

اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع المنظمي

دراسة ميدانية في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء

م . م / حيدر محمد عبد الصاحب الجشعمي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

المستخلص

ترمي الدراسة إلى تحديد علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية بأنواعها في الإبداع المنظمي على مستوى شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى (4) مباحث ، استعرض الأول المنهجية العامة للدراسة وبعض بعض الدراسات السابقة ، وتضمن الثاني عرض المتغيرات الدراسة ، أما الثالث فقد تطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختيار الفرضيات ، بينما أشار الرابع إلى الاستنتاجات والتوصيات ، وشملت عينة الدراسة (26) موظفاً من موظفي الشركة ، وإشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في الشركة قيد الدراسة و توصلت إلى مجموعة من التوصيات كان أبرزها :- ضرورة قيام إدارة الشركة بتشجيع ثقافة الانجاز لدى الشركة مما يولد لدى العاملين إرادة قوية للعمل وبمثابرة لإنجاز الأهداف 0

Abstract

The present study aims at identifying the relationship and effect of organizational culture , all its types , on to organizational in novtaion in AL- wisam company ltd . for Dairy product and food stuffs in Karbala . To achieve this aim , the study is devided into four section. The First section is generaL survey for the literature.the second present alheoretical

Background for the study variables . The Third deats with describing and specifang the study variables and Testing the hypotheses the fourth presents conclusions and recommendations . the study simple involves (26) workers . The results of the statistical analysis , by using correLation analysis and regression anayLiss ass yre the correct-ness of the main and minor hypotheses .the study reaches at a number of recommend actions , the most important of which is that the management of the company has to encourage the achievement culture among Labourers, which would create a strong will for work in order to achieve the company goals .

المقدمة / Introduction

تستمد الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى منظمات الأعمال لما لها من أهمية في تغيير السلوك التنظيمي لدى المنظمات الصناعية . فضلاً عن إمكانية مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة عن طريق تكوين إبداع داخل المنظمات بالاعتماد على العاملين في المنظمات وعن طريق الثقافة التنظيمية . لذلك تسعى المنظمات إلى زرع ثقافات تتلائم مع واقعها وإمكانياتها وعن طريقها يمكن إدخال منتج جديد او تطوير منتج أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير تكنولوجيا مما يعطي للمنظمات شكلاً قائماً على التطوير والمنافسة وبما

يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن لذلك اتجهت الدراسة الى تحديد علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع
المنظمي ضمن الشركة المبحوثة .

المبحث الأول / منهجية الدراسة وبعض بعض الدراسات السابقة /

أولاً / منهجية الدراسة

1/ مشكلة الدراسة / study problem

إن بقاء المنظمات ضمن سوق اليوم واستمرارها يعد الشغل الشاغل للكثير من قياداتها الإدارية ، وإن من بين
الطرق التي تسهم في بقاء المنظمات طرح منتجات جديدة او تطوير المسميات التي تتعامل بها من اجل تحقيق
رضا الزبون وبالتالي استمرار المنظمات وتطويرها لا يأتي من فراغ وإنما من خلال الابداع المنظمي والذي يؤثر
فيه جملة من العوامل يأتي في مقدمتها الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات . مما يتطلب دراسة نوعية
الثقافة التنظيمية السائدة ومحاولة توجيهها بالشكل الذي يساهم في دفع عملية الابداع الى الامام . وعليه جاءت
هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على تساؤل مهم وهو هل هناك اثر للثقافة التنظيمية السائدة في الابداع المنظمي
في المنظمة المبحوثة ؟

2/ أهمية الدراسة / Study Importance

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي نتناولها ، اذا تناولت متغيرين يشكلان في كثير من الأحيان
محركين اساسيين للذين تدور عنهما كثير من المتغيرات في المنظمات وهما الثقافة التنظيمية والإبداع المنظمي .
وتبرز أهميتها من خلال /

أ/ محاولة الاستفادة من هذه المتغيرات في دفع عملية الإنتاج إلى الامام .

ب/ تقديم اطار نظري عن ابعاد الدراسة والربط بينهما .

ج/ تقديم الاسس التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

3/ أهداف الدراسة / Study objective

ترمي الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية :

1- اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع المنظمي) من خلال معرفة علاقة الارتباط
وعلاقة الأثر بينهما .

2- تقديم التوصيات اللازمة باتجاه تطور عمل المنظمة .

3- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة .

4- تقديم دراسة ميدانية لإدارة الشركة تفيد في التخطيط المستقبلي بما يخص متغيرات الدراسة .

4/ فرضيات الدراسة / study Hypotheses

تنبثق عن هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين ينبثق منها فرضيات فرعية وهي كما يلي /

الفرضية الاولى / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي .

أ/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة القادرة على التكيف والإبداع المنظمي

ب/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الانجاز والابداع المنظمي .

ج/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الارتباط والابداع المنظمي .

