

تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)

*شهناز فاضل احمد

المقدمة

يحتل موضوع الثقافة التنظيمية اهمية كبيرة لدى العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في الادارة لما له من دور حيوي في نجاح المنظمات وقدرتها على التطور , ولا نقصد في التطور حداثة اليات العمل ونظام الحواسيب والاتصالات , او حتى التطور في الفكر , بل نقصد به التطور الانساني في العلاقات والعمل داخل المنظمة سواء بين العاملين والادارة او بين العاملين انفسهم والذي بات المعيار الذي يحكم بقاء وثبات المنظمات واستمرارها.

ومن المعروف كذلك ان احدى شروط النجاح في اي ميدان هو مدى توفر القدرة على ايجاد الحلول وطرح المبادرة للحلول المبتكرة واتخاذ القرار المؤثر نحو تحقيق الهدف مع وجود بواذر ابداع تساهم في تفعيل الانشطة وزيادة فاعليتها اذا ما توافرت البيئة المشجعة على احتضان هذه القدرات وتنميتها , عندها تكون المخرجات محصلة للمدخلات ولسلوك الفرد والثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمة .وانطلاقا من اهمية الثقافة التنظيمية ولما لها من تاثيرات في بيئة العمل من جهة , ولأهمية الابداع الذي يدعم قوة اي منظمة في تميزها على المنظمات الاخرى والذي يجب ان نهىء له الاجواء الملائمة ونتلمس العوائق التي تحول دون انطلاقه والعمل على معالجتها من جهة اخرى , كان مبررا في اختيار موضوع البحث حول دور وتأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي . وتم تجسيد المتغيرات عبر نموذج افتراضي يعالج هذه العلاقة ووفق فرضيات اختبرت بالاسلوب الاحصائي واختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجالا لتحديد محتوى هذا البحث من خلال الاستعانة باستبانة أعدت لهذا الغرض , وتم تقسيم البحث الى المحاور التالية :-

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : مفاهيم ومنطلقات اساسية حول متغيرات البحث

المحور الثالث : الجانب التطبيقي, ويتضمن:

اولا:- وصف افراد العينة

ثانيا- تحليل البيانات وعرضها

ثالثا:- اختبار الفرضيات

* مدرس مساعد / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المحور الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول :- منهجية البحث

أولا :- مشكلة البحث

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين لما لها من دور مهم وتأثير كبير في عملية توجيه سلوك الافراد باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة لكل من الافراد والمنظمة اذا ما توفر المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الاداء , لاسيما وان علم اليوم يعيش تحولات وتغيرات متسارعة في جميع ميادين الحياة يمكن تحويلها الى فرص وامكانات ابداعية , وعلى ذلك لابد من تنمية التفكير الابداعي لدى العاملين لغرض تمكين المنظمة من مواجهة التحديات وابتكار اساليب علمية تنعكس على الاداء . الا ان هناك عدد من المعوقات التي تقف امام عملية الابداع قد تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفاعليته . وعلى ذلك فان مشكلة البحث يمكن صياغتها من خلال الاسئلة التالية:-

- 1- هل توجد علاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية ومعوقات الابداع التنظيمي ؟
- 2- هل للثقافة التنظيمية الموجهة نحو (القوة والانجاز والمساندة) اثرا في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي ؟

ثانيا :- أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث بما يأتي :-

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر ادارية لها تاثير كبير في اداء منظمات الاعمال وتعظيم قدرتها في مواجهة التحديات التي تواجهها .
- 2- استقراء الملامح الاساسية للثقافة التنظيمية في المنظمة موضوعا للبحث وانعكاس ذلك على ابداعاتها من خلال معرفة تاثير الثقافة التنظيمية في تدليل معوقات هذه الابداعات .
- 3- الخروج بجملة استنتاجات وحلول لمشكلات الابداع التي تواجهها المنظمة خلال ممارستها لابداعاتها التنظيمية يمكن ان تسهم بشكل فعال في تطوير عملها وتحقيق اهدافها على المديين القريب والبعيد .

ثالثا:-أهداف البحث

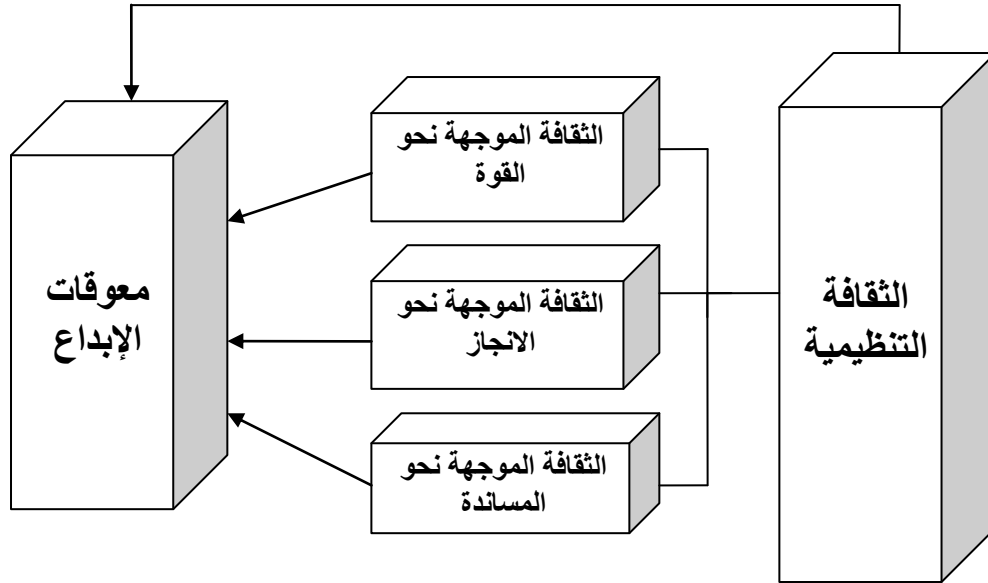
في ضوء مشكلة البحث تتحدد الاهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي :-

- 1- التعرف على مستوى واتجاه الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة .
- 2- تشخيص المعوقات الابداعية في المنظمة المبحوثة .
- 3- اختبار التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي .

رابعاً :-فرضيات البحث

- يحاول البحث إثبات صحة الفرضية الرئيسية التالية :
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :-
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو القوة في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو الانجاز في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي .
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو المساندة في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي .

خامساً:-أنموذج البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى دراسة (Wigley,1989:252-255)

- يفترض الانموذج عند اعتماده على ما يلي :-
- 1- الثقافة التنظيمية(المتغير المستقل):- وتعبّر عن قوة الثقافة وهي مدى اتفاق العاملين على المشاركة في اتجاه معين نحو (القوة او الانجاز اوالمساندة)وكما جاء بتصنيف (Wigeley,1989:252-255).
 - 2- معوقات الإبداع (المتغير المعتمد)

سادسا : منهج البحث وسيلة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية , واعتمدت استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية مع بعض الاطراف المشمولين بالبحث لغرض جمع البيانات , كما اعتمد مقياس ليكرت الخماسي بالاجابة على فقرات الاستبانة وفق تدرجات المقياس (1-لاتتفق تماما 2- لاتتفق 3- محايد 4- اتفق 5- اتفق تماما) .

