مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر الثقافة المنظمية في تعزيز الإبداع الفردي دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل
اسم الكاتب: أ.م.د. نوال يونس محمد، بسمان عبداللطيف سليم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3259
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنميـــة الرافـــدين العـــدد ٩٦ مجلـــد ٣١ لـــسنة ٢٠٠٩

ص ص[٢٩ -٥٣]

أثر الثقافة المنظمية في تعزيز الإبداع الفردي
دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل

الدكتورة نوال يونس محمد
أستاذ مساعد
الكلية التقنية الإدارية
Nawal_you@yahoo.com

بسمان عبد اللطيف سليم
مدرب فني
المعهد التقني في الموصل
Basman2007_aa@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمية وأثرها في تعزيز الإبداع الفردي وقد تم تطبيقها على عينة من التدريسيين في المعهد التقني في الموصل البالغ عددهم (٩٦) تدريسياً من مختلف الأقسام والتخصصات، وبني البحث على مخطط افتراضي معتمد على فرضية رئيسة مفادها: هناك علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام الارتباط والانحدار المتعدد والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف وتشخيص المتغيرات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. وفي خاتمتهِ تضمن البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث منها: العمل على بناء ثقافة منظمية تؤطر أوجه التفاعل مع كافة الأنشطة المنظمية سعياً لدعم عمليات الإبداع الفردي وترسيخ روح العطاء المتواصل لدى التدريسيين.

The Effect of Organizational Culture in Enhancing the Individual Creativity
A Study of Opinion's in Lectures of technical Institution in Mosul

Nawal Y. Mohammed (PhD)
Assistant Professor
Administrative Technical College

Basman A. Saleem
Technical Trainer
Technical Institution – Mosul

Abstract

The study aims to study the dimensions of organizational culture and its impact in promoting the individual creativity. The study applied on a sample consisted of 96 lecturers in scientific departments and disciplines at Mosul Technical Institute. The study based on a hypothetical model depending on a major hypothesis that: there is a correlation and impact

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٨/٤/١٥ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٩/٤

between organizational culture and the indicator of the individual creativity. The models of the study and its impact have been selected by using the statistical techniques such as regressive distributions, arithmetic means, and standard variations, in addition to the use of multiple correlations. The study concluded into several necessary recommendations for the sample of the study: the necessity that the studied organization must build organizational culture to focus on work values, openness, procedural fairness, and enduring risks as well as to continuous improvement so as to encourage, enhance, and develop the individual creativity of the lecturer.

المقدمة

حظيت الثقافة المنظمية باهتمام واسع النطاق في الفكر المنظمي، ومسوغ هذا الاهتمام هو التأثير الذي تتركه في مجموعة من المتغيرات البيئية والمنظمية، إذ إن الإبداع الفردي يمثل أحد المتغيرات المؤشرة لمجموعة المكامن التنافسية الرامية إلى تحقيق النجاح التنظيمي والأكثر تعزيز القدرات التنافسية في ظل بيئة تتسم بالحركية والتغيير، وقد تبلور هذا الاهتمام من خلال تناول هذا الموضوع من قبل المعنيين في الفكر الإداري، كونه يمثل أحد الركائز الأساسية لعملية التفوق التنافسي، إذ إن الثقافة المنظمية تشكل عامل دفع لتعزيز الإبداع الفردي.

وبغية الإحاطة بذلك تمت معالجة الموضوع ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

منهجية البحث

تتمثل منهجية البحث في:

أولاً - مشكلة البحث

تمثل الثقافة المنظمية متغيراً سلوكياً مهماً يعكس عادات وتقاليد ومعايير ورموز المنظمة، ومما لاشك فيه أن هذه العناصر تؤثر بشكل كبير في الكثير من المتغيرات، ويمثل الإبداع بكل أنواعه وتوجهاته المفصل الرئيس لتأمين عملية الانفتاح على البيئة، وبما يؤمن سبل الوصول إلى تحقيق التقدم في مختلف نواحي الحياة وصولاً إلى الرفاهية التي تمثل الغاية المنشودة من قبل المجتمعات على حد سواء.

وبناءً على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث في إثارة التساؤلات الآتية:

١. إلى أي مدى تسهم أبعاد الثقافة المنظمية في دعم عملية الإبداع الفردي لدى التدريسيين في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل تشكل أبعاد الثقافة المنظمية مدخلاً لبلورة تصورات واقعية للتعامل مع مؤشرات الإبداع الفردي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل هناك رؤية واضحة لدى التدريسيين في المنظمة المبحوثة عن أوجه التأثير الذي تتركه الثقافة المنظمية؟

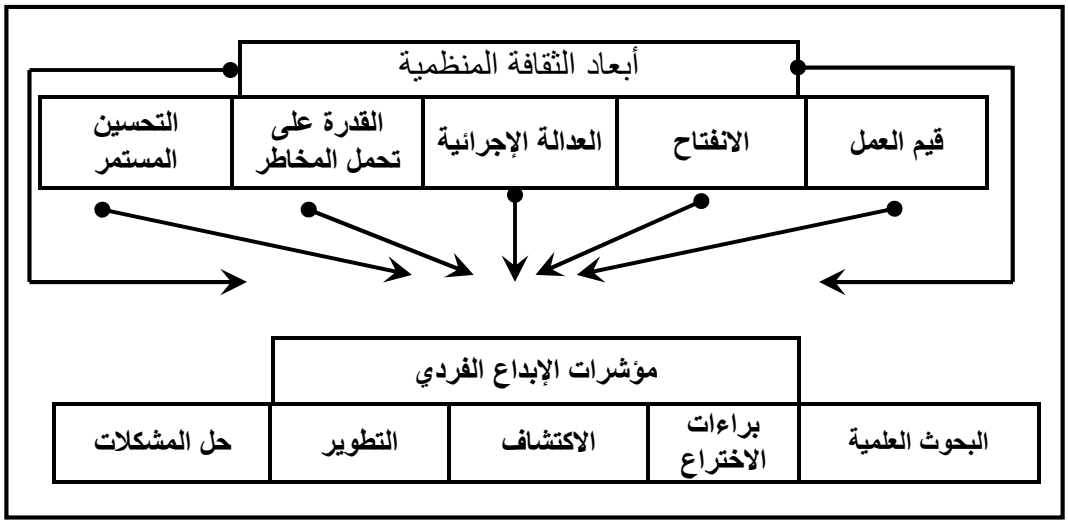
ثانياً- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين طبيعة الثقافة المنظمية وبين الإبداع الفردي من خلال التركيز على:

١. تقديم إطار نظري لمفهوم الثقافة المنظمية والإبداع الفردي.
٢. الكشف عن أبعاد الثقافة المنظمية في المنظمة المبحوثة.
٣. تحديد مستوى الإبداع الفردي.
٤. تحديد العلاقة والأثر بين الثقافة المنظمية في تعزيز الإبداع الفردي لدى التدريسيين في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً- مخطط البحث

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء مخطط افتراضي للبحث والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع، الشكل ١.



الشكل ١
المخطط الافتراضي

رابعاً- فرضيات البحث

تكمن فرضيات البحث في الآتي:

١. هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي.
٢. هناك تأثير بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي

خامساً- أساليب جمع البيانات

لقد أُعتُمِدَ في جمع البيانات النظرية على الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى البحوث السابقة، ومنها دراسة كل من (المعمار،٢٠٠٠) و (Spence, 1994)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسة، تضمن الجزء الأول معلومات شخصية خاصة بعينة البحث، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على أبعاد الثقافة المنظمية والمتمثلة بـ (قيم العمل، الانفتاح، العدالة الإجرائية، القدرة على تحمل المخاطر، والتحسين المستمر)، أما الجزء الثالث فقد تناول مؤشرات الإبداع الفردي، واعتمد البحث بصورة رئيسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث شملت خمس استجابات متدرجة من أتفق تماماً إلى لا أتفق تماماً وفي كل منها درجة تمثل وزنه، فقد أعطي ٥ درجات لـ (أتفق تماماً)، ٤ درجات لـ (أتفق)، ٣ درجات لـ (أتفق نوعاً ما)، ٢ درجة لـ (لا أتفق)، ١ درجة لـ (لا أتفق تماماً)، وكما تجدر الإشارة إلى أن الاستبانة تم إخضاعها إلى ما يسمى اختبار الصدق والثبات، وذلك من خلال توزيعها على عدد من التدريسيين البالغ عددهم (٢٠) تدريسياً وفي ضوء إجاباتهم تغيرت بعض الأسئلة فيها، ثم أعيد الاختبار على العينة نفسها مرة أخرى، فكان معامل الثبات ٩٠%، وقد تم توزيع الاستبانة على الهيئة التدريسية البالغ عددهم (٩٦) تدريسياً في المعهد التقني في الموصل من العدد الكلي والبالغ عددهم (٤٣٦) تدريسياً. وقد تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية، وفيما يأتي الجدول ١ يوضح وصف لعينة البحث بحسب المتغيرات الشخصية.