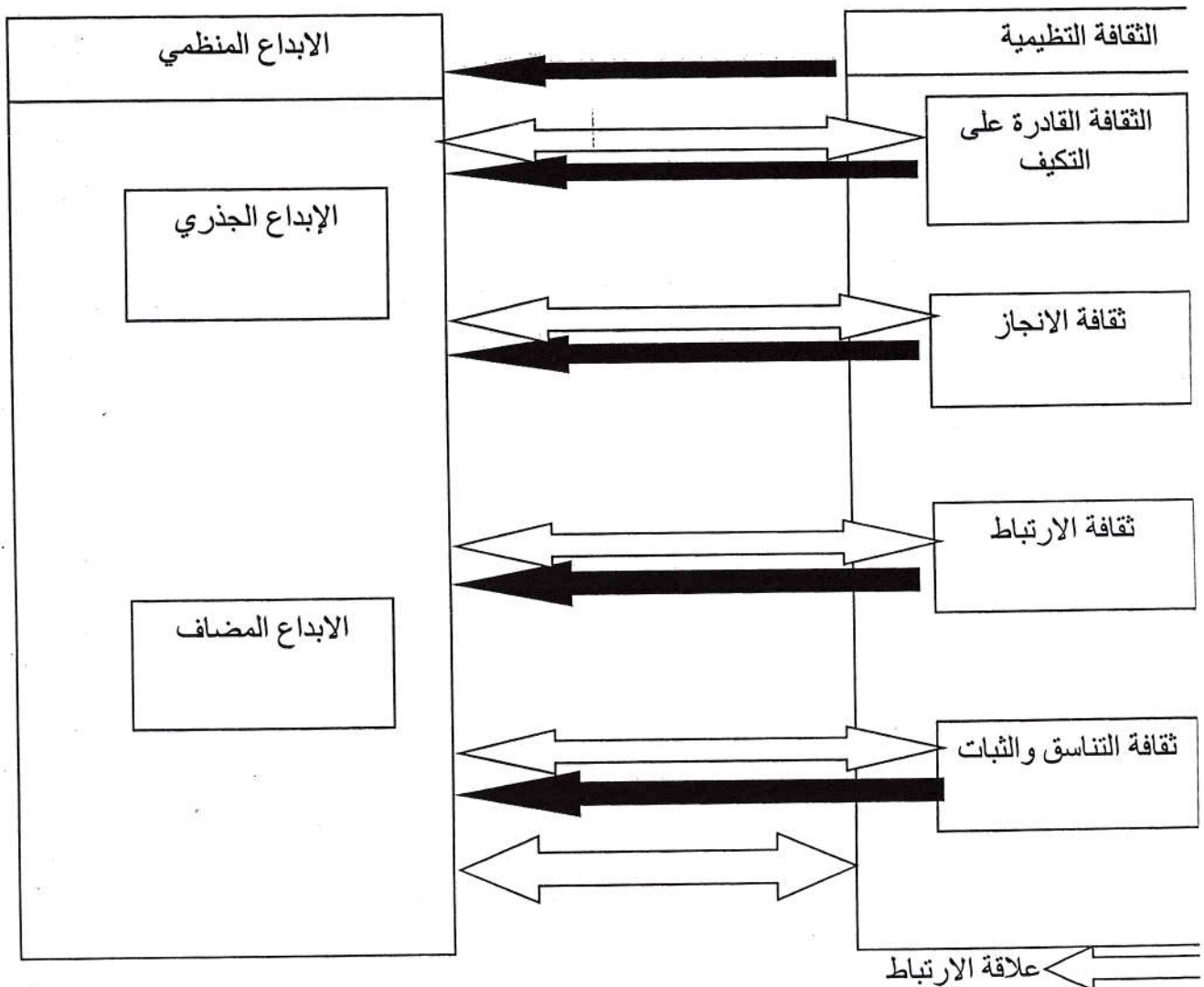
د/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة التناسق والثبات والابداع المنظمي .

الفرضية الثانية / توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي . ويتفرع من هذه الفرضية /

- أ / توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة القادرة على التكيف والابداع المنظمي .
- ب / توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الانجاز والابداع المنظمي .
- ج / توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة الارتباط والابداع المنظمي .
- د / توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية معنوية بين ثقافة التناسق والثبات والابداع المنظمي .

مخطط الدراسة / study planned

من اجل تحقيق اهداف الدراسة وتوضيح ابعادها نحتاج الى بناء مخطط افتراضي للدراسة وتحديد علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات التي سيتم تناولها . والشكل (1) يوضح ذلك .



الشكل (1)
مخطط الدراسة الفرضي

6/ مجتمع وعينة الدراسة / Society and study sampling

يعد قطاع الصناعات الغذائية احد اهم القطاعات النوعية في العراق ومنها قطاع شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحدودة / كريلاء وذلك لارتباط مخرجاته الانتاجية بمتطلبات الافراد ورغباتهم مما وجب الاهتمام بالثقافة الموجودة في الشركة والتي لها دور في خلق ابداع داخل الشركة والذان يحققان اهداف العاملين واهداف الزبائن التي تتعامل مع الشركة .

وعلى هذا الاساس تم اختيار شركة البان الوسام لانتاج المواد الغذائية ميداناً للدراسة . وقد وزعت (30) استمارة وكان عدد المسترجع منها (26) أي بنسبة أسترجاع قدرها (87%) ، اذ شملت عينة الدراسة مدير الشركة و مديري الاقسام (الانتاج ، البحث والتطوير ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ، العلاقات العامة ، مركز الحاسبة) وموظفو الاقسام والعاملين في الشركة . اما بشأن السمات الديموغرافية لعينة البحث يلاحظ ان الذين يحملون شهادة البكالوريوس تشكل نسبة (66%) من افراد عينة الدراسة مما لهم في تفهم فقرات الاستبانة والاجابة على أسئلتها والذين يحملون شهادة الماجستير (4%) اما الذين يحملون مؤهل دبلوم فكانت نسبتهم (15%) واما الذين يحملون ثانوية فأقل شكلت نسبة (15%) من مجموع عينة البحث، اما الفئة العمرية اغلب افراد العينة أعمارهم من (21) سنة وبخصوص مدة الخدمة فان اغلب افراد العينة خدمتهم اكثر من (5) سنوات > ويمكن بيان ذلك وفق الجدول الاتي /

جدول (1)

وصف عينة الدراسة (العدد 26 منتسباً)