سابعا :- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الافراد العاملين في بعض من اقسام الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد , وتم اختبار عينة عشوائية تضمنت (35) مفردة من الافراد العاملين في ثلاثة اقسام فنية انتاجية هي (قسم انتاج المولدات الكهربائية , قسم انتاج المراوح الهوائية , قسم انتاج محرك المكيفات) وقسمين من الاقسام الادارية هما (قسم الشؤون الادارية , وقسم المالية) , اذ وزعت عشوائيا (40) استمارة استبيان بواقع ثمان استمارات لكل قسم , كان المسترجع منها (35) استبانة فقط. وعليه فان عينة البحث تمثل (35) مفردة من مجتمع البحث .

المحور الثاني:- مفاهيم ومنطلقات اساسية

اولا :- مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية

على الرغم من شيوع لفظ الثقافة في لغة حياتنا اليومية الا انه ليس ثمة اتفاق على معنى محدد لها ، ولا يوجد من اتفاق على خصائصها المحددة شأنها شأن العديد من العلوم الاخرى . الا في كونها تحدد طرائق الحياة والمعتقدات والافكار والقيم والفنون التي يمارسها اعضاء المجتمع وعلى ذلك عرفت الثقافة بمفهومها العام بانها " ثقافة شعب معين يتكون من انماط سلوكية مميزة وعادات وقيم ومعايير واعراف وان الثقافة يتقاسمها اعضاء المجتمع ويكون لها تاثير في سلوكياتهم" (Naryanan&Nath,1993:7). وقبل تناول مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات لابد من التمييز بين مصطلحي الثقافة التنظيمية Organizational culture ومصطلح المناخ التنظيمي Organizational climate , حيث يراد بالمناخ المدركات المشتركة لشخصية المنظمة متمثلة باعضائها وتنظيماتها وهو مقياس لطبيعة توقعات الفرد حول ما يجب ان يبتغيه من العمل في المنظمة , كما يعكس المناخ التنظيمي الانماط السلوكية التي تصف الحياة في المنظمة , ويمكن ادارته . في حين تجسد الثقافة التنظيمية الاسس الاكثر عمقا للمنظمة متجسدة في نمط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة لاعضاء التنظيم وتمتاز بصعوبة التغيير لتأصل جذورها في عمق المعتقدات والقيم التي يحملها الفرد (Divid,et.al.1988:82) . وعلى ذلك يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي الناتج الذي ينتج المناخ التنظيمي حيث يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الافراد باتجاهاتهم ومستوياتهم ومستوى ادائهم ودافعيتهم في العمل في مختلف اقسام المنظمة وان مؤشر جودة هذا المناخ يأتي من جودة الثقافة التنظيمية وبالعكس .

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات وطرائق التفكير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد التي تكون ملائمة وتتمثل في مشاعر غير مكتوبة" (Daft, 2001: 314). وعرفها (القريوتي, 2000: 151) على أنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة , من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يجري الاتفاق عليها وعن ضرورة تعليمها للآخرين (للعاملين الجدد) في التنظيم من أجل ادراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الاهداف الرسمية".

وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتضمن الانماط السلوكية الظاهرة والضمنية التي تنقل للآخرين على شكل رموز أو في طريقة تفكير وشعور ومعتقدات مخزونة في ذاكرة أفرادها كما تتضمن الصفات الأخلاقية والقيم الاجتماعية والموروثات التي يكتسبها الفرد وتؤثر به بشكل غير مباشر, كما تعكس متغيرات البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة وجميع الأشياء الميطة بالفرد والطريقة التي تؤدي بها الأعمال واسم المنظمة وشعارها وطريقة التعامل مع الزبائن , وبالتالي فهي عملية متجددة ولا تنتهي أبدا .

ثانياً:- خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت خصائص الثقافة التنظيمية في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم , ومن أهم هذه الخصائص (القريوتي, 2000: 286) مايلي:-

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية في التصرف والمسؤولية.
 - درجة قبول المخاطرة ودرجة تشجيع الموظفين على الابداع ودرجة دعم الادارة العليا للعاملين .
 - درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين .
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
 - مدى الولاء للمنظمة .
 - مدى الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات والاشراف الدقيق على العاملين .
- ومن ذلك يتضح ان الثقافة هي مركب من مكون سلوكي يظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المجتمع بالإضافة الى الفنون والاداب والممارسات العلمية , ومكون معنوي ويتمثل بالقيم والاخلاق والمعتقدات والافكار التي يعتنقها الفرد . فالثقافة هي خليط من كل هذه المكونات.

ثالثاً :- أنواع الثقافات التنظيمية

صنف (القريوتي , 2000: 153) الثقافات التنظيمية الى نوعين هي :-

- 1- الثقافة الرئيسية , المتمثلة بالقيم الأساسية التي يتفق عليها جميع العاملين في المنظمة والتي تشكل هويتهم .
- 2- الثقافة الفرعية وتتمثل بالقيم الفرعية السائدة في المنظمة , والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى , وكلما تفاوتت وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية , فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياح الهوية العامة للتنظيم .

فيما صنف (Wallach,1983:29-36) الثقافة التنظيمية الى :-

1- ثقافة بيروقراطية Bureacratic Culture , تتسم بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة , تمتاز بدرجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي الذي يسمح بتدفق المعلومات والصلاحيات وانظمة الرقابة الاجرائية والثقافة ابداعية Innovation : culture تتركز في المنظمات التي يبعث فيها العمل على التحدي والمخاطرة والمغامرة , ولها عناصر تحفيزية , وفي حالة زيادة الضغط المستمر تؤدي الى توتر وارهاق وتعب للعاملين .

2- ثقافة داعمة (الساندة) Reinforcemen culture : تتسم بالتعاون والتماسك والمساندة الذي يؤدي الى العمل بروح الفريق والعدالة والتعاون والقيم العالية ودعم التواصل للعلاقات الاجتماعية , اذ ان توجهها نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية , ومراعاة للجوانب الانسانية في العمل .

وأضاف (الشلوي, 2005 : 27-28) الى التصنيفات اعلاه ,كلا من :-

• ثقافة العمليات , ويكون الاهتمام بها محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج المتحققة عنه على اعتبار ان الفرد الناجح هو الفرد الذي يهتم بالدقة في عمله ويهتم بالتفاصيل والنتائج .

• ثقافة المهمة , وتركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل اضافة لاهتمامها بالنتائج.

• ثقافة الدور , وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الادوار الوصفية , كما تهتم بالقواعد والانظمة وتوفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء .

رابعا:- مكونات الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية كاختلافهم في تعريفها وباختلاف المدارس التي ينتمون اليها ويمكن تنظيم هذه الاختلافات ضمن مدرستين , مدرسة النظام الاجتماعي والتي تركز على الثقافة كبعد للنظام الاجتماعي وتهتم بالمكونات الرمزية الظاهرة للثقافة مثل الممارسات الادارية والمكونات المادية . اما مدرسة النظام فتتميز بكونها تركز على الثقافة كنظام للافكار وتدرج ضمن مكوناتها كل من المعتقدات والافتراضات , القيم , الاطر النظرية , المعايير والاتجاهات (Trice & Beyer,1984:653) .