الجدول ١
أوصاف عينة البحث

ت	السمات الشخصية		العدد	%
١.	الجنس	ذكر	٥٧	٥٩.٤
		أنثى	٣٩	٤٠.٦
٢.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢١	٢١.٩
		ماجستير	٦٠	٦٢.٥
		دكتوراه	١٥	١٥.٦
٣.	العمر	٢٠ ــ ٣٠	٢٠	٢٠.٨
		٣١ ــ ٤٠	٢٨	٢٩.٢
		٤١ فأكثر	٤٨	٥٠
٤.	مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١١	١١.٥
		٥ ــ ١٠ سنوات	٢٢	٢٢.٩
		١١ ــ ١٥ سنة	٢١	٢١.٨
		١٦ سنة فأكثر	٤٢	٤٣.٨
٥.	اللقب العلمي	مدرس مساعد	٥٤	٥٦.٣

ت	السمات الشخصية		العدد	%
		مدرس	٣٨	٣٩.٥
		أستاذ مساعد	٤	٤.٢.
		أستاذ	-------	-------

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور هي الأكبر من أفراد العينة، وشكلت مايقارب (٥٩.٤%) في حين كانت نسبة الإناث تشكل (٤٠.٦%)، أما المؤهل العلمي فكان (٦٢.٥%) هم من حملة شهادة الماجستير، وهذا يعكس مدى الاستفادة منها في عملية الإبداع الفردي ومن ثم القدرة على تطوير أنفسهم.

وتبين أيضاً أن الفئة العمرية من (٤١) فأكثر شكلت أعلى نسبة وهي (٥٠%)، وهذا مؤشر إيجابي على أن العينة المبحوثة ممن يمتلكون الخبرة والمهارة في العملية التدريسية ولديهم قدرة على الإبداع.

أما مدة الخدمة فقد شكلت فئة (١٦) سنة فأكثر أعلى نسبة والبالغة (٤٣.٨%)، وهذا دليل آخر على الخبرة والمهارة.

أما ما يخص اللقب العلمي فبلغت فئة (مدرس مساعد) أعلى فئة، إذ شكلت (٥٦.٣%)، وهذا يعكس أن المعهد التقني في الموصل بحاجة إلى الترقية من خلال إبداعاتهم الفردية وبما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.

وقد استعانت الباحثتان بأساليب التحليل الإحصائي التي تمثلت بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وعرض النتائج ومناقشتها.
٢. معامل الارتباط البسيط (بيرسون) استخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي.
٣. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

الإطار النظري للبحث

أولاً- مفهوم الثقافة المنظمية وأهميتها

يجمع العلماء السلوكيون على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمّهِ ودوافعه وميوله واتجاهاته، فضلاً عن كون الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، ومن هنا تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها الكبير في توجيه وتنمية الإبداع الفردي، وكما أن للمجتمع ثقافته الخاصة به، فإن للمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي توجه سلوك الفرد نحو الأداء الجيد. وبغية الإحاطة بمفهوم الثقافة المنظمية فالأمر يتوجب الإشارة إلى ما طرحه الباحثون في هذا المجال أمثال (Kurt & John,1989, 460) الذي عرفها بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها كما يشير (Wheelen & Hunger,1990, 136) إلى الثقافة المنظمية هي مجموعة من القناعات والتوقعات

والقيم التي يتم تعلمها من جيل إلى آخر، ذلك أن هذه الثقافة تعكس عادة قيم المؤسسين ورسالة الشركة. كما قدم كل من (Gibson & Donnelly, 1994, 62) تعريفاً للثقافة تمثل في أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة.

وكما عرفها (Carter, 1999, 2) بأنها تتألف من القيم والمعايير والرموز الملموسة لأعضاء المنظمة وسلوكياتهم، وأن أعضاء المنظمة سرعان ما يعطون معنى للثقافة الخاصة بمنظمة معينة، في حين أكد كل من (Richard, 2000, 186) و(DonHellrieg, *et.al*, 2001, 512) و (Miched, *et.al*, 2001, 50) بأن الثقافة المنظمية هي مزيج وملخص الطرائق التي يتم Yنجاز النشاطات بها، وهي كذلك المعايير والقيم التي يتم تبنيها، وتشمل المناخ أو النطاق الذي يحيط بالمنظمة والمواقف السائدة، فضلاً عن المعايير والمعنويات وقوة الإحساس تجاه تلك المعايير.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات تبين أن وجهات النظر والآراء تركز على مضمون الثقافة الذي يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة، وتمثل أطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم بعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة.

وللثقافة المنظمية أهميتها الواسعة في المجال المنظمي وعلى النحو الذي يسهم في ولادة قناعات مشتركة بين أعضاء التنظيم كون الثقافة تمارس تأثيراً في مستوى الإدراك لديهم تجاه الأهداف البيئية كما تمارس دوراً في تنفيذ الإستراتيجية المنظمية، فضلا عن مساهمتها الفاعلة في تأجيج الإبداع لدى الأفراد من خلال قياداتها الإدارية، إذ تشكل أحد النشاطات الرئيسة التي يقوم بها المديرون التنفيذيون (www.ychcc.ycho.com). كما يؤكد (الحسيني، ٢٠٠٠، ٩٨) أن ثقافة المنظمة تشكل طبيعة الاستراتيجيات والسياسات والخطط بحيث تحدد ذلك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، كما أن ثقافة المنظمة شأنها شأن نماذج القوة، والهيكل التنظيمي والقيم والموارد والتوقعات تتأثر بدرجة كبيرة بالرسالة التي تحملها المنظمة، ويشير إلى أن هذه الثقافة تتطور وتتكيف وتتحول بمرور الزمن وفق التغيرات البيئية، كما تكمن أهمية ثقافة المنظمة من وجهة نظر (الزيدي، ٢٠٠٠، ٦) من خلال الوظائف التي تؤديها المنظمة وبعدة اتجاهات سواء ما يتعلق بالأفراد داخل المنظمة أم الأمور التنظيمية الداخلية، أو ما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تولده الثقافة، وكذلك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وإمكانية التكيف معها وبما يجعلها قادرة على البقاء والنمو.

مما تقدم يتبين أن أهمية الثقافة المنظمية تكمن في قوتها وتعزيزها لصورة المنظمة في نظر الأفراد وكنتيجة لذلك فإن الأفراد يتملكهم شعور أفضل بخصوص ما يفعلونه وغالباً ما يبذلون جهدا أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً- أبعاد الثقافة المنظمية

لكل مجتمع ثقافته الخاصة به والتي تتميز في خصائصها وسماتها عن الثقافات الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالها ونظم العمل وإجراءاته وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، إذ إن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع بشأن أبعاد الثقافة المنظمية، وقد تسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الإداري لرسم تلك الأبعاد، الجدول ٢.