النسبة	التكرار	السمة
15%	4	مؤهل العلمي
15%	4	بوية فأقل
66%	17	لوم
---	--	الوريوس
4%	1	لوم عالي
--	--	جستير
		تتوراه
		فئة العمرية
--	--	2 - فأقل
54%	14	30- 2
35%	9	40- 3
8%	2	50- 4
--	--	60- 5
3%	1	6 - فأكثر
		مالي مدة الخدمة في الشركة
50%	13	5 -
31%	8	10 -
19%	5	15 -1
--	--	20 -1
--	--	25 -2
--	--	30 -2
--	--	3 - فأكثر

7/ أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات / Styles of collection in formation and

Data analysis

تمت عملية جمع المعلومات الخاصة بالدراسة النظرية عن طريق الكتب العربية والأجنبية والرسائل الجامعية والدوريات ، فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإطلاع على عمل الشركة وإعداد وتطوير استمارة الاستبانة الخاصة بالجانب العملي والتي تم الحصول على اجوبة عليها عن طريق عينة الدراسة وتكونت من ثلاثة اجزاء جزء خاص بالسّمات الديموغرافية والجزء الاخر خاص بالثقافة التنظيمية إذ تم اعتماد مقياس (Denision and Mishre) (الخفاجي ، 2009) لقياس الثقافة التنظيمية عن طريق انواع الثقافة التنظيمية ، والجزء الاخير المتمثل بالإبداع المنظمي إذ تم الاعتماد على مقياس (Dess et al , 2008) لقياس الابداع المنظمي عن طريق انواع الابداع المنظمي . واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت (الخماسي) كمعيار لقياس متغيرات الدراسة والذي يتكون (اتفق تماماً ، اتفق ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، إذ تم الإشارة الى اتفق تماماً بالرقم (5) واتفق بالرقم (4) ، محايد (3) ، لا اتفق بالرقم (2) ، لا اتفق تماماً بالرقم (1) فضلاً عن ذلك تم الإشارة الى (اتفق تماماً ، اتفق) الى معنى الاتفاق و (لا اتفق ، لا اتفق تماماً) الى معنى عدم الاتفاق ومحايد تمثل حالة وسطية بين الاتفاق وعدم الاتفاق . وقد تم الاعتماد على وسط فرضي مقداره (3) كنوع من المقارنة مع الاوساط الحسابية المحسوبة 0 اما الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة فهي / النسبة المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط (Pearson) معامل الانحدار الخطي البسيط (simple Linear Regression) ، معامل التحديد (R^2) ، اختبار (T) ، اختبار (F)

ثانياً / بعض الدراسات السابقة /

1/ دراسة طالب 2004 (دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإبداع المنظمي) /

أجريت الدراسة لعينة من المنظمات المساهمة في حملة الإعمار بعد عام 1991 ، استهدفت الدراسة الى تحديد مدى إمكانية تفسير الإبداع المنظمي لبعض المنظمات المشاركة في حملة الاعمار بعد عام 1991 استناداً الى المناخ التنظيمي السائد . وقد تم اعتماد أنموذج (LiTwin & Stinyer, 1987) لقياس ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي) نظام المكافأة ، نظام الاشراف ، التشجيع على تحمل المخاطرة ، التشجيع على العمل الجماعي ، التشجيع على ابداء الراي الاخر) وأنموذج (Hodge & Antong, 1991) لقياس انواع الابداع المنظمي (التكنولوجي ، الاداري ، المساعد) وبلغت حجم عينة الدراسة (230) فرداً من المنظمات المبحوثة . وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها /

- وجود علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي في منظمات المجموعة الاولى
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المناخ التنظيمي والابداع المنظمي في منظمات المجموعة الثانية .

2/ دراسة الباسري وعلي 2006 (اثر ثقافة المنظمة والقيم الأخلاقية في التغيير التنظيمي) /

اجريت الدراسة على عينة من دوائر محافظة كربلاء لقياس اثر كل من ثقافة المنظمة والقيم الاخلاقية في التغيير التنظيمي . وقد اعتمدت الدراسة أنموذج (Wallach, 1983) لقياس ثقافة المنظمة بأبعاد الثقافة (البيروقراطية ، الاداعية ، الداعمة) وأنموذج (Daft, 2001) لقياس التغير التنظيمي بأبعاد التغيير (التكنولوجيا ، المنتج والخدمة ، الاستراتيجية والهيكل) وأنموذج (Daft , 2001) لقياس القيم الاخلاقية بأبعاد

الاخلاق الشخصية ، انظمة المنظمة ، واصحاب المصالح) وبلغت حجم عينة الدراسة (14) دائرة من دوائر محافظة كربلاء ، وتوصلت الى جملة من الاستنتاجات اهمها .

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث الثلاثة في الدوائر المبحوثة .

- هناك تأثير للثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية في التغيير التنظيمي .

3/ دراسة الراوي 2007 (اثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني) /

اعدت الدراسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى لقياس الارتباط واثر بين مراحل إعادة الهندسة والمتغيرات المساهمة في الإبداع التقني ، وقد اعتمدت على النموذج (اللوزي ،

(Mauganelli & Klein

لقياس مراحل إعادة الهندسة (التخطيط ، التحديد ، الرؤيا ، الحل ، التعن ، التطبيق) وأنموذج (KuraTko

(eT al

لقياس مراحل الابداع (توليد الافكار ، احتضان ، دراسة الجدوى ، التهيو والتنفيد ، تقييم النتائج والتغذية العكسية) وقد تم اختبار العينة بواقع (40) موظفاً من الشركة المبحوثة . وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان ابرزها /

ان مراحل إعادة الهندسة لها علاقة ارتباط وتأثير معنوي في الابداع التقني على مستوى الشركة المبحوثة .