فيما يتفق العديد من الباحثين على ان المكونات الجوهرية للثقافة التنظيمية تتمثل في كل من :

1- الطقوس والشعائر : وتعرف على انها الافعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والادارة وتظهر على شكل حفلات , اجتماعات , اجراءات مجدولة (Hofstede,1980:19) .

2- المكونات الرمزية واللفظية: تعبر عن رموز لغوية تسهم في اعطاء معان متعددة للافعال والدافعية نحو الفعل . (Hellriegel,et.al,2001 :513) .

3- اللغة : وتشير الى انها نظام رمزي متعلم ومتفق عليه بشكل عام وتستخدم للتعبير عن التجارب والخبرات في مجتمع ثقافي . (Naryanan,1993:449) .

4- المعتقدات والقيم : وتتضمن المعتقدات كل من المعرفة , المدركات , الاراء والاساطير والخرافات المشتركة , كما تمثل تلك الحقائق المهمة التي يحملها الفرد وتفسر من خلال المنطق . اما القيم فتعرف على انها معتقدات مستقرة تتعلق بتفضيل شكلا معيناً للسلوك وتمثل كل من الافتراضات, والشعور اتجاه الاشياء ما اذا كانت جيدة , عقلانية طبيعية وقيمة (Hellrigel,et.al.,2001:513) .

5- الرموز: وهي الكلمات والشعارات , الصور او المظاهر المادية والتي تحمل معنى محدد.

6- المعايير : وتمثل القواعد والمقاييس التي تقبلها المنظمة كما انها تحدد تفاصيل السلوك المناسب وغير المناسب , وتؤشر قواعد السلوك المرغوب والعقاب للسلوك غير المرغوب (Narynanan,1993:449).

7- الاتجاهات : وهي اساليب معينة للتفكير والمشاعر والافعال , تعرف على انها أنظمة مستقرة لتقييمات ايجابية او سلبية ومشاعر عاطفية ونزوعات سلوكية وتصنف الثقافة التنظيمية وفق توجهها الى (Wigley,1989:252-255):-

أ- الاتجاه نحو القوة : ان المنظمة من خلال صلاحية المديرين فيها وهرمية السلطة وهيمنة البيروقراطية في اسلوب القيادة فيها غالبا ما تهيمن بقائد عظيم مما يدفع بالعاملين للوصول الى امتلاك مكانة قائدهم عن طريق المثابرة والكفاح وبناء علاقات مع اشكال القوى للوصول الى السلطة وسمات هذا النوع من القيادي المعتمد على القوة والمشاركة.

ب- الاتجاه نحو الانجاز وتأتي من محاولة المنظمات باعطاء الفرص لعضائهم في استخدام قابلياتهم ومواهبهم في طرق يعرضون من خلالها عما يجري داخلهم والتي تمثل الامال والنصائح لتحقيق اغراضهم او اهدافهم التي يبغونها وهؤلاء العاملون يحفزون داخليا اكثر من اكرائهم بالمكافآت الخارجية والمعنوية , ويتسم هذا النوع من التوجه بالولاء للمنظمة سواء كانت المنظمة حسنة او سيئة , ويتطلب تنفيذ المهام قدرات عالية لانجازها في الوقت المحدد.

ج- الاتجاه نحو المساندة (الدعم) : ان المنظمة عبارة عن عقد اجتماعي بين الفرد والمنظمة من خلال التقارب بين الافراد والعلاقات الحميمة وتبادل عالي الثقة وعناية احدهم بالآخر فاذا كانت المنظمة حسنة فان الثقافة المساندة تكون ذات ولاء عالي وذات طاعة لخدمة الجماعة واذا كانت المنظمة سيئة فان الافراد يتجنبون الصراع للمحافظة على الوئام واللفة.

وعليه يمكن القول انه يمكن قياس الثقافة التنظيمية من خلال مستوى الاتفاق بين الاعضاء وعلى محتوياتها حيث ان الاتفاق يرتبط بنوع الاشتراك بالمعتقدات والسلوك المرتبط بالحاجة الشخصية فهناك الثقافة المتوجهة نحو تحقيق الذات والثقافة المتوجهة نحو النجاح والثقافة المتوجهة نحو المساندة او المتوجهة نحو الشعور بالمسؤولية .

خامسا :- مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية ناجمة من بدع الشيء او ابتدعه , وكلمة بديع تعني الجديد من الأفكار والوسائل والسلوك وفي اللغة الانكليزية كلمة (Innovaic) جاءت

من اللاتينية (Innovar) وتعني يجدد, أو القدرة على الخلق والابتكار Creativity (ألبياتي والمطيري, 2002:67) نقلا عن (Julins& Willianan) . وفي معجم العلوم الاجتماعية جاءت كلمة ابداع (Innovation) لتعني اي فكرة او سلوك او شيء جديد يختلف نوعيا عن الاشكال الموجودة (الدهان, 1992: 179) . وقد حاول الكثيرون من علماء النفس المعاصرين وضع تعاريف اختلفت في شموليتها , فمنهم من تناول مفهوم الابداع كقدرات تميز الاشخاص ومنهم من وجد فيه عملية للبحث العلمي يحدد طبيعة المشكلة ثم البحث عن الحلول واجراء تخمينات وافتراضات حولها فهو طاقة يمتلكها كل انسان وفي جميع فروع المعرفة كالفن والتكنولوجيا والرياضيات والفلك والعلوم الإنسانية كما امتدت حالة الإبداع الى مختلف مجالات الحياة الادبية منها والفنية , الا ان الابداع التنظيمي هو ما تحتاجه المنظمات اليوم لحل مشاكلها الادارية ولمواكبة ومتابعة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يمر بها عالم اليوم وتستدعي ايجاد افكار وحلول مبتكرة تتلائم والموقف الذي تمر به المنظمة .

عرف (الصرن, 2000: 28) الابداع التنظيمي على انه " افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة " . ووصفه (Schermanhorn ,et .al. 2000:403) بانه " عملية خلق افكار جديدة ووضعها قيد التطبيق " . كما وجد فيه (Robbins,1999:404) " كل العمليات التي تؤدي الى خلق فكرة واخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة او طرائق من العمليات " .

وعليه فان الابداع هو القدرة على الاحساس بوجود مشكلة تتطلب معالجة وقدرة في التفكير بطريقة تخالف المؤلف من طرق سابقة وايجاد حل لها بشكل ايجابي ومميز.

سادسا :- البيئة الداعمة للإبداع

عندما يقيم أداء المنظمات والأجهزة الحكومية والأهلية , فان الانظار تتجه الى التقارير السنوية ونماذج التقييم , فيما نجد ان بيئة العمل بكافة عناصرها لاتوضع تحت هذا التقييم بالدرجة الكافية واذا ما اردنا ان نطالب هذه المنظمات بالابداع فيجب ان نقيمها على اساس توفر بيئة العمل المادية بشكل عام . فعندما يتدنى مستوى الاداء تنتج الانظار مباشرة الى الموظف (العامل) الذي يقدم الخدمة وننسى انه جزء من الكل , وان سلوكه يترجم البيئة التي ينتمي اليها. وعلى ذلك يؤكد (اللوزي) ان احد شروط النجاح في اي مجال او نشاط هو في مدى توفر القدرة على الابداع والابتكار وعندما لاتتوافر بواذر الابداع ولا تتوفر بيئة مشجعة في منظمة الاعمال تحتضن هذه القدرات وتنميتها وتعززها ماديا ومعنويا , فانها بلا شك ستموت .

