مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، ربى عزت الكنج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4870
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:51 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة
دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين

الدكتور علي يونس ميّا*
ربى عزت الكنج**

(تاريخ الإيداع 27 / 4 / 2016. قُبِل للنشر في 27 / 7 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة. اعتمد البحث المنهج الوصفي وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة تشرين والبالغ عددهم (1119) إدارياً، أما عينة البحث فقد تمّ تحديدها باستخدام قانون العينة الإحصائي وبلغت (286) إداري تمّ توزيع الاستبانة عليهم وأعيد منها (231) استبانة بنسبة استجابة بلغت (80.77%). وباعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة كان من أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها:

*إنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع وبأهمية نسبية (75.16%).

*إنّ مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع.

*تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أنّ (67.2%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الإبداع الإداري تفسره الثقافة التنظيمية السائدة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، العاملون الإداريون في جامعة تشرين.

* أستاذ– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** طالبة دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

The role of organizational culture in achieving administrative creativity of the organization
A field study on the administrative staff at Tishreen University

Dr. Ali Mia*
Ruba Ezzat Al Keng*

(Received 27 / 4 / 2016. Accepted 27 / 7 / 2016)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the level of organizational culture prevailing in Tishreen University, and the level of management innovation at the administrative staff, the study of the relationship between organizational culture and achieve the prevailing management innovation at the administrative staff at the university. Adopted Find descriptive approach and included the research community all administrative staff in Tishreen University's (1119) administratively, and the sample was determined using the statistical sample law amounted to (286) administrative distributed the questionnaire to them and returned them (231) the identification of, and response rate (80.77%). And the adoption of appropriate statistical methods was the most important results that have been reached:

*The level of organizational culture prevailing in Tishreen University is the high level and the relative importance (75.16%).

*The administrative creativity level of the administrative staff at Tishreen University is a high level with respect to problem-solving and decision-making, and the ability to change, and encourage creativity.

*Contribute to organizational culture prevailing at Tishreen University in achieving administrative creativity, where (67.2%) of the developments in the achievement of administrative creativity interpreted by the prevailing organizational culture changes.

Key words: organizational culture, management and creativity, administrative workers at Tishreen University.

*Professor- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.
*Postgraduate student- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.

مقدمة:

إنّ أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذين أصبحا السمة المميزة التي زادت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة أثرت على منظمات العمل، مما حتّم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الخيال المنتج.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المنظمات وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية، ولكي تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأنّ الثقافة التنظيمية وما توفره من قيم ومعتقدات توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في المنظمة. من هنا يمكن ملاحظة أنّ الثقافة التنظيمية لها تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدمية والإنتاجية خصوصاً أنّ للأفراد أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإنّ ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني؛ فإنّ هذا البحث سوف يحاول التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين الإداريين في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

إنّ التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة للمنظمات منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو اقتصادي، ولهذا فإنه من المحتم على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بواسطة الثقافة التنظيمية المكونة لها أن تبذل جهداً ملحوظاً لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والراشدة للإبداع الإداري، بحيث تستجيب هذه الثقافة دائماً للتطورات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات وذلك من خلال الأفكار والأساليب الجديدة التي تمكن المنظمة من مواجهة المشكلات و التحديات.

وتكمن مشكلة البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمّ إجراؤها على الإداريين في جامعة تشرين، لوحظ أنّ هناك ضعفاً في مستوى الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع الإداري، والمتمثلة في ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل ضمن فريق، وتشجيع التجديد والابتكار، وخلق حالة من التنافس. الأمر الذي يسهم في سوء استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين وينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لديهم، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

2- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين؟

3- هل تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في الجامعة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في ناحيتين نظرية وعملية:

فمن الناحية النظرية: يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال، والسلوك التنظيمي. كما تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات؛ فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية المرتفعة وذلك باختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعّال.

ومن الناحية العملية: قد تسهم نتائج هذا البحث في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين والإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها. أيضاً قد تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في جامعة تشرين إلى وضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وذلك بما يخدم عملية التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعة.

ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة محل الدراسة.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

وتناولت الباحثة فيها:

1- الجانب النظري: تمّ اعتماد المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.

2- الجانب الميداني: تمّ تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، وقد اشتملت أداة البحث (الاستبانة) على محورين أساسيين، تضمن المحور الأول الثقافة التنظيمية (11) بند، وتضمن المحور الثاني الإبداع الإداري، حيث يشمل: حل المشكلات واتخاذ القرار (5) بنود، القابلية للتغيير (5) بنود، تشجيع الإبداع (5) بنود. وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة / 5/ للإجابة بدرجة مرتفعة جداً، والدرجة / 4/ للإجابة بدرجة مرتفعة، والدرجة / 3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة / 2/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.20 للتحليل الإحصائي.

كما تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وإجراء التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.857)، وبلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية (0.866)، ولمحور حل المشكلات واتخاذ القرار (0.834)، ولمحور القابلية للتغيير (0.872)، ولمحور تشجيع الإبداع (0.849)، مما يدل على صلاحية أداة الدراسة وتمتعها بخاصيتي الصدق والثبات. كما تمّ تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري واختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية.

2- اختبار (t) لعينة واحدة (اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test).

3- تحليل الانحدار البسيط.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيف جداً	%(20-36)
1.81 – 2.60	ضعيف	%(36.2-52)
2.61 – 3.40	متوسط	%(52.2-68)
3.41 – 4.20	مرتفع	%(68.2-84)
4.21 – 5	مرتفع جداً	%(84.2-100)

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين العاملين في جامعة تشرين، والبالغ عددهم (1119) عاملاً إدارياً، أما عينة البحث فقد تمّ تحديدها باستخدام قانون العينة الإحصائية وفق الآتي:

$$n \geq \frac{N.Z^2.R(1-R)}{N.d^2 + Z^2.R(1-R)}$$

$$n \geq \frac{1119.(1.96)^2.0.5(1-0.5)}{1119.(0.05)^2 + (1.96)^2.0.5(1-0.5)}$$

$$n \geq \frac{1074.687}{3.758} \approx 286$$

حيث:

N : حجم مجتمع الدراسة. n : حجم عينة الدراسة.

Z : القيمة المعيارية عند مستوى دلالة 0.05، وتساوي 1.96

d : مقدار الدقة، وهو الحد الأعلى للخطأ المسموح به عند تقدير المؤشرات.

R : نسبة الخاصية في المجتمع وتساوي 0.5

بناءً على ذلك تمّ توزيع (286) استبانة على العاملين الإداريين في الجامعة، أعيد منها (231) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (80.77%).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (الليثي، 2008) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، ودرجة العلاقة بينها وبين الإبداع الإداري لمديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (115) مدير، وكان من أهم نتائج الدراسة: إنّ درجة ممارسة الثقافة المسندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس، كما أنّ درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت الدراسة أنّ الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري.

2- دراسة (أحمد، 2009) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى واتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، وتشخيص المعوقات الإبداعية فيها، واختبار التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في بعض من أقسام الشركة المبحوثة، وتمّ اختيار عينة عشوائية تضمنت (35) مفردة من الأفراد العاملين، وكان من أهم نتائج الدراسة: إنّ الثقافة الموجهة نحو القوة هي السائدة في الشركة عبنة البحث والأقوى مقارنةً بقوة الاتجاهات الأخرى، فيما حققت الثقافة الموجهة نحو المساندة التأثير الأكبر في معوقات الإبداع. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لكل من بعدي الثقافة الموجهة نحو القوة، والثقافة الموجهة نحو المساندة في معوقات الإبداع. حققت الثقافة التنظيمية إجمالاً في الشركة المبحوثة مستوى منخفض.