4/ دراسة OKe 2007 (انواع الابداع وممارسات إدارة الابداع في خدمة الشركات)

Innovation types and innovation management practices

الغرض من الدراسة هو البحث عن الأنواع المختلفة للأبداع التي توجد في الشركات في قطاع الخدمات البريطاني ، درجة الابداع ، والممارسات المرتبطة بها مع السعي للابداع . اجريت الدراسة باستخدام مرحلتين الاولى بالمقابلات والثانية بالمسح الالكتروني ، واجريت مقابلات مع ستة من كبار المسؤولين التنفيذيين من الشركات الرائدة في الخدمة في المملكة المتحدة و (214) من كبار مديري الشركات الخدمية وكانت نسبة الاستجابة 47% في حين ان الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة هواسلوب الانحدار . وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها / ارتباط ابداع المنتج في كل من قطاعي الاتصالات والمالية ، وابداع الخدمة في كل من قطاعي النقل وتجارة التجزئة

5/ دراسة ALawi etal 2007 / ثقافة المنظمة ومشاركة المعرفة / عوامل النجاح

الحاسمة /

Organizational Culture and Know ledge sharing | Critical success

factors|

دراسة تطبيقه أجريت في دولة البحرين على منظمات في كل من القطاعين العام والخاص ، والغرض من الدراسة هو بيان دور بعض عوامل ثقافة المنظمة مثل (الثقة ، الاتصال بين العاملين ، نظم المعلومات ، المكافآت ، هيكل المنظمة) في نجاح المشاركة بالمعرفة ودورها المهم في تحديد العلاقات بين العاملين وتوفير الامكانيات للتغلب على المعوقات لتبادل المعارف 0 وقد اعتمدت الدراسة اسلوب المقابلات مع الموظفين في مختلف المنظمات في كلا القطاعين . اهم ما توصلت اليه الدراسة هو / ان الثقة ، الاتصالات ، انظمة المعلومات ، المكافآت ، هيكل المنظمة جميعها عوامل تتعلق بالمشاركة بالمعرفة في المنظمات .

الموقف من بعض الدراسات السابقة /

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من إذ شمول الدراسة على موضوعين في ان واحد أي

(الثقافة التنظيمية والإبداع المنظمي) في حين ان بعض الدراسات السابقة استخدمت كل من هذه الموضوعات المذكورة انفاً على حدة ، وهذا يميز هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة ، فضلاً عن استخدام قطاع الصناعات (المواد الغذائية) في هذه الدراسة في حين لم تستخدم بعض الدراسات السابقة هذا الشيء . اما الفائدة المتحققة من بعض الدراسات السابقة المذكورة اعلاه ، فهي توجيه المنهجية العلمية للدراسة الحالية في مجمل فقراتها والاستفادة من تعزيز الجانب النظري من المصادر الرصينة لمتغيرات الدراسة فضلاً عن الاستعانة بها في تحديد المقاييس الاحصائية التي تلائم طبيعة الدراسة الحالية .

المبحث الثاني / الإطار النظري للدراسة

/ أولاً / الثقافة التنظيمية / Organization culture

1/ المفهوم / The concept / انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ، ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها ، تأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه التطورات وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم الى تعريف محدد بهذا المفهوم ، وإنما ظهرت الكثير من التعاريف . فقد عرف (Jones ,1995:168) الثقافة بأنها (مجموعة من القيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة من اجل السيطرة على التفاعل فيما بينهم من جانب ومع المجهزين والزبائن والجماعات الأخرى من خارج المنظمة من جانب أخرى .

فنجذ (91: 2002 , Newstrom and Davis) يعرفها بأنها (مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة) ، ويرى (Ivancevich and Matteson,2002:649) بأنها (نمط من المعتقدات الناجمة عن مجموعة القواعد والقيم والانشطة الرسمية) ، ويؤكد (smith , 2004 : 1) (بأنها تطور مع الزمن والناس في تنظيم التعلم للتعامل بنجاح والتكيف مع المشاكل الخارجية والتكامل الداخلي ، يصبح لغة مشتركة وخلفية مشتركة ، وهكذا ينشأ نت ثقافة ما كان ناجحاً بالنسبة للمنظمة) (وشار Jonse 94: 2006 , and Gorge) بأنها مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير واجراءات العمل التي تؤثر على كيفية اعضاء في المنظمة تتصل بعضها البعض معاً لتحقيق الاهداف التنظيمية) ، وقد اكد (Mcshana end VonGlinow , 2007 :253) على ان الثقافة هي (نمط من الافتراضات الاساسية المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعد الطريق الصحيح للتفكير والعمل على المشاكل والفرص التي تواجهها المنظمة) ، اما (مهدية : 2008 : 14) فقد عرفها بأنها (مجموعة القيم التنظيمية المشتركة السائدة في المنظمة ، كقيم المشاركة ، العدالة ، الثقة ، الاحترام ، والتي تحدد وتوجه الممارسات الادارية وانماط السلوك لكي تحافظ على تماسك واستقرار المنظمة) تأسيساً على ذلك ، ومن خلال التعريفات الواردة انفاً يرى الباحث ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات واجراءات العمل التي تميز اعضاء منظمة عن اخرى والتي لها دور في الحد من المشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة لتحقيق اهدافها .

2/ أهمية الثقافة التنظيمية / *Organization Culture Importance*

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً وبارزاً للمنظمة ، لما تقدمه من فوائد للمنظمات والتي لها دور في انعاش المنظمات . يشير (برنوطي ، 2007 : 480) الى ان الثقافة التنظيمية تسهم في تزويدهم بالقيم والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة حتى تكون ناجحة . كما تغرس فيهم الولاء الذي يساعد المنظمات في تنفيذ الكثير من مهامها .