إن دور المنظمة في هذا المجال هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الافراد , ويدعم الابداع والتفكير الابداعي لعلها بان الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل مع المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من احتياجات هذه البيئة .. كما يجب ايجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها ام الخارجية من خلال توفير قادة قادرين على التأثير في الآخرين بشكل ايجابي (اللوزي, 2003: 291). اذ ان تنمية القدرات الابداعية لدى المدراء له اثر كبير في تعزيز التفاعل الايجابي بين المنظمة والبيئة الخارجية .

وعلى ذلك يصنف (البياتي والمطيري, 2002) بيئة المبدع الى بيئة خاصة ويقصد بها كل ما يتعلق بتنشئته وتربيته ونشاطاته والاسرة المؤثرة في بناء شخصيته وتكوين عقله وبيئة داخلية تشمل امكانات وقدرات المنظمة ومالديها من موارد المعلوماتية والثقافة التنظيمية والخبرة المتاحة من اعضاء التنظيم ومرونة النظام الاداري والمناخ الذي يسوده الثقة من ايمان الادارة العليا بالافكار الابداعية وفلسفة المنظمة وتطورها. فيما تتمثل البيئة الخارجية للابداع في العوامل التي لها تاثير مباشر وغير مباشر على سلوك المنظمة وافرادها كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والانظمة والقوانين والتغيير التكنولوجي والقوى التنافسية. وعلى ذلك فان متطلبات الابداع التنظيمي تتلخص بالعناصر التالية (البياتي والمطيري, 2002:71) :-

- 1- الانتماء لمنظمي وولاء الفرد لها .
 - 2- الحس الاقتصادي والاجتماعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية .
 - 3- العقلية العلمية وتكريم اصحابها ماديا ومعنويا لضمان استمرارهم في العطاء وتحفيز الآخرين للاقتداء بهم.
 - 4- الانفتاح على الرأي واشاعة مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الاخر والاصرار على سماعه .
 - 5- الايمان باهمية الابداع والتجديد .
 - 6- الاهتمام بالابعاد الانسانية للعاملين .
- وعلى ما سبق فان العامل المبدع هو الذي يترجم فلسفة العمل التي يؤمن بها واذا لم تتوفر له بيئة عمل مشجعة فقد يتوقف ابداعه او ينتقل الى بيئة عمل اخرى.

سابعا :- معوقات الابداع التنظيمي

تعرض عملية الابداع التنظيمي الى كثير من العوائق التي تعرقل عملياته , وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والامثل بصورة نافعة واجابية. وأحيانا تقابل العملية الإبداعية برفض شديد من قبل الادارة والمسؤولين , أو من قبل الموظفين انفسهم لاسباب نفسية او عملية . صنف (المغربي, 1995: 346) هذه المعوقات الى:-

- 1- معوقات شخصية متمثلة بالفرد من حيث تكوين شخصيته متمثلة في السلوك العدواني , الاسقاط في السلوك , أحلام اليقظة , البت اللاشعوري.
 - 2- المعوقات التنظيمية الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد كالقوانين والانظمة المنظمة , السياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي ونمط السلطة , ونمط القيادة ونظم الاتصال .
 - 3- معوقات اجتماعية تتضمن العقائد السائدة , العادات والتقاليد , وايدولوجية المجتمع , وسياسة التعليم وتحمل المخاطرة.
 - 4- المعوقات البيئية وتتضمن السياسات التنموية المختلفة , الفقر , البطالة التلوث البيئي , الوعي نحو السلامة والصحة , والنشاط الاقتصادي العام وسعر الفائدة ونظام السوق.
- فيما يجد (Rose, 2000) ان ما يعيق الابداع في اي منظمة اعمال هو القوانين والهيكل التنظيمية التي تمنع العاملين من استخدام مواهبهم , فهيكل الاعمال والانظمة والتعليمات غالبا ما تكون معادية للافكار الجديدة (Rose, 2000: 25) , اذ تقيد حرية الاشخاص في

العمل بالطريقة التي تناسبهم كاحسن ما يمكن ,مثال ذلك القيادة الآمرة , الوظائف الروتينية , الهياكل الادارية (ذات التنظيم الهرمي) والثقافة البيروقراطية اضافة الى الدافع والاتصال (كنج و اندرسون, 2004 : 94).

وعلى ذلك يلاحظ ان جهود الاصلاح الاداري تتجه في الغالب نحو الهياكل التنظيمية واعادة التنظيم وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ولكنها لا تتابع الابداع الفردي ولا الابداع الجماعي , وقد تتعامل في تقييم اداء الاجهزة مع قمة الهرم الوظيفي فتكون بذلك بمعزل عن العاملين والمرووسين والموظفين في الميدان الذي من خلالهم يمكن تقييم الاداء والسلوك.

اما (اللوذي) فقد استطاع تحديد المعوقات للابداع بما يلي(اللوذي , 2003 : 302):-

- 1- القيادة : ان النمط القيادي المتبع يشكل عقبة امام التفكير الابداعي فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الابداع في النشاطات الادارية نتيجة لعدم اعطاء الافراد فرصة المشاركة في طرح الاراء عند وضع القرار.
- 2- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية , اذ تحول دون اعطاء اي فرصة لتقديم حلول او آراء ومقترحات جديدة .
- 3- ضعف الامكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لافتقاده الى العناصر التنظيمية الجيدة مثل أنظمة الحوافز , والعدالة بين الافراد .
- 4- عدم توافر الاستقرار الوظيفي .
- 5- عدم وضوح الاهداف التنظيمية , وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية , وروح الابداع تقف عائقا امام ممارسة الابداع في النشاطات الادارية .

اما (الفياض, 1995, 67) فيجد ان اعاقا الابداع تأتي من الاسباب التالية :

- 1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- 2- الرغبة في المحافظة على اساليب وطرائق الاداء المعروفة حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة ان تتحملها .
- 3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الراسمالي في سلعة او خدمة حالية .
- 4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها هذا الابداع.
- 5 -ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة اصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرووسين لهم او رغبة اصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .

المحور الثالث :- الجانب التطبيقي

اولا :- وصف عينة البحث

جدول (1)

توزيع ومواصفات العينة حسب الفئات

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	25	71
	انثى	10	29

المجموع	35	100%
اداري	12	34%
فني	23	66%
المجموع	35	100%
20-29 سنة	11	31%
30-39 سنة	14	40%
40-49 سنة	6	17%
اكثر من 50 سنة	4	12%
المجموع	35	100%
ابتدائية	7	20%
متوسطة	4	12%
اعدادية	8	23%
بكلوريوس	10	28%
دبلوم عالي	6	17%
المجموع	35	100%
1-5 سنة	5	14%
6-10 سنة	6	17%
11-15 سنة	14	40%
اكثر من 16 سنة	10	29%
المجموع	35	100%

- من خلال الجدول (1) تظهر النتائج كما يلي :-
- 1- هيمنة العنصر الرجالي على العينة بنسبة (71%) مقابل نسبة (29%) للعنصر النسوي وان ذلك يعود لطبيعة الشركة مجال البحث كونها من المشاريع الصناعية .
 - 2- اشر المستوى الوظيفي (66%) من افراد العينة للفنيين و(34%) المتبقية للاداريين.وهي نتيجة مقبولة للوصول الى نتائج صحيحة ومقتعة طالما ان الشركة المبحوثة يتمتع العاملون فيها بمؤهلات فنية وادارية مما يعكس طبيعة العمل في الشركة المبحوثة الذي يطلب في المقام الاول التخصصات الفنية.
 - 3- اشرت الفئات العمرية (30-39) سنة اعلى نسبة بلغت (40%) وهي تقترب من النصف وتشير الى ان الاعداد الشابة(المتوسطة) هي المسيطرة ومن الممكن اثراء خبراتهم بشكل واسع .
 - 4- شكلت نسبة حملة البكلوريوس (28%) , ثم الاعدادية بنسبة (23%) , ثم تلتها حملة الدبلوم العالي بنسبة (17%) مما يعكس امكانية الاستيعاب من قبل افراد العينة في الاحاطة بمضمون الاستبانة ويعكس مستوى الاجابة عنها.

5- اكدت النتائج ان مدة الخدمة في الشركة المبحوثة كانت من نصيب الفئة (11-15) وبنسبة (40%) تلتها الفئة (16- فاكتر) بنسبة (29%)، مما يؤكد خبرة عالية في أنشطة الشركة ونضج افراد عينة البحث من خلال الخبرة المتراكمة لهم في سنوات الخدمة .

ثانيا :- وصف وتشخيص متغيرات البحث من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وصف وتشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية

جدول (2)

النسب الإحصائية والوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بوصف وتشخيص ابعاد الثقافة الموجهة نحو القوة

ت	الفقرة	% لااتفق 1 تماما	% لااتفق 2	% محايد 3	% اتفق 4	% اتفق 5 تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اخشى انتقاد المسؤول عند حدوث خطأ في عملي	-	20	28	31.4	20	3.51	1.03
2	يوجد في شركتنا خطوط واضحة للصلاحيات والمسؤوليات	-	14.3	34.3	48.6	2.9	3.40	0.77
3	نطبق التعليمات الصادرة من الادارة العليا حتى وان كانت تعارض المصلحة العامة	2.9	28.6	34.3	28.6	5.7	3.05	0.96
4	يتجنب العاملون تحمل المسؤولية في الاعمال الموكلة اليهم	-	25.7	37.1	37.1	-	3.11	0.79
	متوسط النسب المئوية لاجابات العينة	0.7	22.1	33.4	36.4	7.1	3.26	0.88

يلاحظ من الجدول (2) ان الوسط الحسابي العام لبعد الثقافة الموجهة نحو القوة قد سجل (3.26) وهو اعلى من الوسط المعياري بقليل ,وبانحراف معياري عام بلغ (0.88) وهي نسبة قليلة تدل على تشتت قليل بالاجابة , اما على مستوى الفقرات فان مانسبته (31.4) من افراد العينة يتفقون على مضمون الفقرة (1) اذ يخشون انتقاد المسؤول عند حدوث خطأ في عملهم , فيما لم يتفق (20%) من المستجيبين على ذلك اذ سجلت الفقرة المذكورة وسطا حسابيا بلغ (3.51) وهي اعلى من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري (1.03) مما يدل على تشتت عالي في الاجابة .كما سجلت الفقرة (4) وسطا حسابيا بلغ (3.11) وبتشتت بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.79) , وقد اتفق ما نسبته (37.1 %) بان العاملين يتجنبون تحمل المسؤولية في الاعمال الموكلة اليهم واجاب (37.1 %) بالحياد .اما فيما يخص الخطوط الواضحة للصلاحيات والمسؤوليات في الشركة فقد اظهرت اجابات عينة البحث تايد توافرها بنسبة (48.6 %) , كما اوضحت نسبة عالية من المستجوبين بانهم يطبقون التعليمات الصادرة من الادارة العليا حتى وان كانت تعارض مصلحتهم العامة.

جدول (3)

النسب الاحصائية والوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بوصف وتشخيص ابعاد الثقافة الموجهة نحو الانجاز

ت	الفقرة	% لا اتفق 2	محايد 3%	اتفق 4%	% اتفق تماما 5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	اشعر بالاعتزاز بعملتي على الرغم من كونه شاقا ورغم الظروف التي تمر بها الشركة	2.9	20	20	57.1	4.31	0.90
6	يفقدنا روتين العمل الشعور بمتعتنا	40	17.1	20	5.7	2.57	1.17
7	تشارك الادارة العليا العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	37.1	17.1	14.3	-	2.08	1.06
8	تدعم الادارة العليا العاملين في شركتنا باشرائهم في الدورات والندوات التي تقام ضمن نطاق الشركة وخارجها.	17.1	37.1	-	-	2.20	0.71
متوسط النسب المتوقعة لاجابات العينة		30.0	22.8	13.5	12.7	2.79	0.96

يوضح الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام لبعد الثقافة الموجهة نحو الانجاز سجل (2.79) وهي اقل من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري عام بلغ (0.96) اما على مستوى الفقرات فان اعلى وسطا حسابيا لمتغير الثقافة الموجهة نحو الانجاز سجل للفقرة (5) اشعر بالاعتزاز بعملتي رغم كونه شاقا ورغم الظروف التي تمر بها الشركة (اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.31) وهي اعلى من الوسط المعياري اذ اوضح ما نسبته (57.1 %) من افراد العينة بانهم متفقين تماما على ذلك . اما ما يخص دعم الادارة العليا للعاملين بمشاركتهم في الدورات والندوات التي تقام ضمن نطاق الشركة وخارجها فيرى (45.7 %) من المستجوبين بان ادارة الشركة لاتعمل على ذلك . كما اوضح نسبة عالية من افراد العينة بان روتين العمل يفقدهم الشعور بمتعتهم في العمل .