الجدول ٢
أبعاد الثقافة المنظمية على وفق آراء مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري

ت	أسم الباحث والسنة	الأبعاد
١.	Gerloff, E.A., 1985,208	اللغة، الأساطير، الطقوس، بيئة العمل، شبكة الثقافة ذاتها.
٢.	Jaeger,A.M., 1986,179	البعد عن مركز القوة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الرجولة.
٣.	Ford,R.c.Armandi,B.K& Heaton,c.p.1988,455	المعايير، العادات، الأعراف، القوانين، اللغة، الرموز، الطقوس.
٤.	Stephen, 1990,439	المبادرة الفردية تحمل المخاطرة، التوجيه، التكامل، دعم الإدارة، الرقابة، الهوية، نظم العوائد، تحمل النزاع، أنماط الاتصال.
٥.	OReillyIII,C.A.,chatman J&caldwell,Df. 1991,524	الإبداع، الاستقرار، احترام الفرد، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو التفاصيل، التوجه نحو الآخرين، الكفاح، التشويق.
٦.	Cox,TH.,Lobel,S.A.&Mcleod, 1991,828	الفردية، الجماعية.
٧.	عودة، محمد أمين، ١٩٩٤، ١٦٤	التوقعات، الدلالات، الافتراضات
٨.	المصري، علي محمود، ١٩٩٦، ١٣٥	مكون القيم والرموز والمعتقدات، والمعايير، ومكون الفكر، مكون الإبداعات التعبيرية.
٩.	Johnson&scholes,1997,60	النسيج الثقافي، الطقوس، الشعائر، الرموز أنظمة الرقابة.
١٠.	خليف، سلطان أحمد، ١٩٩٩، ٢٨	قيم العمل، المعايير التنظيمية، الرموز، الطقوس، المعتقدات، اللغة، البعد عن مركزا لقوى، التقنية
١١.	Daft,2001,28	الانفتاح، العدالة، تحمل المخاطر، التغيير، التحسين المستمر.

المصدر: من إعداد الباحثتين

ومن خلال النظرة المتفحصة لأبعاد الثقافة المنظمية العديدة الواردة في الجدول ٢ يمكن الاستدلال بما يأتي:

تباينت الأبعاد في أطرها واتجاهاتها ومرد ذلك إلى تعدد مجالات الباحثين وتباين اختصاصاتهم وأهدافهم نحو الأبعاد، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين ترى الباحثتان أن هناك قاسماً مشتركاً بين تلك الأبعاد كون هذه الأبعاد تتسم بـ :

١. التكرارية والتداخل
٢. تجسد حقيقة ما يمتلكه الأفراد من قيم ومعايير وما يستطيعون إنجازه والاستفادة من معطياته.
٣. تؤشر درجة ارتباط وتأثير هذه الأبعاد في تعزيز مستويات الإبداع الفردي .

وفيما يأتي عرض لأبعاد الثقافة المنظمية التي تتماشى مع توجهات بحثنا الحالي في ظل الاهتداء بطروحات Daft:

١. **قيم العمل:** أكد (Schermerhorn, 1994, 436) أن قيم العمل هي قلب الثقافة المنظمية كونها تساعد على تغيير الأنشطة الروتينية إلى تصرفات مهمة وتسهم في تأمين عملية ربط المنظمة بالقيم، مما يجعلها مصدراً للمزايا التنافسية وعاملاً فاعلاً في الإبداع. ويرى (خليف، ١٩٩٩، ٢٨) أن القيم لها تأثير فاعل في ميدان العمل التنظيمي، وبالتالي مؤشر حركي لفاعلية التوجيه وإقرار السلوك التنظيمي للأفراد في ظل مختلف الأوضاع والظروف التنظيمية نظراً لما لها من امتدادات وآثار في أعماق الذات الإنسانية إلى الحد الذي يجعلها الأساس الذي تبنى عليه الكثير من المعايير.
٢. **الانفتاح:** وهي عملية تدفق الأفكار والمعلومات على نحو حر بين أقسام المنظمة، مما يتيح للعاملين في تلك الأقسام تنسيق أعمالهم وهذا يأتي من إدراك المنظمة كنظام متكامل والانفتاح على المجتمع ككل للاستفادة من كل المتغيرات المحيطة بالبيئة للوصول إلى الإبداع الذي يسعى إليه الفرد. (www.chostvgw8.epn)
٣. **العدالة الإجرائية:** يرى (Daft, 2001, 28) أن العدالة الإجرائية هي القيمة الرئيسة لثقافة المنظمة، إذ تتيح للفرد الفرصة لإبداء أرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات وإدراك الفرد للعدالة الإجرائية ناجم عن:
   أ. تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر من دون استثناء.
   ب. الإجراءات الخالية من التحيز.
   ج. تتخذ القرارات بناءً على معلومات موضوعية ودقيقة.
   د. تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات.
٤. **القدرة على تحمل المخاطر:** إن تحمل المخاطر يؤشر مستوى توظيف الطاقات الفردية، فضلاً عن احتمالية استخدام الأساليب الجديدة في أداء الأنشطة المناطة بهم وعلى النحو الذي يتيح لهم فرصاً جديدة أمامهم نحو الإبداع والتطوير (الحسيني، ٢٠٠٠، ٩٤)
٥. **التحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر وجهاً من أوجه الإبداع، وهو يُمثل مجموعة من النشاطات التي يشترك فيها أفراد المنظمة وذلك من خلال إدخال التحسينات المستمرة على كل عملية، بحيث تستجيب تلك التحسينات للحاجات المتغيرة

للزبائن. كما وينظر (Krajewski & Ritzman, 1999, 321) إلى التحسين المستمر بأنه البحث عن الطرائق والأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد العاملين بملكيتهم للأنشطة والعمليات. ويشير (Markland, *et. al*., 1995, 81) إلى أن التحسين المستمر هو الحاجة إلى التوجه الوقائي أكثر من التوجه العلاجي بالاعتماد على ثقافة منظمية تعتمد التحسين المستمر للمنتجات.

ثالثاً- مفهوم الإبداع وأهميته

يعد الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات والخروج عن المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة. وقد حمل الإبداع تعاريف عدة منها ما أكده (Drucker, 1985,103) بأنه الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون، وهو الوسائل التي بواسطتها يكتشفون التغيير الذي يهيئ فرص الدخول إلى أعمال جديدة أو خدمات جديدة. أما الإبداع عند (القريوتي، ١٩٨٩، ١٨٩) فهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل مع العاملين وتحفزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وعرفه (Daft 1994, 245) بأنه تبني فكرة أو أسلوب جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محدداً وبشكل أكثر بروز الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة. وعدّ (Goetsch & Davis, 1997, 411) الإبداع بأنه الطريق الأصيل لحل كل المشكلات وصنع القرارات شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات المبحوثة. ويرى (Roffins & Guilter, 1999, 404) أن الإبداع هو العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات. ووصفه (Costese, 2001,158) بأنه إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم على نحو رئيس تغيير عمليات المنظمة ومخرجاتها. ويرى (Zipple, 2001, 411) الإبداع بأنه كيفية التذكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها.

مما تقدم نلاحظ أن هناك عدداً من الأفكار التي ركزت عليها التعريفات تمثلت بـ:

١. خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي.
٢. إيجاد طرائق جديدة في التفكير التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
٣. الطريق لحل المشكلات.

وللإبداع أهمية كبيرة في حياة الفرد أثناء أدائه لعمله، لأن إبداعه يجعله قادراً على أن يفكر ويتوصل إلى أفكار مفيدة في المجال الذي يتخصص فيه، إذ يتبنى الأفكار التي تطرأ على ذهنه، ويبدأ بتحليلها وتقييمها عن طريق مقاييس أو معايير لمعرفة جدواها، ويضع خطة التنفيذ لهذه الفكرة الجديدة، وبعد ذلك يحاول تقييم الأفكار بعد التنفيذ، لأن التنفيذ يصقل القدرة على التفكير فيما بعد ويجعله يرى في ضوء أوضح ودرجة أكبر من الواقعية (حمود، ٢٠٠٢، ٢٠٤)، وهذا بدوره يؤدي

إلى الشعور بالاطمئنان واحترام الذات واحترام الآخرين، وفي المقابل سيزداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ، لذا على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع ومواجهة تحديات العصر الجديد بكل مفاهيمها (جواد، ٢٠٠٠، ١٧٩)

رابعاً- أصناف الإبداع

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تصنيف الإبداع، ومن بينهم (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٩٨) الذي صنف الإبداع إلى نوعين هما:

١. إبداع المنتوج: وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة.
٢. إبداع العملية: الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

وكما تم تقسيم الإبداع وفقا لمجاله على صنفين هما:

١. إبداع إداري: وهو التغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.
٢. إبداع تكنولوجي: تشمل طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات.