ويؤكد (Devis , 2009:1) على ان الاهمية تبرز في التركيز على الجانب الانساني في الحياة التنظيمية ، وابداء النظم الملائمة للمعاني المشتركة لمساعدة الناس على العمل معاً نحو تحقيق الاهداف المرجوة ، وكذلك تساعد في تحديد قدرة المنظمة وفعاليتها وطول عمرها ، فضلا عن خلق قوة دفع جديدة للمنظمات لتحقيق النجاح .

وذكر (Robbins,2003 , 528) في اهميته على الاثر السلوكي الذي تحدثه في المنظمة والعاملين فيها ، اذ شخّص دورها في ارساء الحدود التنظيمية وتمسكها بهوية يفتخر العاملون فيها ، مما يؤدي الى زيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي.

3/ انواع الثقافة التنظيمية / *Organization culture types*

يتفق اغلب الباحثين والكتاب على ان هناك تصنيفات مختلفة للثقافة التنظيمية ، ويمكن تلخيص أبرز

التصنيفات التي تتضمنها من خلال الجدول (2)

جدول (2) : انواع الثقافة التنظيمية

التصنيفات				الكاتب
4	3	2	1	
السوق	المغامرة	الجماعة	البيروقراطية	(Hellriegel et al, 1999, 624 – 628 (Gibbs et al, 2003 : 35-37)
الحاضنة	الصواريخ الموجهة	برج ايفل	العائلة	(Hodgetts and Luthans, 2003, 17-181)
الاجراء	الطائفية	المتناثرة	شبكة العلاقات	تصنيف (جرينبرج وبارون) (رفاعي وبسيوني ، 2009 : 634-633)
الحصن	النادي	ريق البيسبول	الأكاديمية	(McNamara, 2009 : 1-2)
لتناسق والثبات	الارتباط	الانجاز	قادرة على التكيف	تصنيف (Denison and Mishra) (الخفاجي ، 2009 : 30-27)
العامة	الجزئية	المستأجرة	الشبكية	تصنيف (Dugan and Graphis) . السكارنة 2009 : 361 - 360)
السوق	الحدس أو التحسب	هرمية	الجماعة	(Ubius and Alas, 2009 3-4)

ومن خلال الجدول نرى ان تصنيف (Denison and Misher) (الخفاجي ، 2009) هو اكثر التصنيفات واقعية وانسجاماً مع طبيعة واهداف هذه الدراسة . وفيما يلي وصف موجز لهذا النوع من التصنيفات : -

أ /ثقافة قادرة على التكيف :- وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له ويتحقق مثل

ذلك اما من خلال الضغوط الداخلية او الخارجية ، اذ كلما كانت قوية يعتنقها ويلتف عنها الكثيرون كانت اكثر تعاملًا وتكيفاً مع المتغيرات الجديدة (العزاوي ، 2009 : 143)

وان الفرضية التي تدرس العلاقة بين الاداء والثقافة ، تركز اكثر على تكييف الثقافة مع محيطها ، فأن تطور الاداء هو نتاج الثقافة المحترمة للإستراتيجية المحترمة . بإذ كلما كان التكيف مرتفعاً كان الاداء متميزاً والعكس صحيح

(WWW.Scrba.com)

ب / ثقافة الانجاز :- هي الثقافة التي تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية ، لكن دون الحاجة للمرونة وسرعة التغير ، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج إذ القيم التنافسية ، والمبادرة الفردية ، وامتلاك الارادة للعمل طويلاً وبمثابرة لأنجاز النتائج (الخفاجي ، 2009 : 28) .

وتمتاز بسيادة روح الفريق والتحسين المستمر ، ويعزز هذا النوع من الثقافة الرقابة الذاتية للعاملين ويوفر لهم حرية واسعة للعمل والمشاركة ويعمل الموظفون من خلال فريق العمل ولديهم قنوات اتصال مفتوحة افقياً وعمودياً .

(فودة 2007: 9)

ج/ ثقافة الارتباط :- تركز هذه الثقافة على الداخل من إذ مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغير بالحاجات مع البيئة . وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين . ويؤكد المديرون على قيم التعاون وبناء الاعتبار ولكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة (الخفاجي ، 2009 : 29)

د / ثقافة التناسق والثبات / هي تلك الثقافة التي تكون القيم والمكافأة مدروسة وعقلانية ونظامية الطريق للقيام بالأشياء ،

ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة تتبع القواعد والقيم التي تؤمن بها جميع إدارة المنظمات لكنها تتطلب قدراً من التوازن ما بين الثابت والمتغير في الثقافة ، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك .

(الخفاجي ، 2009 : 29)

ثانياً / الإبداع المنظمي / organizational Innovation

1/ المفهوم / The concept

يعد الإبداع من الموضوعات التي اسهمت في دراستها كثير من حقول المعرفة واغنتها بمفردات فلسفية وادبية واجتماعية مثل علم الفلسفة ، الاجتماع ، إدارة التسويق ، إدارة الانتاج وغيرها .