جدول (4)

النسب الاحصائية والوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بوصف وتشخيص ابعاد الثقافة الموجهة نحو المساندة

ت	الفقرة	% لا اتفق 2	محايد 3%	% اتفق 4	% اتفق تماما 5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	امتلك حق المناقشة المفتوحة مع المدير الاعلى	25.7	62.9	8.6	2.9	1.88	0.65
10	امتلك الحرية في القيام بما ارغب به اثناء اوقات الدوام الرسمي	2.9	45.7	45.7	5.7	2.54	0.65
11	العلاقة بين العاملين راسخة ومتعاونة	-	2.9	31.4	45.7	3.82	0.78
12	هناك تفاعل عالي في الاتصال بين الاقسام المختلفة لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات	-	5.7	42.9	51.4	3.45	0.61
متوسط النسب المتوقعة لاجابات العينة		7.1	29.3	32.1	26.40	2.92	0.67
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغير الثقافة التنظيمية							
						2.99	0.83

يتبين من الجدول (4) اعلاه ان الوسط الحسابي العام لبعد الثقافة الموجهة نحو المساندة قد حقق (2.92) وهو اقل من الوسط المعياري وبتشتت قليل بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.67) ومن خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان ما نسبته ()

51.4 %) من الاجابات ترى بان هناك تفاعل عالي في الاتصال بين الاقسام المختلفة في الشركة لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات , اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.45) وهي أعلى من الوسط المعياري (3) وبتشتت قليل في الاجابة حيث بلغ الانحراف المعياري لها (0.61) كما وجد افراد العينة بان حق المناقشة المفتوحة مع المدير الاعلى غير متوفرة حيث جاءت النسبة (62.9 %) لتؤكد ذلك مما يعني ان الادارة العليا في الشركة لاتعطي الاهمية الكافية لآخذ آراء العاملين مما يتطلب منها مراجعة لمستوى المهارات المتوفرة لديها والتعرف على امكانيات عاملها في ابداء آراءهم .

والملاحظ من الجدول ان اوطا وسط حسابي سجلت للفقرة انفة الذكر اذ بلغ الوسط الحسابي لها (1.88 %) وهي اقل من الوسط المعياري بقليل وبتشتت قليل بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري (0.65) . اما عن العلاقة بين العاملين فقد ايد واتفق (45.7 %) من المستجوبين من افراد العينة على ان العلاقة بينهم راسخة ومتعاونة . كما اظهر الجدول (4) ان الوسط الحسابي العام لبعد الثقافة التنظيمية بجميع ابعادها (الموجهة نحو القوة , والموجهة نحو الانجاز , والموجهة نحو المساندة قد بلغ (2.99) وهي اقل بقليل من الوسط المعياري (3) مما يعكس انخفاض مستوى ابعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة عينة البحث بشكل عام . فيما بلغ الانحراف المعياري العام لبعد الثقافة التنظيمية (0.88) مما يؤكد وجود تشتت بالاجابة على الأسئلة من قبل المجيبين .

2- وصف وتشخيص فقرات متغير معوقات الابداع

جدول رقم (5)

النسب الإحصائية والوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بوصف وتشخيص معوقات الابداع

ت	الفقرة	% اتفق تماما 1	% لااتفق 2	% محايد 3	% اتفق 4	% اتفق تماما 5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	لايتوفر الوقت الكافي للسعي وراء افكارى الابداعية هنا	-	-	2.9	74.3	22.9	4.20	0.47
14	تحظى طاقاتنا على العمل المبدع باحترام المسؤولين	-	-	48.6	45.7	5.7	3.57	0.60
15	تتغلب من عمل الى اخر يحول دون تحقيق استمرارية الابداع	-	2.9	8.6	57.1	31.4	4.17	0.70
16	غالبا ما تثبط المقابلات الرسمية مع الادارة العليا مغنوياتي وتؤثر في تحقيق طرح افكارى	-	5.7	11.4	65.7	71.1	3.94	0.72
17	لدى الوقت الكافي لخلق افكار جديدة في مجال عملي	22.9	65.7	11.4	-	-	1.88	0.58
18	المكافآت المادية التي تحفز العاملين على ابداعهم في العمل جيدة	-	-	5.7	25.7	68.6	4.62	0.59
19	يتوفر التمويل المادي الكافي لدعم الافكار المبدعة في شركتنا	28.6	60	8.6	2.9	-	1.85	0.69
20	تأخذ الإدارة العليا بآراء العاملين عند تحديد اهدافهم وتطلعاتهم عليها	17.6	54.3	28.6	-	-	2.11	0.67
21	تعطي الإدارة العليا بعض المرونة في مشاركة العاملين اتخاذ القرارات	-	51.4	48.6	-	-	2.48	0.50
22	يحصل العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ اعمالهم بسهولة	-	8.6	45.7	42.9	2.9	3.40	0.69
23	هناك إمكانية لتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة	8.6	68.6	22.9	-	-	2.14	0.55
24	يتم التعبير عن الآراء والأفكار بصورة مغلقة	5.7	22.9	34.3	37.1	-	3.02	0.92
	متوسط النسب المنوية لاجابات العينة حول معوقات الابداع	6.9	28.3	23.1	29.2	16.8	3.11	0.64

تبين من الجدول (5) أعلاه ان هناك شبه اجماع لدى افراد عينة البحث وبما نسبته (71.1 %) بان المقابلات الرسمية مع الادارة العليا غالبا ما تثبط معنوياتهم وتؤثر في تحقيق طرح افكارهم , ويعد ذلك امرا ضروريا في تعزيز وتبني القدرات الابداعية للعاملين . في حين يعتقد (57.1 %) من المستجوبين بان نقلهم من عمل الى اخر يحول دون تحقيق استمرارية الابداع . اما الفقرة (13) (لايتوفر الوقت الكافي للسعي وراء افكاري الابداعية) فقد حققت وسطا حسابيا عاليا بلغ (4.20) وهي اعلى من الوسط المعياري (3) وبشئت قليل بالاجابة اذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.47) .

ومن الملاحظ بان اعلى وسطا حسابيا قد سجلت للفقرة (18) (المكافآت المادية التي تحفز العاملين على ابداعهم في العمل جيدة) اذ سجلت (4.62) وايد ما نسبته (68.6 %) من افراد العينة بالاتفاق . ويعد ذلك مؤشرا جيدا وضروريا الا انه من الواضح ان الامكانيات المادية للشركة لم توظف وتستغل الاستغلال الامثل لمصلحة الشركة حيث اجاب ما نسبته (60 %) من افراد العينة بان التمويل المادي والكافي لدعم الافكار المبدعة غير متوفر تماما في الشركة , كما ان الادارة العليا لاتعطي المرونة في مشاركة العاملين اتخاذ القرارات , ولاتأخذ باراءهم وافكارهم التي غالبا ما يتم التعبير عنها بصورة مغلقة كما جاء في الاجابة على الفقرة (24) .

اما على المستوى العام فقد سجلت معوقات الابداع وسطا حسابيا عاما بلغ (3.11) وهي اعلى من الوسط المعياري مما يعكس عدم وصول الابداع في الشركة عينة البحث الى مستوى الطموح وقد يعود ذلك الى الظروف والمؤثرات الخارجية والداخلية التي واجهت الشركة . اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.64) مما يعكس تشتت قليل بالاجابة عن الاسئلة ويشير الى ان افراد العينة (العاملين) قد استوعبوا جانبا كبيرا من قيم الابداع لذلك فهم يبحثون عن كل جديد يرضي طموحاتهم لاداء افضل , ورغبة في التوجه نحو الابداع وازالة معوقاته .