وكما صنف (ميريديث، فانتل، ١٩٩٩، ١٠٥٥) الإبداع إلى إبداعات فردية وإبداعات جماعية، وسيتم التركيز على الإبداع الفردي كونه المتغير المعتمد في البحث لذا سنتناول المحاور الآتية:

- أهمية الإبداع الفردي.
- خصائص الفرد المبدع.
- آليات تفعيل الإبداع الفردي.

- **أهمية الإبداع الفردي**

أن الإبداع الفردي يحقق أهمية بالغة بالنسبة للفرد المبدع وللمنظمة على السواء، فبالنسبة للفرد يحقق الإبداع احترام الفرد لذاته من خلال أدائه لمهامه على أفضل وجه واحترام الآخرين له باعتباره شخصاً متميزاً، كما أن تدفق أفكاره المبدعة سوف يقود المنظمة إلى التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها من خلال تحقيق الاستقرار والرقي والتقدم بها، وبالتالي سيطرتها على المواقع المتقدمة وتفوقها على مثيلاتها من أقرانها من المنظمات العاملة في المجال نفسه (الدهان، ١٩٨٩، ٢٧).

ويعد الإبداع الفردي أكثر كفاءة في إنتاج الحلول المبدعة، ويتطلب من الفرد استحضار المعرفة والمهارة للتهيؤ للتفكير والإبداع.

- **خصائص الفرد المبدع:** يرى (Kreitner& Kinicki, 1992, 580) أن للمبدع خصائص منها:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: ليس بالضرورة الإنسان المبدع يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة كما أنه مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنويع ومن المألوف قد واجه اضطرابات عائلية أو أوضاعاً اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

• **آليات تفعيل الإبداع الفردي وتعزيزه في المنظمات**

رأت القيادات الإدارية التي ترعى الإبداع الفردي وتجعله من أولويات نشاطاتها على البحث عن الأساليب التي تهيئ سبل تفعيل الإبداع في مجالات منظماتهم، فهذه دراسة (Kresk, 2001, 32) التي تؤكد أن الآلية الجوهرية في تعزيز الإبداع وتنشيطه تتمثل بتفعيل دور أقسام البحث والتطوير في المنظمات وتحريك توجهاتها نحو إيجاد إبداع مبتكر ضمن الآليات الآتية:

١. تشجيع الإبداع في أقسام البحث والتطوير عن طريق زيادة الاستثمار في هذه الأقسام.
٢. منح الإبداع الفردي الأسبقية الأولى في اهتمامات المنظمة لدوره الفاعل في بناء المنظمة وتنميتها. وكما أشارت دراسة (Lifer, 2000, 59) إلى مجموعة آليات لتعزيز الإبداع وهي:
١. التعامل مع جميع الأفكار التي ترد ولاسيما المؤثرة منها.
٢. التزام القيادة الإدارية بالإبداع وتشجيع جميع ممارساته ومنها تطوير المهارات الخاصة بالإبداع.

وفي التوجه نفسه اقترحت دراسة (Cutler, 2000, 30) منح الأفراد المبدعين درجات معقولة من الحرية ليتولد لديهم الحافز لتكرار النجاح، فضلاً عن منحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يستحقونها، وأوصت دراسة (Lynch, 2000, 502) بتوفير المتطلبات الآتية لتعزيز الإبداع وهي:

١. قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لغايات المنظمة.
٢. منظمة رشيقة قليلة المستويات غير بيروقراطية المنهج.
٣. توفير المناخ التنظيمي الملائم لممارسة النشاطات الإبداعية.
٤. الاستفادة من المدى الواسع للأفكار التي تقدم لكي تصبح الإبداعات حقيقية واقعية تقود إلى النجاح.

خامساً- مصادر الإبداع الفردي

يشير أغلب الباحثين إلى تنوع مصادر الإبداع الفردي، علماً أن هذه المصادر، تتباين بحسب الطبيعة التخصصية للأفراد، فضلاً عن اتجاهاتهم وفلسفتهم الثقافية، الجدول ٣.

الجدول ٣
مصادر الإبداع

اسم الباحث والسنة	مصادر الإبداع
Spence,1994, 32	البحوث، براءة الاختراع، الاكتشاف، التطوير، حل المشكلات.
Lynch, 2000, 499	تحليل احتياجات الزبون، تحليل تطوير التقانة
Christersen, 2001, 104	مصدر غير متوقع، التباينات، احتياجات العملية، هياكل الصناعة والسوق، العوامل الديمغرافية، التغييرات في التوقعات والمعرفة الجديدة.
الكبيسي،٢٠٠٢، ١٤٨	مصدر داخلي: أي الحدوث غير المتوقع،التعارض واحتياجات العاملين والتغييرات في هيكل الصناعة والسوق مصدر خارجي: أي التغييرات الديمغرافية والتغييرات في الأذواق والتفصيلات والمعرفة الجديدة.

واهتداء بما سبق فقد تبنى البحث الحالي المؤشرات التي اعتمدها الباحث (Spence) كونها أكثر المؤشرات تعزيزاً للإبداع الفردي.

- البحوث: تمثل البحوث نشاطاً فاعلاً في المنظمات التعليمية، علما أن هناك تبايناً في مستوى الاهتمام بهذا الجانب، ومرجع ذلك طبيعة التغييرات المحدقة بها، الأمر الذي انعكس بشكل أو بآخر على مستوى الإبداع الفردي لدى عامليها.
- الاختراعات: تشكل الاختراعات المصدر الثاني أهمية للإبداعات على حد تأكيد البحث، لأن الاختراع هو إيجاد شيء جديد تماماً، أي شيء لم يكن له وجود سابق على الأقل، وهذا يتفق مع ما جاء به (الشماع، حمود، ١٩٨٩، ٤٣٨) إذ أشار إلى أن الاختراع هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق أن وجد أو سبق إليه أحد.
- الاكتشاف: يشير الاكتشاف إلى حالة الإدراك التام والوعي الذهني لشيء لم يكن معروفاً سابقاً، وقد يكون ذلك الشيء موجوداً، ولكنه مختفياً عن إدراك الناس وفهمهم له، وفي ذلك يؤكد (Marinus, 2000, 26) أن الاكتشاف يعتمد في جوهره على القدرات التي يمتلكها المبدع بحيث تمكنه من اكتشاف أشياء لم يستطع الآخرون فعل الشيء نفسه.
- التطوير: يرتبط مصطلح التطوير بإضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً وليس مخترعاً جديداً، وهو أمر يجري على المنتجات والعمليات بما يتم من إجراء تحويلات وتعديلات أو إضافة مناهج جديدة أو تطويرها، وفي هذا المجال قد تمتلك العملية التطويرية بعداً من أبعاد حل المشكلات والتكيف للمتغيرات (حربي، ١٩٨٩، ٢٩١)

- حل المشكلات: يعد حل المشكلات أحد المؤشرات الدالة على الإبداع الفردي فالفرد المبدع يسعى إلى مواجهة المعضلات التي تعترض سبيله في العمل، وهناك مواقف تتطلب إحداث تحسين أو تطوير فيها تؤكد لنا أن الفرد المبدع يتفاعل مع المعطيات من أجل حل المشكلات (الفضل، ٢٠٠٤، ٢٢٨).

سادساً- علاقة الثقافة المنظمية مع الإبداع الفردي

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المنظمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالإبداع، فالإبداع ليس ومضة بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة وثقافتها التي تشجع على الإبداع وتسانده، فالمنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على حد سواء وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتنظر إلى الفشل على نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول (Craig, 2002, 39)، فضلاً عن أن المنظمات المبدعة تقوم بتشجيع الأفراد على تطوير فكرة جديدة واستقطاب الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما أن ثقافة المنظمة تسعى إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس والمثابرة والتصميم والميل للمخاطرة والانفتاح على البيئة وتطوير الذات (Stephen, 1999, 533)، وهذا يعكس دور الثقافة المنظمية في الإبداع الفردي.

الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختيار العلاقة والأثر بين المتغيرات، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا المبحث على فقرتين:

أولاً- وصف متغيرات الثقافة المنظمية وتشخيصها

١. قيم العمل: تشير معطيات الجدول ٤ إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير ($X_1 - X_4$) إذ تشير النسب إلى أن (88.9) من التدريسيين المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، كما تبين أن (2.8) منهم غير متفقين و(7.5) أتفق نوعاً ما، وذلك بوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.44)، ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتغير هو (X_3)، الذي ينص على أن تعد الأمانة العلمية مطلباً أساسيا عند تنفيذ التدريسيين لعملهم وباتفاق (90.6%) من الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (4.65) (0.93) على التوالي، كما تبين أن المتغير (X_1) الذي ينص على أن التدريسيين يهتمون بعامل الوقت عند أدائهم لأعمالهم وباتفاق (89.6%) لدى المبحوثين وبوسط حسابي (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٦)،

وهذا ما ينسجم مع دراسة (خليف، ١٩٩٩) في أن القيم لها تأثير فاعل في ميدان العمل ومؤشر لحركة وفاعلية السلوك التنظيمي لدى الأفراد المبدعين.

٢. الانفتاح: تبين من نتائج الجدول ٤ أن (65 %) من التدريسيين المبحوثين متفقون على أن عملية الانفتاح تتيح للتدريسيين تنسيق أعمالهم والانفتاح على المجتمع ككل، بينما (24.7) يتفقون نوعاً ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.91)، ومن أهم المتغيرات التي أغنت هذا المتغير هو (X_7) الذي ينص على أن التدريسيين يشعرون بأنهم أكثر تأثيراً في الأنشطة الأدائية قياساً بالآخرين وباتفاق (76%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (0.82)، وجاء بعده العنصر (X_6) بالنسبة نفسها والذي ينص على أن التدريسي يبدي اهتماماً فعلياً بالأنشطة المكملة لأعماله وباتفاق (75.9%)، وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (073)، وينسجم ذلك مع دراسة (Daft, 2001) التي بينت أن عملية الانفتاح هي عملية تدفق الأفكار والمهارات على نحو حر بين أقسام المنظمة.

الجدول ٤
التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الثقافة المنظمية على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة

ت	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	5		4		3		2		1			
قيم العمل	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	44	45.8	42	43.8	6	6.3	4	4.1	-	-	4.31	0.96
X2	32	33.3	51	53.2	3	3.1	7	7.3	3	3.1	4.15	0.82
X3	72	75	15	15.6	9	9.4					4.65	0.93
X4	38	39.6	47	49	11	11.4					4.28	0.66
المعدل		48.5		40.4		7.5		2.8		0.7	4.34	0.84
الانفتاح	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X5	20	20.9	32	33.3	24	25	14	14.5	6	6.3	3.47	1.16
X6	14	14.5	59	61.4	20	20.9	2	2.1	1	1.1	3.86	0.73
X7	19	19.8	54	56.2	91	19.8	2	2.1	2	2.1	3.89	0.82
X8	9	9.4	42	43.8	32	33.3	8	8.3	5	5.2	3.43	0.95
المعدل		16.2		48.8		24.7		6.7		3.6	3.66	0.91
العدالة الإجرائية	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X9	17	17.7	37	38.5	21	21.9	19	19.8	2	2.1	3.5	1.07
X10	6	6.3	45	46.9	22	22.9	23	23.9	-	-	3.35	0.92
X11	7	7.3	27	28.1	33	34.4	23	23.9	6	6.3	3.27	0.98
X12	20	20.9	36	37.5	23	23.9	10	10.4	7	7.3	3.54	1.14
المعدل		13		37.7		25.8		19.5		3.9	3.41	1.02
القدرة على تحمل المخاطر	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X13	39	40.6	40	41.7	15	15.6	-	-	2	2.1	418	0.87
X14	16	16.6	53	55.3	25	26	2	2.1	-	-	3.86	0.71
X15	21	21.8	45	46.9	24	25	6	6.3	-	-	3.84	0.86
X16	12	12.5	44	45.8	29	30.3	11	11.4	-	-	3.59	0.86
المعدل		22.9		47.5		24.2		4.9		0.5	3.86	0.82
التحسين المستمر	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X17	23	23.9	30	31.3	28	29.1	11	11.4	4	4.3	3.59	1.08
X18	13	13.5	41	42.8	23	23.9	19	19.8	-	-	3.5	0.94
X19	19	19.8	34	35.5	28	29.1	12	12.5	3	3.1	3.56	1.08
X20	24	25	28	29.1	22	22.9	10	10.4	12	12.5	3.43	1.19
المعدل		20.6		34.6		26.3		13.6		4.9	3.52	1.07

٣. العدالة الإجرائية: توضح نتائج الجدول ٤ أن متغيرات العدالة الإجرائية والمتمثلة من (X_9–X_{12}) أقل النسب عند مستوى اتفق وأتفق بشدة، إذ بلغت (50.7 %) وهي نسبة قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.41) والانحراف المعياري (1.02) وهذا مؤشر على أن المنظمة المبحوثة لا تتيح للتدريسيين إمكانية تساوي الفرص المتاحة أمامهم فضلاً عن إحساسهم بقدر قليل من العدالة الإجرائية في تطبيق التعليمات تجاههم، ومن أبرز المتغيرات التي أغنت هذا المتغير هو (X_{12}) الذي ينص على أن التدريسي يدرك أن المعهد هو المكان الأنسب للحصول على حقوقهم وبذات الحالة أداء واجباتهم وباتفاق (58.4%) وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.14)، وجاء بعده المتغير (X_9) بنسبة أقل تبلغ (56.2) والتي تنص على أن التدريسيين يشعرون في المعهد بأنهم أمام قواعد إجرائية عادلة، وهي نسب قليلة مقارنة بالمتغيرات السابقة.

٤. القدرة على تحمل المخاطر: توضح نتائج الجدول ٤ أن (70.4) من التدريسيين المبحوثين يتفقون على أن تحمل المخاطر يؤشر مستوى توظيف الطاقات

الفردية، ويمكن التدريسيين من تحمل نتائج المساءلة وتحليل جانب من المخاطر النفسية والاجتماعية، بينما (24.2%) يتفقون نوعاً ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.82)، ومن أهم المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X_{13}) والذي ينص على أن التدريسيين يميلون إلى تحمل جانب من المخاطر النفسية عند أداء عملهم وباتفاق (82.3%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.87).

٥. التحسين المستمر: تشير نتائج الجدول ٤ إلى أن متغيرات هذا البعد – (X_{17} – X_{20}) شكلت عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة)، إذ بلغت (55.2%) في المقابل (لا أتفق ولا أتفق بشدة) كانت بمعدل (18.5%)، في حين نجد أن (26.3 %) من الأفراد المبحوثين يتفقون نوعاً ما، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.07) على التوالي، وتباينت إسهامات بقية المتغيرات في إغناء هذا البعد وبدرجات متفاوتة، مما يشير إلى أهمية هذا البعد، وذلك لما له من دور كبير في قدرة المنظمة المبحوثة على إدخال تحسينات مستمرة في أدائهم لإعمالهم.

ثانياً- وصف وتشخيص مؤشرات الإبداع الفردي وتشخيصها

١. البحوث: يشير الجدول ٥ إلى أتفاق أكثر من نصف عينة البحث عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة)، وهذا يؤيد بأن المنظمة تدعم البحوث العلمية في شتى الاختصاصات، وتقدم كافة التسهيلات وتخصص أموالاً لدعم البحوث العلمية، وذلك باتفاق (67.4%) في الأداء في مقابل (لا أتفق ولا اتفق بشدة) (20.1%)، فضلاً عن أن (12.5%) منهم يتفقون نوعاً، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (3.82) وبانحراف معياري (4.26)، ولعل من أهم المتغيرات التي أسهمت في أغناء معدل هذا المتغير، هو تقوم إدارة المنظمة بتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث (X_{22}) وباتفاق (93.7%) وبوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (4.22)، وجاء المتغير (X_{21}) بعده باتفاق (73.9%) في أن المنظمة تدعم البحوث المتميزة وبشتى الاختصاصات، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.12) وبانحراف معياري (5.36)، بناءً على ما تقدم يتبين أن المنظمة المبحوثة تعطي أهمية كبيرة للبحوث المنجزة من قبل التدريسيين.