3- دراسة (Bulent Aydin, Adana Ceylan, 2009) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية على الفاعلية بتطبيقها على مصانع المواد الأولية في تركيا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمّ تطوير استبانة مقسمة إلى جزأين: القسم الأول يقيس الثقافة التنظيمية من خلال ثمانية أبعاد هي: المشاركة، التعاون، التعلم، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرقابة، الاتصال، التكامل. أما القسم الثاني يقيس الفاعلية من خلال مجموعة من المحاور، وهي: الرضا الوظيفي، توجيه الزبائن، الالتزام التنظيمي، الأداء المالي والنمو. تمّ فحص 578 استبانة صالحة من ضمن 1000 استبانة وزعت على العاملين في تلك المنشآت من خلال توزيعها بطريقة شخصية والبريد الالكتروني، وتمّ تحليلها باستخدام برنامج SPSS. كان من أهم النتائج أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في متغيرات فاعلية المنظمة بمستوى متوسط، وكما

بينت أنّ أهم عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية كانت الرضا الوظيفي والالتزام والولاء التنظيمي، وأن يكون الاهتمام بالزبائن في كل مرحلة من المراحل.

4- دراسة (العطوي والشيباني، 2010) بعنوان: "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء". هدفت الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAL) اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمّ تحديد ست جوانب لقياس الثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعيار النجاح، وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية: ثقافة القبلية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية، ويجب أن يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الستة التي تمّ ذكرها. كان من أهم نتائج الدراسة: عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية داخل المنظمة المبحوثة، فثقافتها لا تمتاز بالديناميكية والابتكار، والأفراد فيها لا يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، وهي لا تركز على اكتساب الموارد الجديدة أو مواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة. إنّ الثقافة الهرمية التي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية هي الثقافة السائدة حالياً في المنظمة محل الدراسة، إذ يلاحظ أفراد عينة البحث في ضوء إجاباتهم بأنّ الخصائص المهيمنة في ثقافة الجامعة هي الرسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد، والتركيز الاستراتيجي ينصب على الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات وتعتبر عملية تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمل المعيار الذي يحكم خلاله على نجاح العمل داخل المنظمة المبحوثة.

5- دراسة (Tuan & Venkatesh, 2010) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في المستشفيات الخاصة. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة. اعتمدت الدراسة على استخدام النظرية المجذرة التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتمّ إجراء الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة في فيتنام، كما تمّ في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي. بالنسبة للأبعاد التي تمّ قياس الثقافة التنظيمية بها: الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، محفزات الإبداع. كما تمّ تسليط الضوء على الإبداع ومكوناته بشكل عام. كان من أهم نتائج الدراسة أنّ ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، كما أنّ عناصر ثقافة المنظمة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي، وأنّ المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإنّ الإبداع كان متفاوتاً من مستشفى إلى آخر.

6- 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 من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وأسباب مقاومة العاملين للتغيير في مجلس مدينة اللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانه، وتوزيعها على (343) عامل في مجلس مدينة اللاذقية، حيث أعيد منها (315) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (91.84%)، وبالاعتماد على الانحدار المتعدد تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاحتواء والترابط المتمثلة بـ (التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، المشاركة)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاحتواء والترابط أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

2- هناك علاقة عكسية متينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد الاتساق والتجانس المتمثلة بـ (القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد الاتساق والتجانس أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

3- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر البعد الإنساني المتمثلة بـ (الاحترام والتقدير، العدالة، تشجيع الإنجاز، الرعاية الاجتماعية)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر البعد الإنساني أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

4- هناك علاقة عكسية ومتينة ودالة إحصائياً بين عناصر بعد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الممارسات الإدارية، المكافآت، الاتصالات، نظام الإشراف)، والحد من مقاومة العاملين للتغيير، أي كلما توفرت عناصر بعد المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض أسباب مقاومة العاملين للتغيير.

7- دراسة (Moradi, 2013) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (قوة التوجيه، دور التوجيه، انجاز التوجيه، دعم التوجيه)، وإدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية، اختيرت عينة الدراسة من (322) موظف في الجامعات الخاصة بماليزيا، وصممت استمارة استبيان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة القائمة وبين إدارة المعرفة.