ثالثا :- اختبار الفرضيات

جدول (6)

اثر الثقافة التنظيمية في معوقات الابداع

نوع الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي	20	4.78	13.370	0.45	معوقات الابداع التنظيمي	الثقافة الموجهة نحو القوة
غير معنوي	14.2	1.06	14.196	- 0.55		الثقافة الموجهة نحو الانجاز
معنوي	31.1	5.04	9.299	0.66		الثقافة الموجهة نحو المساندة

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 1.69

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 4.12

أ- الفرضية الفرعية الاولى / يوجد تاثير ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو القوة ومعوقات الابداع

تبين من الجدول (6) أعلاه ان معامل ارتباط سبيرمان بين متغير الثقافة الموجهة نحو القوة ومتغير معوقات الابداع قد بلغ (0.45) وهو ارتباط ايجابي لكنه ضعيف ودال

معنويا , اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (20) مما يعني ان الثقافة الموجهة نحو القوة تفسر (20%) من معوقات الابداع والمتبقي يعود لعوامل اخرى غير معروفة في الدراسة الحالية . اما قيمة T المحسوبة فقد بلغت (3.370) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (1.69) (وعند مقارنة F المحسوبة البالغة (4.78) فهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) . مما يعطي دعما لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية ومفادها : يوجد تاثير ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو القوة ومعوقات الابداع , وان هذه النتيجة تدل على ان الشركة عينة البحث هي شركة تعتمد المركزية في السلطة والرسمية اساسا للتعامل مع العاملين من خلال القواعد والاجراءات . وظهر ذلك واضحا في اجابات افراد العينة وانعكس في تجنبهم تحمل مسؤولية الاعمال التي تناط بهم , مما يعد عاملا مقيدا لابداع العاملين بشكل يؤدي الى قصور في قابلياتهم ومتطلبات ادائهم .

ب_ الفرضية الفرعية الثانية / يوجد تاثير ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو الانجاز ومعوقات الابداع

نلاحظ من الجدول (6) ان معامل التحديد (R^2) بين متغيري الثقافة الموجهة نحو الانجاز ومتغير معوقات الابداع قد بلغ (14.2) مما يعني ان (14.2 %) من معوقات الابداع تفسره الثقافة الابداعية والباقي يعود لعوامل اخرى . اما قيمة (T) المحسوبة فقد بلغت (14.19) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند مستوى معنوية 0.05 فيما سجل معامل ارتباط سبيرمان (- 0.55) وهو معامل ارتباط سلبي وضعيف وغير دال معنويا . وعند مقارنة (F) المحسوبة والبالغة (1.06) فهي اقل من (F) الجدولية البالغة (4.12) . ان هذا الارتباط الضعيف والسلبي قد يعود الى قصور الادارة العليا في الشركة في متابعة الابداع الفردي للعامل ولا الابداع الجماعي , وتجعل في الاداء التقليدي وروتين العمل المكرر هو المسيطر على بيئة العمل . وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية ومفادها وجود تاثير ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو الانجاز ومعوقات الابداع.

ج_ الفرضية الفرعية الثالثة / يوجد تاثير ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو المساندة ومعوقات الابداع

يظهر من خلال الجدول (6) بان معامل ارتباط سبيرمان سجل (0.662) وهو ارتباط موجب ودال معنويا , وكما سجل معامل التحديد (R^2) ما قيمته (31.1) اي ان الثقافة الموجهة نحو المساندة تؤثر على معوقات الابداع بما نسبته (31.1 %) والباقي من النسبة يعود لعوامل اخرى , فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.229) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند مستوى معنوية (0.05) . وعند مقارنة (F) المحسوبة والبالغة (5.04) مع (F) الجدولية فهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) . مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية ومفادها وجود علاقة واثرا ذا دلالة معنوية بين الثقافة الموجهة نحو المساندة ومعوقات الابداع . كما ان النتائج اعلاه تعطي دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية بوجود تاثير معنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا :- الاستنتاجات:

- 1- اظهرت النتائج ان الثقافة الموجهة نحو القوة هي السائدة في الشركة عينة البحث والاقوى مقارنة بقوة الاتجاهات الاخرى , فيما حققت الثقافة الموجهة نحو المساندة التأثير الاكبر في معوقات الابداع .
- 2- تحقق التأثير الايجابي والبدال معنويا لكل من بعدي (الثقافة الموجهة نحو القوة , والثقافة الموجهة نحو المساندة) في معوقات الابداع , يعطي الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومعوقات الابداع .
- 3- حقق المستوى العام لمعوقات الابداع في الشركة المبحوثة وسطا حسابيا تجاوز الوسط المعياري , مما يؤكد ضعف مستوى الحصيلة الابداعية لكافة انواع الابداعات والذي يعود لعدة اسباب منها :-
 - * ضعف مستوى توفر التمويل المادي لدعم الافكار المبدعة مما يعكس ضعفا في توظيف التمويل نحو قدرات العاملين الابداعية .
 - * عدم توفر الوقت الكافي لاطلاق الطاقات المبدعة .
- 4- حققت الثقافة التنظيمية اجمالا في الشركة المبحوثة مستوى منخفض , وقد يعود ذلك لعدة اسباب منها:-
 - * الرسمية العالية في اعتماد الاساليب التقليدية والروتينية في العمل وبروز الهيكل البيروقراطي وتوجه الافراد نحو الالتزام بالتعليمات وعدم احساسهم بمتعة العمل او بناء العلاقات الاجتماعية نتيجة لخوفهم الشديد من الوقوع في الخطا .
 - * عدم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والذي انعكس بدوره في عدم رغبة واستعداد المرووسين لتنفيذها بالمستوى المطلوب .
- 5- إن إزالة معوقات الإبداع وتذليلها ودعم القدرة على الوصول الى افكار وحلول فريدة يمكن ان يعود بالفائدة الكبرى على المنظمة والافراد معا , وانه على الرغم من الاختلاف في نقاط التركيز على معوقات الابداع , الا ان ثمة اتفاقا عاما , هو ان هذه المعوقات تحتاج الى ابداع في حلها , وان الابداع فكرة غير واردة في بيئة العمل التي يسيطر عليها الاداء التقليدي المكرر والاجراءات واللوائح .

ثانيا :- التوصيات :-

- 1- نشر قيم العمل واخلاقياته بدلا من اعتماد الاجراءات والقواعد الرسمية بغية اطلاق مهارات العاملين الابداعية .
- 2- تجاوز مركزية وهرمية السلطة واعادة النظر بالهيكل القيمي في العمل , والقيم الانسانية , وقيم المشاركة الجماعية .
- 3- يجب إعطاء الفكرة الجيدة مجالا للمناقشة وعدم تركها تفتقد اليات التنفيذ , فالمناقشة المتكررة تعطي المقدرة على التنفيذ .

- 4- تحويل العمل والنشاط الى مسؤولية لا وظيفة فحسب والابتعاد عن الروتين والتعقيد في تطبيق الاجراءات والقواعد بتوفير المرونة في انجاز المهام الوظيفية وبما يخفف من ضغوط العمل.
- 5- ايجاد قيادة قادرة علمنح الثقة بين العاملين والاهتمام بهم وتنتهج الادارة بالاستثناء والادارة بالاهداف لاجل قيادتهم نحو الابداع , مما يعزز من دعم وقوة الثقافة الموجهة نحو القوة.
- 6- الاستفادة من افكار العاملين المطروحة وفتح المجال للمناقشة المتكررة والتي تعطي دعما للتنفيذ والحرص على تطبيق هذه الافكار وتنفيذها وبما ينمي القدرة على المشاركة الفاعلة في تطوير الشركة ويعزز من قوة الثقافة الموجهة نحو الانجاز.
- 7- الاهتمام بتحفيز العاملين فكريا اكثر من الاهتمام بمكافئهم ماديا باقامة الحلقات النقاشية واشراكهم في المؤتمرات والندوات التي تقام خارج الشركة لضمان حصولهم على المعلومات وتبادل المعرفة ونقلها , وبما يعزز من قوة الثقافة الموجهة نحو المساندة.