الجدول ٥
التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الإبداع الفردي على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة

ت	اتفق بشدة		اتفق		أتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	5		4		3		2		1			
البحوث العلمية	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X_{22}	51	53	20	20.9	15	15.7	6	6.3	4	4.1	4.12	5.36
X_{23}	62	64.6	28	29.1	6	6.3	-	-	-	-	4.58	4.22
X_{24}	10	10.4	23	23.9	15	15.7	32	33.3	16	16.6	2.78	3.21
المعدل		42.7		24.7		12.5		13.2		6.9	3.82	4.26
براءة الاختراع	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X_{34}	43	44.8	31	33.2	2	2.1	12	12.5	8	8.3	3.92	1.11
X_{35}	35	36.5	27	28.1	13	13.5	14	14.6	7	7.3	3.71	0.99
X_{36}	34	35.4	41	42.8	10	10.4	7	7.3	4	4.1	3.97	0.77
المعدل		38.9		34.7				11.4		6.5	3.86	0.95
الاكتشاف	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X_{27}	29	30.3	37	38.5	18	18.8	8	8.3	4	4.1	3.86	0.95
X_{28}	24	25	33	34.4	21	21.9	14	14.6	4	4.1	3.82	0.86
X_{29}	34	35.5	25	26	12	12.5	17	17.7	8	8.3	3.61	0.94
المعدل		30.3		33		8.6		13.5		5.5	3.76	0.91
التطوير	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	الوسط	الانحراف
X_{30}	46	47.9	38	39.6	6	6.3	4	4.1	2	2.1	4.27	0.92
X_{31}	68	708	21	21.9	7	7.3	-	-	-	-	4.63	0.68
X_{32}	36	37.5	28	291	15	15.7	8	8.3	9	94	3.77	0.23
المعدل		52.1		30.2		9.8		4.1		3.8	4.22	0.61
حل المشكلات	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	عدد	%	الوسط	الانحراف
X_{33}	30	31.3	48	50	12	12.5	3	3.1	3	3.1	4.22	0.61
X_{34}	43	44.8	37	38.5	9	9.4	5	5.2	2	2.1	4.03	0.85
X_{35}	29	30.2	25	26	20	20.8	15	15.7	7	7.3	4.18	0.69
المعدل		35.4		38.1		14.3		8		4.2	4.14	0.71

٢. براءة الاختراع: يشير الجدول ٥ إلى اتفاق (73.6%) من الأفراد المبحوثين على أن المنظمة تشجع الأفكار الجديدة وطرح كل ما هو جديد بشأن العمل، بينما (17.9%) لا يتفقون على ذلك، في حين (8.6%) يتفقون نوعاً ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (0.95)، ومن أهم المتغيرات التي أغنت هذا البعد هو المتغير (X_{26}) الذي ينص على أن المنظمة تشجع الأفكار الجديدة في ميدان العمل، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.77).

٣. الاكتشاف: تبين نتائج الجدول ٥ التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (X_{27}–X_{29})، إذ تشير النسب إلى اتفاق (63.3%) من عينة البحث بالمقابل (19%) غير متفقين، بينما (17.7%) يتفقون نوعاً ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.91) ويتوافق ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية ومنها دراسة (Harinus, 2000) الذي يشير إلى ضرورة الاهتمام وإتاحة الفرصة للفرد المبدع في اكتشاف كل ما هو جديد.

٤. التطوير: تشير نتائج الجدول ٥ إلى أن متغيرات بعد التطوير (X_{30}–X_{32}) حصلت على أعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (أتفق وأتفق بشدة)، إذ بلغت (82.3%) في المقابل (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بمعدل (7.9%)، في حين نجد (9.8%) من عينة البحث يتفقون نوعاً ما، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.61).

ولعل أفضل المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير (X_{31}) والذي ينص على أن المنظمة تقوم بإعداد دورات تدريبية لتدريسيها وفي شتى الاختصاصات، ويدعم ذلك وسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.68)، وجاء بعده المتغير (X_{30}) الذي يشير إلى أن المنظمة تعتمد على صيغ علمية جديدة في المجال التعليمي وباتفاق (87.5%) من المبحوثين، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري (0.92).

٥. المشكلات: توضح نتائج الجدول ٥ أن (73.5) من الأفراد المبحوثين يتفقون على أنهم يمتلكون القدرة على حل المشكلات، بينما (12.2%) منهم لا يتفقون على ذلك، في حين أكد (14.3%) على الاتفاق نوعاً ما، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (14.4) والانحراف المعياري (0.71)، ولعل من أهم المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو أنه يمتلك التدريسيون قاعدة علمية تمكنهم من احتواء شتى المواقف التي تواجههم في المشكلات (X_{34}) والتي شكلت مايقارب (83.3%) من آراء المبحوثين بالاتفاق، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.85).

ثالثاً- اختبار مخطط البحث وفرضياته

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل والوصف لمتغيرات الثقافة المنظمية والإبداع الفردي وانسجاماً مع أهداف البحث واختباراً لمخططه، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر في المنظمة مجتمع البحث من خلال:

١. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس قيم الجدول ٦ وجود علاقات ارتباط وأثر، ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية هي "وجود علاقات ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي"، إذ تشير معطيات جدول ٦ إلى نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي وعلى المستوى العام (مجتمع البحث)، إذ تؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (المؤشر الكلي) بين مؤشرات الإبداع الفردي مجتمعة وأبعاد الثقافة المنظمية جميعاً، وتراوحت قيم الارتباط بين كل قيمة (0.31) وأعلى قيمة (0.44)، ويتضح من علاقة الارتباط البسيطة كذلك وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي، ويتبين من الجدول ٦ وجود علاقات ارتباط معنوية بين قيم العمل ومؤشرات الإبداع الفردي ماعدا مؤشر الاختراعات، إذ أظهرت علاقة غير معنوية قيمتها (0.19)، وهذا يشير إلى أنه مهما كانت ثقافة المنظمة وما تحمله

من قيم والتي قد يكون لها تأثير فاعل في ميدان العمل إلاّ أنه لا يرتبط مع ما يكتسبه الفرد من أفكار وآراء تساعده على تقديم أشياء لم يسبق لها أن عرضت أو قدمت، أي إدخال شيء جديد إلى هذا العالم.

ومن متابعة نتائج الارتباط البسيط وجد أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين الانفتاح وكل مؤشرات الإبداع الفردي مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.24) و (0.44)، وأظهرت هذه العلاقة أن الانفتاح وما يمكن أن يحققه من استفادة من كل المتغيرات المحيطة بالبيئة للوصول إلى الإبداع الذي يسعى إليه الفرد في حين يشير الجدول ٦ أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعد العدالة الإجرائية والتطوير وحل المشكلات ماعدا البحوث والاختراعات والاكتشاف، إذ بلغ معامل الارتباط (0.22) (0.21) (0.17) على التوالي، وهذا يشير إلى أن عدم الوضوح في تطبيق وصياغة الإجراءات بعدالة لا يتيح الفرصة للفرد لإبداعه وتقديم كل ما هو جديد.

ويتضح من الجدول ٦ أيضاً أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين القدرة على تحمل المخاطر ومؤشرات الإبداع الفردي ماعدا مؤشر حل المشكلات التي بلغت (0.27)، أي أن القدرة على تحمل المخاطر لا تؤثر على نشاط الفرد المبدع لغرض المساعدة في حل المشكلات، ومن نتائج الجدول ٦ أتضح أن هناك علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين بعدي التحسين المستمر ومؤشرات الإبداع الفردي (البحوث، الاختراعات، الاكتشاف، التطوير، حل المشكلات)، وبلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.17) (0.38) (0.45) (0.47) (0.57)، وهذا يشير إلى أنه كلما كان التحسين المستمر أدى إلى إبداع الفرد.