2- وجود علاقة سلبية بين الثقافة المفضلة وبين إدارة المعرفة.

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من حيث الجنس بالنسبة للثقافة القائمة والمفضلة.

4- وجود علاقة ايجابية بين مستوى التعليم من حيث الثقافة القائمة والمفضلة وإدارة المعرفة.

5- وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخدمة وإدارة المعرفة، بينما لا توجد علاقة بين الثقافة القائمة وسنوات الخدمة.

بعد استطلاع الدراسات السابقة نلاحظ أنّ الدراسة الحالية هي استمرار للدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية، ولكنها تختلف عنها من حيث التعرف على دورها في تحقيق الإبداع الإداري في واحدة من أهم المؤسسات التعليمية – جامعة تشرين. حيث تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير استبانة تلائم مجتمع الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومستوياتها:

إنّ مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية؛ فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع؛ فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان. وأنماط سلوكية مشتركة (حريم، 2004، ص327). وتعرف أيضاً بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو رأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة (Johnson, et al, 2007, p17).

وهي أيضاً مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوك العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي (Huczynski, & Buchanan, 2006, p25).

كما تعرف بأنها: إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، ص627).

ويمكن تعريفها بأنها: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه. ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية على الأفراد والمنظمات بالنقاط الآتية (العميان، 2002، ص313-314):

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإنّ أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإنّ للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنّ ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

3- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أنّ الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة، وهي (الهواري، 2002، ص291):

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

3- جزء مسلمات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

ثانياً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها (أبو بكر، 2007، ص83):

1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

2- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

3- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

4- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

ثالثاً: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته:

يعرّف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام عناصر كالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها (العنزي، 2003، ص35). كما يعرّف بأنه مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة (الرحيم وحسن، 2010، ص61). وهو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساس في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري (فرمان، 2010، ص37).

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط الآتية:

1- يعتبر الإبداع الإداري جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.

2- الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى (الجعبري، 2009، ص21-23).

3- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

4- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.

5- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها واداء العاملين فيها.

6- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.

7- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (درويش، 2006، ص11).

8- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

9- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة (جويتا، 2008، ص109).

رابعاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات؛ فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المتعقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل

مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أنّ العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإنّ ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين (الليثي، 2008، ص3). وحتى يبدع الفرد لصالح منظمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأنّ العاملين بإمكانهم أن يبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة، وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاماً على منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع الإداري لدى العاملين لديها (الزعبي، 2009، ص167).

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، والإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين، حيث تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومن ثمّ بيان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين باستخدام الانحدار البسيط، وذلك وفق الآتي:

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين:

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة واقع الثقافة التنظيمية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تسعى إدارة الجامعة إلى مواكبة التطور العلمي للطلاب بشكل مستمر.	4.113	0.743	82.25	22.749	230	.000	دال
2. تولي إدارة الجامعة اهتماماً لآراء العاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.	3.926	0.739	78.53	19.042	230	.000	دال
3. تسعى إدارة الجامعة إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات الجامعة.	3.758	0.674	75.15	17.088	230	.000	دال
4. تتميز الجامعة بالدقة والالتزام بتوقيت أنشطة العام الدراسي.	3.485	0.581	69.70	12.679	230	.000	دال
5. تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد صيغة من التعاون بين كلياتها بشكل مستمر.	3.546	0.623	70.91	13.307	230	.000	دال
6. تعمل إدارة الجامعة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها.	3.900	0.712	78.01	19.212	230	.000	دال
7. تشجع إدارة الجامعة حالة التنافس العلمي	3.745	0.710	74.89	15.94	230	.000	دال