فالإبداع مفهوم واسع وشامل ، لا يقتصر على الإبداع المادي المرتبط بالمنتوج او خصائصه ومكوناته المادية ، او الجانب التقني بل يتعداه الى كل ما هو جديد ومتميز وقد تناولت الادبيات والدراسات مفهوم الإبداع ، وظهر

عدد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الابداع كل حسب وجهة نظرة المستوحاة من دراساته واتجاهاته . فقد عرف (Ivancevich et aL, 1997: 529) الابداع بأنه (توليد فكرة جديدة وتنفيذها من خلال تحويله من أنموذج الى واقع منتج او عملية جديدة او خدمة جديدة ، والتي تقود الى النمو وزيادة سرعة التنفيذ وتوليد الارباح) في حين عرفة (Hage , 1999 : 3) بأنه (اعتماد فكرة او اســـــــــــــــــلوك ما هو جديد للمنظمة) ويؤكد
 اخذ الفكرة المبدعة وتحويلها الى منتج مفيد او خدمة او طريقة تشغيل (وقد اكد (Dess et aL , 2007 : 435) على ان الابداع هو استخدام المعارف الجديدة لتحويل العمليات التنظيمية او انشاء منتج والخدمات (وعرفه (العديلي ، 2009 : 2) بأنه (تقديم شيء جديد او استخدام اساليب او افكار او تقنيات جديدة ، كما انه يهتم بالأفكار الجديدة والمفيدة لحل مشكلات معينة او تجميع وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة واستناداً الى ما تقدم يرى الباحث ان الابداع هو عملية خلق فكرة وتحويلها الى منتج جديد او خدمة جديدة تقود المنظمة الى النمو والمنافسة لتحقيق اهدافها التي تسعى اليها .

2/ أهمية الابداع المنظمي / *Organizational Innovation Importance*

تتفق الدراسات في مجال الابداع على اهمية للمنظمات ككل بما يحققه من مزايا جوهرية للمنظمات . يرى (Trott, 2005 : 5-6) ان اهمية الابداع تبرز في ان المنظمات التي يكون لها قدرة على التغيير والتكيف يكون لها قدرة على البقاء على الحياة والمنافسة ، فهو القلب النابض لكثير من المنظمات على الرغم من اختلاف درجة الابداع . وان التقنية الرائدة في السوق قد برهنت على قدرتها على تطوير منتجات جديدة ناجة . فالأبداع التكنولوجي قد ادى الى فوائد اقتصادية كبيرة في الواقع ، والثورة الصناعية من القرن التاسع عشر كان يغذيها الابداع التكنولوجي الذي يعدّ عنصراً مهماً في تقدم البشرية . ويؤكد (ShuKla, 2009 : 1) ان المنظمات العالمية تتنافس فيما بينهما لتكون اكثر ابداعاً من غيرها والذي اصبح عاملاً مهماً للتأثير على التخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو سبب في زيادة ثروات المنظمات ، فإنه يولد افكاراً جديدة تسبب طفرات تكنولوجية تؤثر بشكل فعلي على المنظمات . والمنظمات التي لا تستطيع الابداع وسوف تواجه تدهور في مسيرتها مما يؤدي الى اغلاقها فيجب عليها اخذ التدابير لتعزيز قدرتها على الابداع من خلال نظام تشغيل يعتمد على الابداع لغرض استدامة المنظمات . وان عملية تكوين الابداع يؤدي الى تكوين عمليات جديدة ونظم عمل جديدة واساليب جديدة للإدارة والتي يكون لها اثر على إنتاجية المنظمات و نموها .

3/ أنواع الابداع المنظمي / *Organizational Innovation types*

يتفق عدد كبير من الباحثين والكتاب على تصنيفات مختلفة للأبداع المنظمي ، ويمكن تلخيص أبرز هذه التصنيفات كما في الجدول (3) :- جدول (3)

انواع الإبداع المنظمي

التصنيفات				الكاتب
4	3	2	1	
		العملية	المنتج	(Schermehorm etaL) 2000 : 402

استناداً على ما تقدم
في الجدول أعلاه
يتفق الباحث مع (
Dess et al ,
2008) في
تصنيفات الإبداع
المنظمي التي تمثل
الأكثر توضيحاً
وشمولاً من جهة
وملائمتها مع طبيعة
الدراسة من جهة
ثانية وسيعتمد
الباحث هذا النوع

		اداري	تكنولوجي	(Daft , 2001 : 370)
	السلوكي	العملية	المنتج	(Piana , 2003 : 2-3)
		غير مبرمج	مبرمج	يف (March and simon) الزيادات ، 362:2008
		المضاف	الجزري	(Dess et al , 2008 : 413 -
		الخارجي	الداخلي	يف (Calantone etaL) (حريم : 2009 : 354)
نموذج الاعمال	الخدمة	العملية	المنتج	(Maxwell , 2009 : 9
	المنتجات والعمليات	التكنولوجي والاداري	الجزري والشامل	درو الخفاجي ، 2010 : - 205 (203

من التصنيف في هذه الدراسة

أ/الإبداع الجزري / وهي تغيرات تحدث لدى المنظمة نتيجة التغيرات التكنولوجية التي تحدث مما يؤدي الى تحويل الشركة من واقعها الى واقع اخر او حتى احداث ثورة في الصناعة ، أي تؤدي الى تكوين منتجات جديدة او عمليات من خلال براءة اختراع مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية قوية (Dess etal , 2008 ;413) ويؤكد (Moor head and Griffin , 1995:256) على انه (تغيير او خلق منتج او عملية او صناعة كاملة) ويشير (Rami) الى ان الابداع الجزري يؤدي الى التوصل الى منتج جديد او عملية جديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق فقرة إستراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجيء يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة ابداعية جديدة ذات مستوى اعلى من الدورة السابقة من إذ الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً (السكارنة 2008 : 47)

ب/الإبداع المضاف / هي عملية تعزيز الممارسات القائمة او ادخال تحسينات صغيرة في المنتجات والعمليات أي انها تمثل تطبيقات متطورة من خلال النماذج الموجودة في وقت سابق ، و تسعى المنظمة دائماً الى توسيع منتجاتها او مهارات التصنيع من خلال الابداع الاضافي الذي يعد مصدراً للميزة التنافسية إذ يؤدي الى زيادة الإيرادات للمنظمات عن طريق خلق سوق جديد او تخفيض التكاليف من خلال توفير امكانيات جديدة تعمل على تقليل التكاليف الانتاجية (Dess et al , 2008 :414) ويشير (Jones et al , 2000 : 682) الى انه المنتجات التي تنجم من التغيرات التقنية الاضافية أو التحسينات وذكر (Rami) ان الابداع المضاف هو عملية التوصل الى المنتج الجديد من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة والتي تم ادخالها على المنتجات الحالية ، وان بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق ابداعاً جزرياً (السكارنة 2008 : 47-48)

المبحث الثالث / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختيار الفرضيات

أولاً / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة كما يلي :-

1- وصف وتشخيص متغيرات الثقافة التنظيمية .