الجدول ٦

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي

أبعاد الثقافة المنظمية / مؤشرات الإبداع الفردي	قيم العمل	الانفتاح	العدالة الإجرائية	القدرة على تحمل المخاطر	التحسين المستمر	المؤشر الكلي
البحوث	039*	041*	0.22	0.28*	0.17*	0.42*
براءة الاختراع	0.19	0.24*	0.21	0.31*	0.38*	031*
الاكتشاف	0.20*	0.26*	0.17	0.52*	0.45*	036*
التطوير	0.21*	0.37*	0.57*	0.34*	0.47*	0.44*
حل المشكلات	0.48*	0.44*	031*	0.27	0.57*	0.38*

درجتي الحرية (90 . 5) N = 96 P * 0.05

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا البحثي والتي مفادها: هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي.

٢. علاقات التأثير بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي

يتضح من معطيات الجدول ٧ وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة المنظمية مجتمعة في مؤشرات الإبداع الفردي، إذ تؤثر العوامل معنوياً في البحوث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (3.55) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (5.90) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2)* على أن (0.41) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه الأبعاد، ويتطلب من التدريسيين امتلاك خبرة ومهارات لممارسة عملية البحث، ومن متابعة معاملات (B)** واختبار (t) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعد التحسين المستمر (0.65) وبدرجة (t) المحسوبة التي بلغت (3.81)، وهي قيمة معنوية، مما يدل على أن التحسين المستمر ضروري ومهم لممارسة نشاط البحوث من قبل الفرد المبدع، كما تؤثر أبعاد الثقافة المنظمية في الاختراعات، وتدعم ذلك قيمة تغير (F) المحسوبة (6.88)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ويفسر تباينها معامل التحديد (R^2) جزئياً بمقدار (0.56)، ويستدل من معاملات واختبار t لها على أن أعلى تأثير وبإسهام قدره (0.52) وبدلالة (t) المحسوبة (2.85) التي هي قيم معنوية، وتعكس هذه النتيجة تأثير الانفتاح على قدرة الفرد المبدع في تقديم كل ما هو جديد.

الجدول ٧

تأثير أبعاد الثقافة المنظمية في مؤشرات الإبداع الفردي

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	قيم العمل B1	الانفتاح B2	العدالة الإجرائية B3	القدرة على تحمل المخاطرB4	التحسين المستمر B5	R^2	F المحسوبة	F المجدولة
البحوث	0.16 (0.14)	0.32 (1.66)*	0.26 (0.63)	0.42 (2.35)*	0.65 (3.81)*	0.41	3.55*	2.29
براءة الاختراع	0.02 (0.10)	0.52 (2.85)*	0.45 (2.32)*	0.33 (0.39)*	0.20 (1.39)	0.56	6.88*	2.29
الاكتشاف	0.02 (0.48)	0.45 (2.41)*	0.71 (3.99)*	0.81 (4.20)*	0.58 (2.94)*	0.40	3.79*	2.29
التطوير	0.75 (3.53)*	0.55 (1.62)*	0.67 (4.02)*	0.26 (0.61)	0.51 (2.22)*	0.39	3.45*	2.29
حل المشكلات	0.24 (0.59)	0.30 (1.42)*	0.05 (0.46)	0.40 (0.37)*	0.11 (0.77)	0.60	8.06*	2.29

* (قيمة T المجدولة = 0.67) D.f = (5.90) P* 0.05 N = 96

كما تشير نتائج الانحدار المتعدد التي أوضحها الجدول ٧ إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة المنظمية مجتمعة في مؤشرات الإبداع الفردي، إذ ظهر وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة المنظمة في الاكتشاف، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (3.79)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (5.90)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على أن (0.40) من التباين في قدرة الثقافة المنظمية على احتواء

* معامل التحديد يشير إلى مقدار التباين في المتغير المعتمد بسبب تأثيرات المتغيرات المستقلة.

** تعبر عن مقدار التغيير الحاصل في المتغير المعتمد نسبة إلى التغيير الحاصل في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

عملية الاكتشاف من قبل التدريسيين المبدعين تفسرها أبعاد الثقافة المنظمة ومن متابعة معاملات B اختبار (t) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعدي القدرة على تحمل المخاطر والعدالة الإجرائية وبنسبة (0.81) (0.71)، وبلغت قيمة t المحسوبة (4.20) (3.99) على التوالي، وهما قيمتان معنويتان أيضاً كما أشرت نتائج الانحدار المتعدد ومن الجدول ٧ تأثير أبعاد الثقافة المنظمية معنوياً في قدرة المبحوثين على التطوير، ويعود (0.39) من تباين ذلك التأثير إلى أبعاد الثقافة المنظمية، وذلك بدلالة قيمة R^2، ويتضح من متابعة معاملات B واختبارt لها أن أعلى تأثير لهذه الأبعاد هي في أبعاد قيم العمل والعدالة الإجرائية والانفتاح والتحسين المستمر وبمقدار (0.75) (0.67) (0.51) على التوالي وبلغت قيمة t المحسوبة لهما (3.53) (4.02) (2.22) على التوالي وهي قيم معنوية. كما أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد الثقافة المنظمية في حل المشكلات تدعمه قيمة F المحسوبة (8.06)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وتدل قيمة معامل التحديد R^2 على أن (0.60) من قدرة التدريسيين في حل المشكلات في أبعاد الثقافة المنظمية، ويتضح من معاملات B واختبار t لها أن أعلى تأثير لتلك الأبعاد يعود إلى بعدي القدرة على تحمل المخاطر، الانفتاح، وقد تم تشخيصها وبمعدل (0.40) (0.30) على التوالي، وهما قيمتان معنويتان لأنهما أكبر من قيمتهما الجدولية.

بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي تتحقق الفرضية الثانية التي مفادها: "هناك تأثير بين أبعاد الثقافة المنظمية ومؤشرات الإبداع الفردي".

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج البحث الميدانية أن هناك اهتماماً جدياً بموضوع الثقافة المنظمية، وذلك من خلال الأبعاد المعبرة عنها، هذا ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين، إذ نجد أن قيم العمل شكلت محوراً فاعلاً لديهم، وذلك في ظل الاهتمام بعامل الوقت، فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم لإبداء مقترحاتهم، وهذا ما تجلى في إجابات أعضاء الهيئة التدريسية، مما يدعم عملية التفاعل مع البيئة، وبالتالي السعي لاستيعاب التحديات التي تفرضها، وقد أسهمت عملية الاهتمام بقيم العمل، فضلا عن محاولات التفاعل مع البيئة في دعم وترسيخ عملية الانفتاح على البيئة المحيطة بهم، وذلك في ظل التحاور وإبداء الرأي بكل مرونة، الأمر الذي يؤشر تعزيز عمليات التحسين المستمر لدى التدريسيين، وما يدعم ذلك سعي الإدارة لتجسيد قيم العمل، فضلاً عن إتاحة الحرية للتدريسيين لإبداء رأيهم، وهذا ما يدعم نتائج إجابات المبحوثين بشأن العدالة الإجرائية إذ تبين أنها شكلت نسبة مقبولة، وفي ذلك منحى ايجابي ومؤشر فعلي لوجود مستوى جيد من الثقافة المنظمية بين التدريسيين.

٢. تبين أن هناك توجهاً ايجابياً لدى المبحوثين بشأن عمليات التطوير وإحداث التغيير في طرائق وأساليب العمل، وهذا مؤشر على أنهم يجيدون استخدام الصيغ العلمية

الحديثة، فضلاً عن متابعتهم وأنشدادهم لعملية تطوير المناهج واستحداث أساليب فاعلة في العملية التدريسية. وفي ذلك مدخل لإمكانية تفاعلهم مع المشكلات التي تعترضهم في عملهم.

٣. أقرت نتائج البحث التحليلية أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة المنظمية مجتمعة ومؤشرات الإبداع الفردي، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات الثقافة في كافة أوجه العمل، ولما كان الإبداع الفردي يمثل الغاية المتوخاة للمبحوثين، عليه فقد تجلت هذه العلاقة وبوجهها الصحيح (أي ارتباط الإبداع الفردي بطبيعة ومستوى الثقافة السائدة).

٤. اتضح من نتائج البحث أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد الثقافة المنظمية مجتمعة في مؤشرات الإبداع الفردي، مما يسهم ويشجع التدريسيين على تعزيز قدراتهم الإبداعية وتنمية روح الإبداع فيهم من خلال توليد أفكار جديدة تجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة تستند إليها.