وتكريم المبدعين.							
8. تسعى إدارة الجامعة إلى ترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرّسين والطلبة والموظفين.	3.693	0.643	73.85	16.365	230	.000	دال
9. اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك التنظيمي في الجامعة.	3.792	0.692	75.84	17.409	230	.000	دال
10. تتم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة بالرسمية.	3.818	0.693	76.36	17.952	230	.000	دال
11. التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والأساتذة والطلبة واضحة تماماً.	3.559	0.767	71.18	11.052	230	.000	دال
المتوسط العام	3.758	0.689	75.16	16.684	230	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (1) أنّ المتوسطات الحسابية لبنود محور الثقافة التنظيمية ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي، وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وهي تقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت الخماسي، وتدل قيم الأهمية النسبية التي بلغت في حدها الأعلى (82.25%) للبند رقم (1)، والمتضمن سعي إدارة الجامعة إلى مواكبة التطور العلمي للطلاب بشكل مستمر، وفي حدها الأدنى (69.7%) للبند رقم (4)، والمتضمن تميز الجامعة بالقدة والالتزام بتوقيت أنشطة العام الدراسي. وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع البنود (3.758)، وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي وتقابل المستوى مرتفع على مجالات مقياس ليكرت كونها تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وبناءً عليه إنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية (75.16%).

ثانياً: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين:

1 -حل المشكلات واتخاذ القرار:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري المتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار

حل المشكلات واتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية.	3.879	0.742	77.58	18.002	230	.000	دال
2. أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	3.965	0.709	79.31	20.685	230	.000	دال
3. أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.398	0.732	67.97	8.265	230	.000	دال
4. أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حال ندرة المعلومات المتاحة.	3.784	0.744	75.67	16.015	230	.000	دال
5. أرغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة.	3.952	0.759	79.05	19.073	230	.000	دال
المتوسط العام	3.796	0.737	75.92	16.379	230	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (2) أنّ مستوى الإبداع الإداري المتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية بلغت (75.92%). أما بالنسبة للبنود فقد بلغت أهميتها النسبية بحدها الأعلى (79.31%) بالنسبة للبند رقم (2)، والمتضمن محاولة العاملين الإداريين اكتشاف المشاكل بهدف حلها، وبلغت في حدها الأدنى (67.97%) للبند رقم (3)، والمتضمن قيام العاملين الإداريين بتجربة أفكار جديدة لحل المشاكل.

2 -القابلية للتغيير:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري المتعلق بالقابلية للتغيير

القابلية للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.	3.403	0.534	68.05	11.461	230	.000	دال
2. أتمسك بمواقفي حتى في حال عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.	3.143	0.885	62.86	2.452	230	.015	دال
3. أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.	3.844	0.723	76.88	17.734	230	.000	دال
4. أخصص وقتاً لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة.	3.996	0.772	79.91	19.608	230	.000	دال
5. أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة.	3.758	0.674	75.15	17.088	230	.000	دال
المتوسط العام	3.629	0.718	72.58	13.285	230	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (3) أنّ مستوى الإبداع الإداري المتعلق بالقابلية للتغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية بلغت (72.58%). أما بالنسبة للبنود فقد بلغت أهميتها النسبية بحدها الأعلى (79.91%) بالنسبة للبند رقم (4)، والمتضمن تخصيص وقت من قبل العاملين الإداريين لمتابعة أفكارهم ومشاريعهم الخاصة، وبلغت في حدها الأدنى (62.86%) للبند رقم (2)، والمتضمن تمسك العاملون الإداريون بمواقفهم حتى في حال عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين. ومن الملاحظ أنّ مستوى الإبداع الإداري المتعلق بالبندين (1، 2) هو مستوى متوسط، مما يدل على مرونة من العاملين وقابلية للتغيير وخاصةً فيما يتعلق بالبند رقم (2).