المصادر

المصادر العربية :

- 1- البياتي ,فائز والمطيري,بدر (2002) , "الابداع الاداري لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم "مجلة كلية المامون الجامعة ,العدد (6) , بغداد , العراق.
- 2- الدهان ,اميمة , (1992) , "نظريات منظمات الاعمال " , الطبعة الاولى , مطبعة الصفيدي , عمان , الاردن .
- 3- الشلوي , حمد بن فرحان (2005) , " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي " , رسالة ماجستير في العلوم الادارية من اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية - دراسة ميدانية , كلية الدراسات العليا .
- 4- الصرن . رعد , (2001) ادارة الابداع والابتكار , الطبعة الاولى , دار الرضا , دمشق .
- 5- الفياض , محمود , (1995) , " اثر النمط القيادي على الابداع الاداري " رسالة ماجستير , الجامعة الاردنية , عمان .
- 6- القريوتي , محمد قاسم , "نظرية المنظمة والتنظيم " , الطبعة الاولى , دار وائل للطباعة والنشر , عمان.
- 7- كنج ,نيجل , اندرسون ,نيل , (2004) , " ادارة انشطة الابتكار والتغيير " , تعريب : محمود حسن حسني , دار المريخ للنشر , الرياض .
- 8- اللوزي , موسى , (2003) , " التطوير التنظيمي : اساسيات ومفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " , الطبعة الثانية , دار الفكر للنشر والتوزيع , عمان .

المصادر الأجنبية :

- 1- Daft,R.,(2001),"Organization Theory&Design",7th ed ,south Western College ,Publishing ,U.S.A.,.
- 2- Divid, Lee.K., llan.D.,(1988),"Dose culture matters Aqcross cultural study of Executive s choice ,Journal of Marketing .
- 3- Hellriegel,D.N.,Stocum,r.John,Woodman .Richard,(2001),"Organizational and Behavior ,9th ,Edition,south- Western college Publishing , Thomson Learning .
- 4- Hofstede .G.,(1980)," cultures consequences: International Differences in Work- Related Values ,Beverly" ,Hill, Co.,:sage puplicathions ,Inc.
- 5- Robbins S.P.,&Colter,M.,(1999) ,Management , 6th Ed., Prentice – Hall, Inc.,New Jersey .
- 6- Schermerhorn ,R., Hunt ,G. &Osborn, N.,(2000) ,Organizational Behavior , "7th ed., Johnwilg&Sons, Inc.,New York.
- 7- Trice,H.,&Beyer, H.,(1984),"Studying Organizational cultures through rites & ceremonies ",Academy of Management Review ,N.9,Vol.1 .
- 8- Naryonan,V.K.,&Nath ,R.,(1993),"Organizational theory :Astrategic approach", D., Irawin., U.S.A.,.
- 9- Wallsh ,E., J.,(1983),"Individuals and organizations:the cultural matech", Training and Development, Journal ,Vol.37, .
- 10- Wigley, D.,(1989),"Perfomance Review Motivation and organizational culture ,Health service management.N.85.Vol. 6

ملحق [1]

بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
م / استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..
بين ايديكم استبانة حول البحث الموسوم (تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات
الابداع التنظيمي) ويتوقف نجاح هذا البحث على تعاونكم واسهامكم الفاعل في الاجابة
بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة , علما ان المعلومات ستستخدم لاغراض
البحث العلمي فقط , وسيتم التعامل مع اجابتم بسرية , ولاداعي لذكر الاسم لطفا ..
شاكرة تعاونكم .. ومن الله التوفيق

أولا :- المعلومات الشخصية

- 1- الجنس :
- 2- العمر :
- 3- الشهادة : ابتدائية
بكلوريوس
متوسطة
دبلوم عالي
إعدادية
ماجستير
دبلوم
دكتوراه
- 4- مدة الخدمة :
- 5- المستوى الوظيفي : اداري
فني

ثانياً :- الثقافة التنظيمية

يرجى وضع إشارة () إمام الإجابة التي تتفق معها :

ت	الاسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	أ - الثقافة الموجهة نحو القوة: أخشى انتقاد المسؤول عند حدوث خطأ في عملي					
2	يوجد في دائرتنا خطوط واضحة للصلاحيات والمسؤوليات					
3	نطبق التعليمات الصادرة من الإدارة العليا حتى وإن كانت تعارض المصلحة العامة.					
4	يتجنب العاملون تحمل المسؤولية في الاعمال الموكلة اليهم.					
5	ب- الثقافة الموجهة نحو الانجاز أشعر بالاعتزاز بعملتي رغم كونه شاقاً ورغم الظروف التي تمر بها دائرتنا.					
6	يفقدنا روتين العمل الشعور بمتعتنا.					
7	تشارك الإدارة العليا العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.					
8	تدعم الإدارة العليا العاملين في دائرتنا بأشراكهم في الدورات والندوات التي تقام ضمن نطاق الدائرة وخارجها.					
9	ج- الثقافة الموجهة نحو المساندة: أمتلك حق المناقشة المفتوحة مع المدير الاعلى.					
10	أمتلك الحرية في القيام بما أريد به أثناء اوقات الدوام الرسمي .					
11	العلاقة بين العاملين راسخة ومتعاونة.					
12	هناك تفاعل عالي في الاتصال بين الأقسام المختلفة لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات					

ثالثا :- معوقات الابداع :-

ت	الاسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1 3	لا يتوفر الوقت الكافي للسعي وراء افكاري الابداعية هنا					
1 4	تحظى طاقاتنا على العمل المبدع باحترام المسؤولين .					
1 5	تنقلني من عمل الى اخر يحول دون تحقيق استمرارية الابداع.					
1 6	غالبا ماتنشط المقابلات الرسمية مع الادارة العليا معنوياتي وتؤثر في تحقيق طرح افكاري.					
1 7	لدي الوقت الكافي لخلق افكار جديدة في مجال عملي					
1 8	المكافآت المادية التي تحفز العاملين على ابداعهم في العمل جيدة .					
1 9	يتوفر التمويل المادي الكافي لدعم الافكار المبدعة في شركتنا					
2 0	تاخذ الادارة العليا باراء العاملين عند تحديد اهدافهم وتطلعهم عليها .					
2 1	تعطي الادارة العليا بعض المرونة في مشاركة العاملين اتخاذ القرارات .					
2 2	يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ اعمالهم بسهولة .					
2 3	هناك امكانية لتطبيق الافكار الجديدة والمبدعة					
2 4	يتم التعبير عن الاراء والافكار بصورة مغلقة					