (10)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية الرواد



الرقم:

المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية الرواد

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتنسى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الشفافة التنظيمية في الأبداع الإداري" دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة" كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

عمادة الدراسات العليا  
بجبي عبدالرزاق قطران

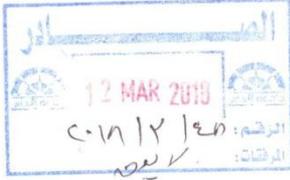
www.acola.net  
الخدمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخميس مع شارع تمر - تلفون : 8 / 675567 1 00967 - فاكس : 675885 1 967 ص.ب. 37444  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (11)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية الاتحاد الدولية



الرقم:

المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية الاتحاد الدولية

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الشفافية التنظيمية في الإبداع الإداري" دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

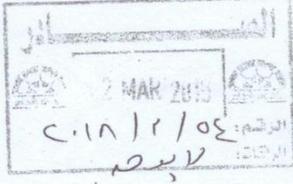
الجمعة الغامضة للتعليم

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخميس مع شارع تعز - تلفون: 8 / 00967 1 675567 / فاكس: 00967 1 675885 ص.ب. 37444  
E-mail: info@andalusuniv.net  
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

## ملحق رقم (12)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية الجزيرة



الرقم:

المسترم

الأخ / الأستاذ الدكتور عميد كلية الجزيرة

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون في الحصول على معلومات بحثية مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري) دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمينية الحكومية والخاصة، كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران  
جامعة الأندلس  
العلوم والتقنية

القيمة الكاملة للتعليم

[www.andalusuniv.net](http://www.andalusuniv.net)  
[info@andalusuniv.net](mailto:info@andalusuniv.net)

## ملحق رقم (13)

### مذكرة تسهيل مهمة جمع البيانات الموجهة لكلية المجتمع الألمانية الحديثة



الرقم: (0236)

الأخ/ الكلية الألمانية الحديثة

المستزم

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ عبد الحكيم عبده محمد الذي يقوم بدراسة بعنوان (دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين كليات المجتمع اليمنية الحكومية والخاصة") كمتطلب لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، علماً أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا  
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 1 675567 1 00967 - فاكس: 1 675885 967 ص.ب. 37444

Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50<sup>th</sup> St. with Taiz St.

## ملحق رقم (14)

### تقرير المراجع اللغوي بصلاحيته الرسالة

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education & Scientific Research  
Alandalus University For Science & Technology  
Technical Support



الجمهورية اليمنية  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
عمادة الدراسات العليا

#### تقرير المراجع اللغوي بصلاحيته رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: عبد الحليم بن محمد بن عبد الله  
الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال الرقم الجامعي: (.....)

عنوان الرسالة:

دور الثقافة التنظيمية في الأبداع الإداري لدى العاملين في لبيات

المجمع اليمني للإدارة مقارنة بين لبيات المجمع الحكومي والأولمبي للإدارة

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة

المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء السطحية، وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأى المراجع اللغوي:

تم مراجعة هذه الرسالة من الناحية اللغوية والصياغة

والتراكيب وعلامات الترقيم، ونصح بعض الطالب بالملاحظات

نصح الرسالة بصلاحيته وصحة من المصطلحات والأخطاء أو تكاد تكون معدومة،

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي

عبد الله بن محمد بن عبد الله  
أستاذ اللغة العربية بكلية الآداب  
جامعة صنعاء  
٢٥١٨/٢٨  
١٥١