3 -تشجيع الإبداع:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري المتعلق بتشجيع الإبداع

تشجيع الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.736	0.713	74.72	15.69	230	.000	دال

2. أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	3.909	0.737	78.18	18.735	230	.000	دال
3. أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.762	0.691	75.24	16.752	230	.000	دال
4. أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين.	3.727	0.678	74.55	16.296	230	.000	دال
5. أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	3.814	0.615	76.28	20.113	230	.000	دال
المتوسط العام	3.789	0.689	75.78	17.366	230	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4) أنّ مستوى الإبداع الإداري المتعلق بتشجيع الإبداع لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع، وبأهمية نسبية بلغت (75.78%). أما بالنسبة للبنود فقد بلغت أهميتها النسبية بحدها الأعلى (78.18%) بالنسبة للبند رقم (2)، والمتضمن تشجيع العاملين الإداريين للمقترحات المقدمة من قبل الآخرين، وبلغت في حدها الأدنى (74.55%) للبند رقم (4)، والمتضمن امتلاك العاملين الإداريين قدرة في الإشراف على المبدعين.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (5) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887	.787	.783	.83702

الجدول (6) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.455	1	14.455	20.632	.000b
	Residual	160.437	229	.701		
	Total	174.892	230			

الجدول (7) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.923	.248		7.754	.000
	حل المشكلات واتخاذ القرار	.327	.072	.887	4.542	.000

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.887) بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على حل المشكلات واتخاذ القرار، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (78.7%) من التباين الحاصل في حل المشكلات واتخاذ القرار تفسرها الثقافة التنظيمية السائدة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.632) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 229). كما يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.887)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (8) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات والقابلية للتغيير

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809	.654	.650	.79729

الجدول (9) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.321	1	29.321	46.126	.000
	Residual	145.570	229	.636		
	Total	174.892	230			

الجدول (10) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.018	.157		12.873	.000
	القابلية للتغيير	.390	.057	.809	6.792	.000

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.809) بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على التطوير والتجديد المستمر، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (65.4%) من التباين الحاصل في القابلية للتغيير تفسرها الثقافة التنظيمية السائدة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (9) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (46.126) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 229). كما يبين الجدول رقم (10) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.809)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (11) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات وتشجيع الإبداع

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782	.612	.608	.78820

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.782) بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ومقبولة بينهما، أي أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على الإبداع واقتراح الأفكار الجديدة، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (61.2%) من التباين الحاصل في تشجيع الإبداع تفسره الثقافة التنظيمية السائدة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الجدول (12) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.623	1	32.623	52.510	.000
	Residual	142.269	229	.621		
	Total	174.892	230			

الجدول (13) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.797	.177		10.162	.000
	تشجيع الإبداع	.451	.062	.782	7.246	.000

ويبين الجدول رقم (12) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (52.51) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 229). كما يبين الجدول رقم (13) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.782)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

بالاعتماد على الانحدار البسيط تمّ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري، وذلك لمعرفة نموذج الانحدار واختبار معنويته:

الجدول (14) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات وتحقيق الإبداع الإداري

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820	.672	.668	.82792

الجدول (15) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.924	1	17.924	26.150	.000
	Residual	156.968	229	.685		
	Total	174.892	230			

الجدول (16) اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.949	.217		8.992	.000
	تحقيق الإبداع الإداري	.364	.071	.820	5.114	.000

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.82) بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين ، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، أي أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تسهم في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين الإداريين، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (67.2%) من التباين الحاصل في الإبداع الإداري تفسره الثقافة التنظيمية السائدة، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويبين الجدول رقم (15) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (26.15) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 229). كما يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.82)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع وبأهمية نسبية (75.16%)، حيث تولي إدارة الجامعة اهتماماً لآراء العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإيجاد صيغة من التعاون بين كلياتها بشكل مستمر، وعملها الدؤوب على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها؛ بالإضافة إلى تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين وترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرّسين والطلبة والموظفين، حيث أنّ اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك التنظيمي في الجامعة، كما أنّ التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والأساتذة والطلبة واضحة تماماً.

2- إنّ مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، حيث يحاول العاملون الإداريون اكتشاف المشاكل بهدف حلها، ويتخذون القرارات المهمة ويرغبون العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة، كما يبالغون في قدرتهم على التجديد والابتكار، ولا يتمسكون كثيراً بمواقفهم في حال عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين، كما يقدمون تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمراريتهم في العمل من خلال تنفيذ الأفكار الجديدة.

3- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على حل المشكلات واتخاذ القرار، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وحل المشكلات واتخاذ القرار، كما أنّ (78.7%) من التغيرات الحاصلة في حل المشكلات واتخاذ القرار من قبل العاملين الإداريين تفسره الثقافة التنظيمية السائدة.

4- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على التغيير، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والقابلية للتغيير، كما أنّ (65.4%) من التغيرات الحاصلة في القابلية للتغيير من قبل العاملين الإداريين تفسره الثقافة التنظيمية السائدة.

5- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تشجع العاملين الإداريين على الإبداع، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتشجيع الإبداع، كما أنّ (61.2%) من التغيرات الحاصلة في تشجيع الإبداع من قبل العاملين الإداريين تفسره الثقافة التنظيمية السائدة.

6- بشكل عام تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين في تحقيق الإبداع الإداري، حيث أنّ (67.2%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الإبداع الإداري تفسره الثقافة التنظيمية السائدة.

التوصيات:

1- ضرورة العمل من قبل إدارة الجامعة على الاستمرار في توفير بيئة عمل مناسبة، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل ضمن فرق عمل، وتشجيع التجديد والابتكار والتنافس، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما في ذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

2- ضرورة العمل من قبل إدارة الجامعة على تشجيع الأفكار الجديدة للعاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ودعم هذه الأفكار لما لها من انعكاس إيجابي على تطوير العمل الإداري في الجامعة.

3- ضرورة العمل على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات لنشر الثقافة التنظيمية الخاصة بالجامعات، وآليات الاستفادة منها في تطوير العمل الإداري.

4- إتاحة الفرص من قبل إدارة الجامعة للعاملين الإداريين للمشاركة وإبداء الرأي بما يمكنهم من تقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم والاستفادة منها.

5- ضرورة توفير الاعتمادات المالية من قبل إدارة الجامعة لتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تخص الثقافة التنظيمية لنشر ثقافتها بين العاملين بما يمكنهم من تطوير عملهم الإداري في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

المراجع:

1- أبو بكر، مصطفى محمود، *دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*، الدار الجامعية الإسكندرية 2007، 83.

2- أحمد، شهناز فاضل، *تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية*، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد (20)، 2009، 1-21.

3- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت، *إدارة السلوك في المنظمات*، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، 630.

4- الجعبري، عنان، *دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، 21-23.

5- جوبتا، برافين، *الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين*، ترجمة المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2010، 109.

6- حريم، حسين، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، 327.

7- درويش، مروان جمعة، *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين*، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أفريل)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006، 11.

8- الرحيم، إياد محمود؛ حسن، دنيا، *أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، المجلد (7)، العدد (27)، 2010، 61.

9- الزعبي، حسن علي، *أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية* ، مجلة البصائر، المجلد (13)، العدد (1)، 161-207.

10- العطوي، عامر علي؛ الشيباني، إلهام كاظم، *قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية في جامعة كربلاء* ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (4)، 2010، 37-65.

11- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، 2002، 313-314.

12- فرمان، أحمد، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، العراق، 2010، 37.

13- قاسم، سامر، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (36)، العدد (5)، 11-30.

14- الليثي، محمد بن علي حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، 3.

15- الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرون، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، 291.

المراجع الأجنبية:

1-BULENT AYDIN, ADAN CEYLAN, The Pole of the organizational culture on Effectiveness, E+M Ekonomie a Management; ABI/INFORM Gloal, 2009, 2.

2- HUCZYNSKI, A.A., & BUCHANAN, D.A., Organizational Behavior.6th ed. Financial Times, Prentice Hall, 2007, 25.

3- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R., Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 7th ed., Financial Times, Prentice Hall, 2006, 17.

4-TUAN, L. T., VENKATESH, S. Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals, International Business Research, Vol 3, No 3, 2010, 144-153.

5-MORADI, E & SABA, A., The Relationship between Organizational culture and knowledge Management, international Journal of Innovative Ideas, Vol.12, N.3.