ثانياً- المقترحات

١. العمل على بناء ثقافة منظمية تؤطر أوجه التفاعل مع كافة الأنشطة المنظمية سعيا لدعم عمليات الإبداع الفردي وترسيخ روح العطاء المتواصل لدى التدريسيين.

٢. إقرار حالة التواصل والبناء من خلال العمل على ديمومة التفاعل بين أدارة المنظمة وبين الهيئة التدريسية لديها، بهدف حث الأذهان وبناء التصورات وعلى نحو يفضي بالتدريسيين إلى طرح المخزونات المتراكمة لديهم من الأفكار.

٣. تهيئة أجواء العمل الايجابية بين التدريسيين والإدارة وبما يعزز من حالة التداخل بينهم، فالإدارة تجود بعطاءاتها والتدريسيون يجودون بإسهاماتهم بهدف الوصول إلى نقطة توجه مجهودات التدريسيين لخدمة الأهداف المنظمية.

٤. تعزيز حالات الانفتاح على البيئة في ظل إقامة عقود مشتركة بين التدريسيين والأوساط البيئية، وبما يوظف المجهود الذهني للتدريسيين لخدمة الوسط البيئي الذي يعملون ضمن تأثيراته.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.

٢. حربي، محمد حسن، ١٩٨٩، "علم المنظمة" دار الكتب للطباعة وانشر، جامعة الموصل.

٣. الحسيني، فلاح حسن عداي، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٤. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٢، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥. الدهان، اميمة، ١٩٨٩، "الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الحادي عشر، العدد (٢٦).
٦. الزيدي، قيس إبراهيم، ٢٠٠٠، "نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العليا العراقية وأثرها في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. الشماع، خليل محمد، حمود، خضير محمود، ١٩٨٩، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية، بغداد.
٨. عودة، محمد أمين، ١٩٩٤، "ن غياب نظرية مناسبة للمشاريع"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد (٥٦).
٩. الفضل، مؤيد، ٢٠٠٤، "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، المطبعة العربية، عمان.
١٠. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠،" السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة، الإصدار الأول، الشروق للدعاية والنشر، عمان.
١١. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، ٢٠٠٠، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
١٢. المصري، علي محمود، ١٩٩٦، "الثقافة العربية بين التبعية والانغلاق"، مجلة العلوم الاجتماعية، ليبيا، العدد (١).
١٣. المعمار، سنان قاسم حسين، ٢٠٠٢،" اثر خصائص بيئة المهمة في تحيد طبيعة الثقافة المنظمية"، دراسة لآراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي/ الخاص والعام في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل
١٤. ميريديث، جاك، مانتل، صموئيل، ١٩٩٩، "إدارة المشروعات"، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
١٥. النوفل، سلطان أحمد خليف، ١٩٩٩، "الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير الرسمية"، دراسة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد غير منشورة، جامعة الموصل.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Carter Mc Namara, 1999, “Organization Culture”, www.Mapn.org / Library Iorg.
2. Christouson C., Lyton M., 2001, “Research Technology Management”, Vol., 23, P:104, Issue.
3. Costese, Amy, 2001, “Master of Innovation” Business Week, spring, Issue 3726A.
4. Cox, T.H. & Blacke, S., 1991, “Managing Culture Diversity Implication Management Executive”, Vol. 5 No. 3,.
5. Craig wynett, 2002, “inspiring Innovation” Harvard Business Review, VOL. (80), No& 8), August.
6. Daft, R. L, 1994, “Management”, 3rd Ed, Dryden Press, Florida.
7. Daft, Rich & L., 2001, “Organization Theory and Design”, South Western Collage Publishing, Ohio.
8. Daft, Richard, L. & Noe, Raymond, A., 2001, “Organization Behaviors” Har Count Co. Collage Publishers.
9. Don Hellriegl & John W. Slocum, Jr. et al, 2001, “Organization Behavior” 19th Ed, South Western Collage Publishing.
10. Druker Peter, 1985, “Innovation and Entrepreneurship”, Heincmann, London.

11. Evans, James, R., 1997, "Production / Operation Management Quality performance and Value" 5th ed. West Publishing Co. New Yourk, P: 45.
12. Ford R.C., Armandi, B.K.& Heaton, C. R, "Organizational, Theory and Integration", Approach, Harper & Row Publisher's, New York.
13. Gerloff, E.A, 1985, "Organizational Theory and Design: A strategic Approach for Management", , Mc Graw - Hill Book Co., Sing apone.
14. Goestsch, David L. & Davis, Stanley B., 1997, "Introduction Total Quality", 2nd ed. Prentice – Hall, Inc., New Jersey.
15. James L. Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly, Jr., 1994, "Organizations: Behavior, Structure and Processes", 8th ed., Homewood, III: IRWIN, Inc.
16. Johnson Gerry & Shdeskevan, 1997, "Exploring Corporate Strategy" Text and Case, N. Y. Prentice – Hall, 3rd ed.
17. Krajewski & Ritzam, P: 321.
18. Krajewski Lee J. & Ritzman Larry P., 1999, "Operation Management Strategy and Analysis", 5th ed., Addison – Wesely Puplishing Co. New York, P:214.
19. Kreitner Robent & Argelo Kinicki, 1992, "Organization Behavior", 2nd Boston: Rechard Irwin, Inc.
20. Kurt Lewin in Koith Davis and John Newstrom, 1989, "Human Behavior at work", 8th ed., New York: Mc Grrow – Hill Co.
21. Leifer, Richard, 2000, "Radical Innovation, Research Technology Management", Vol. 43. Issue 6.
22. Lynch, Richard, 2000, "Corporate Strattegy" 2nd ed. P: 499, Financial Times, Prentice, Hall, London.
23. Lynch, Richard, 2000, "Corporate Strattegy" 2nd ed. P: 502, Financial Times, Prentice, Hall, London.
24. Marinus, Los, 2000, "Creativity and Technology and Technological Innovation in the United States, Research Technology Management", Vol., 43, P: 26, Issue.
25. Markland E. & Shownee K. Vickery & Robert A. David, 1995, "Operations Management Concepts in Manufacturing and Services" West Publishing Co., New York.
26. Michael A. Hill & R Duaneire Land & Oter, 2001, "Strategic Management", South Western Collage Publishing.
27. O'Reilly, III, C.A. Chatman S. & Caldwell, D.F. "People and Organizational Culture: A Profile Composition Approach to Assessing Person – Organization Fit" Academy of Management, Vol. 34, No. 391991
28. Richard, Pettirger, 2000, "mastering organizational behavior", Best – Set, Typesetters, Ltd.,
29. Roffins, S. P. &Guilter, 1999, "Management", 6th ed., Prentice – Hall, Inc., New Jersy.
30. Rveitner & Kinicki, 1992, P: 580.
31. Schermirhorn, J. R., Hunt, J. G. Osborn, R. N., 1994, "Managing Organizational Behavior", 5th ed, John Wiley & Sons, Inc, New York.
32. Schermirhorn, John R, 1996, "Mangment and Organization Behavior" John Weley & Sons, U.S.A.
33. Spence, W. R., 1994, "Innovation: The Communication of charge in Ideas, practices and Products", Chapman of Hall, London.
34. Stephon Robbin, 1990, "Managing Today" upper saddle Rives, New Jersey ,prentice_Hall Inc.
35. Stephon Robbins, 1990, "Organization, Theory: structure, Design and Applications", 3rd ed., Englewood cliffs, New Tersey: Prentice – Hill.
36. Teager, A.M., 1986, "THE Transfer of Organizational Culture", Over Seas An Approach to Control in Multinational Corporation Journal of International Studies.

37. Teresko, John, 2001, "Leveraging Innovation", Industry week / IW. Vol. 250, Issue 5.
38. Wheelen, T. L. Phunger, J. D., 1990, "Strategic management", 3rd. Ed., Addison Wosley Publishing Company, Singapore.
39. WWW.chostvgw.8.epn
40. Zipple, Anthory, 2001, "Making Innovation Happen", Psychiatrick Rehabitation Journal, spring, Vol. 34 Issue.