تشير نتائج الجدول (4) الى اجابات افراد العينة في الشركة مجتمع الدراسة عن متغيرات الثقافة التنظيمية وباستخدام معدل التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والاهمية النسبية ، لعناصر هذا المتغير (X 20 - X1) اجمالاً . اذ يشير المؤشر العام لمتغير الثقافة التنظيمية الى ان (72%) من افراد العينة متفقون مع عناصر هذا المتغير و (12%) غير متفقون مع عناصر هذا المتغير وبالمقابل (16%) من افراد العينة محايدون ، وقد جاء بوسط حسابي مقداره (3.869) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وباهمية نسبية بلغت (77%) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهذا ما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المتغير وهو الثقافة التنظيمية الذي يعطي قيمة للشركة من خلال استخدام انواع الثقافة التنظيمية التي لها دور في وضع اصلاحات داخل الشركة المبحوثة . وتشير المعطيات الى ان من بين المؤشرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية هي ثقافة قادرة على التكيف ، اذ يشير الى (77%) من افراد العينة متفوق مع هذا المؤشر و (12%) محايدون (11%) عدم اتفاق مع هذا المؤشر وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (4.007) وهو اكبر من من الوسط الفرضي وباهمية نسبية بلغت (80%) وبانحراف معياري بلغ (1.05) وهذا يدل على الشركة تسعى وفق هذا المؤشر الى اعطاء استقلالية للعاملين وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسعى دائماً ايضاً

الى تطوير اداء العاملين 0 ومن ابرز العناصر المرتبطة بهذا المؤشر هي :-

أولاً / تتحلى الشركة بقيم عامة لمواجهة التحديات البيئية المختلفة (X1) ونسبة اتفاق (80%) وعدم اتفاق (8%) ومحايدون (12%) بوسط حسابي (4.076) وبانحراف معياري (1.02) وباهمية نسبية (81%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر .

ثانياً / تستجيب الشركة لكل السلوكيات التي تظهر اثناء العمل (X2) ونسبة اتفاق (92%) وعدم اتفاق (4%) ومحايدون (4%) وبوسط حسابي (4.384) وبانحراف معياري (0.75) وباهمية نسبية (87%) مما يدل على اهتمام الشركة المبحوثة بهذا العنصر (X2)

ثالثاً / هناك اتفاق على ان إدارة الشركة تشجع القيم الداعمة لزيادة القدرات التنافسية للشركة (X3) ومقدار (81%) مقابل (4%) عدم اتفاق ومحايد (15%) وبوسط حسابي بلغ (4.230) وانحراف معياري (0.86) وباهمية نسبية بلغت (84%) مما يدل على اهتمام إدارة الشركة بهذا العنصر (X3) وان الشركة تسعى دائماً الى المنافسة بينها وبين الشركات الاخرى لحجز مركز متقدم في السوق . وفي السياق ذاته يشير جدول (4) الى ان مؤشر ثقافة الانجاز وعناصره (X6 - X10) بلغ معدل التوزيع التكراري له (63%) عند مستوى الاتفاق مقابل (24%) اشاروا الى عدم الاتفاق و (13%) اظهروا الحياد وازاء هذا المؤشر وجاء بوسط حسابي بلغ (3.561) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.12) وباهمية نسبية (71%) ما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر ، أي ان الشركة تولد روح الانجاز لدى العاملين من خلال الرقابة الذاتية وخلق روح المثابرة لأنجاز الاهداف . وتشير المعطيات الى ان اكثر العناصر التي اسهمت في هذا المؤشر :-

أولاً / يتمتع العاملون بأرادة قوية للعمل ومثابرة لإنجاز الاهداف (X7) وبنسبة اتفاق (84%) مقابل (4%) عدم اتفاق ومحاييد بنسبة (12%) بوسط حسابي (4.230) وانحراف معياري (0.95) وبأهمية نسبية (84%) . مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر .

ثانياً / تركز ثقافة الشركة على سيادة روح الفريق والتحسين المستمر (X8) وجاءت باتفاق (84%) مقابل (16%)

اظهر الحياد في حين ان عدم الاتفاق غير موجودة في عينة الدراسة وقد جاءت بوسط حسابي (4.269) وانحراف معياري (0.72) وبأهمية نسبية بلغت (85%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر . ويشير نتائج الجدول نفسه الى ان مؤشر ثقافة الارتباط وعناصره (X11 - X15) بلغ معدل التوزيع التكراري له

(69%) عند مستوى الاتفاق مقابل (8%) اشاروا الى عدم الاتفاق و (23%) اظهروا الحياد ازاء المؤشر وجاء بوسط حسابي بلغ (3.915) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (1.01) وبأهمية نسبية بلغت

(78%) . وهذا يدل على اهتمام افراد العينة المبحوثة بفقرات متغير ثقافة الارتباط ضمن متغيرات الثقافة التنظيمية . وتشير المعطيات الى ان اكثر العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المؤشر :-

أولاً / هناك اتفاق على ان الشركة تشجع عملية الارتباط بين العاملين وتشجعهم على عملية التغير حتى يمكن لهم الحصول الحاجات التي يسعون اليها (X12) ومقداره (77%) مقابل (4%) عدم الاتفاق (19%) محاييد وجاءت بوسط حسابي بلغ (3.961) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري بلغ (0.77) وبأهمية نسبية (79%)

وهذا يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر .

ثانياً / تشجع إدارة الشركة على خلق قيم التعاون وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن (X13) وباتفاق (73%) مقابل (8%) عدم الاتفاق ومحاييد بنسبة (19%) وبوسط حسابي بلغ (4) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري بلغ (1.06) وبأهمية نسبية بلغت (80%) وهذا ما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر .

ثالثاً / تسعى الشركة الى اشاعة ثقافة الارتباط مع الزبائن (X15) وباتفاق (73%) وعد اتفاق (4%) ومحاييد (23%)

وبوسط حسابي بلغ (4.038) وانحراف معياري بلغ (1) وبأهمية نسبية (80%) وهذا يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر . وتشير نتائج الجدول ذاته الى ان مؤشر ثقافة التناسق والثبات وعناصره (X10 - X20) بلغ معدل التوزيع التكراري له (79%) عند مستوى الاتفاق مقابل (6%) اشاروا الى عدم الاتفاق و (15%) اظهروا الحياد وقد جاء بوسط حسابي (3.992) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.81) وبأهمية نسبية بلغت (79%) مما يشير على اهتمام عينة الدراسة بفقرات متغير ثقافة التناسق والثبات ضمن متغيرات الثقافة التنظيمية

وتشير المعطيات الى ان اكثر العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المؤشر :-

أولاً / تسعى الشركة الى ان تكون هناك ثقافة تكون فيها الحوافز والمكافآت مدروسة وعقلانية (X_{16}) وباتفاق (69%)

مقابل (19%) اشاروا الى عدم الاتفاق و (12%) اشاروا الى الحياد وبوسط حسابي بلغ (3.884) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (77%) وبأهمية نسبية بلغت (77%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر 0

ثانياً / تشكل الثقافة المستقرة في الشركة استقراراً في بيئة الاعمال (X_{18}) وجاء باتفاق (88%) مقابل (4%) اشاروا الى عدم الاتفاق و (80%) اشاروا الى الحياد وبوسط حسابي (4) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبأهمية نسبية (80%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر ، وان عملية استقرار الشركة يخلق تطورات لدى الشركة مما يجعل لها مكانة في السوق .

ثالثاً / تسعى إدارة الشركة الى تحقيق التوازن في التغيرات التي تحدث في الثقافة مما يعطيها قدرة على الاستجابة السريعة لطلبات البيئة (X_{20}) وبنسبة اتفاق بلغت (92%) مقابل (8%) اشاروا الى الحياد في حين لا يوجد عدم اتفاق مع هذا المؤشر وبوسط حسابي بلغ (4.153) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.54) بأهمية نسبية بلغت (83%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر .

جدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعينة الدراسة .

أهمية تنظيمية	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		لا اتفق		لا اتفق دائماً		الوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
	10	38	11	42	3	12	1	4	1	4	4.076	81	1.0
X1	13	50	11	42	1	4	1	4	---	---	4.384	87	0.7
X2	12	46	9	35	4	15	1	4	---	---	4.230	84	0.8
X3	6	23	8	31	4	15	6	23	2	8	3.384	67	1.0
X4	8	31	12	46	4	15	1	4	1	4	3.961	79	
X5	49	38	51	39	16	12	10	8	4	3	4.007	80	1.0
	---	---	11	42	3	12	11	42	1	4	2.92	58	1.0
X6	12	46	10	38	3	12	---	---	1	4	2.230	84	0.9
X7	11	42	11	42	4	16	---	---	---	---	4.269	85	0.7
X8	1	4	3	12	4	15	17	65	1	4	2.461	49	0.9
X9	3	12	19	73	3	12	1	3	---	---	3.923	78	0.6
X10	27	21	54	42	17	13	29	22	3	2	3.561	71	1.1

2/ وصف

وتشخيص

متغيرات الابداع

المنظمي/

تشير نتائج الجدول

(5) الى اجابات

افراد العينة في

الشركة مجتمع

الدراسة عن متغيرات

الابداع المنظمي

وباستخدام معدل

التوزيعات التكرارية

وقيم الاوساط

الحسابية والاهمية

النسبية ، لعناصر

1.0	80	4.038	4	1	---	---	27	7	27	7	42
0.7	79	3.961	---	---	4	1	19	5	54	14	23
1.0	80	4	4	1	4	1	19	5	35	9	38
1.1	70	3.538	4	1	15	4	27	7	31	8	23
	80	4.038	4	1	---	---	23	6	35	9	38
1.0	78	3.915	3	4	5	6	23	30	36	47	33
1.1	77	3.889	---	---	19	5	12	3	31	8	38
0.6	85	4.269	---	---	---	---	12	3	50	13	38
0.6	80	4	---	---	4	1	8	2	73	19	15
0.8	73	3.653	---	---	8	2	35	9	42	11	15
0.5	83	4.153	---	---	---	---	8	2	69	18	23
0.8	79	3.992	---	---	6	8	15	19	53	69	26
1.0	77	3.869	2		10		16		43		29

هذا المتغير ($y_1 - y_{10}$) اجمالاً . اذ يشير المؤشر العام لمتغير الابداع المنظمي الى ان (78%) من افراد العينة متفقون مع عناصر هذا المتغير و (6%) غير متفقون مع عناصر هذا المتغير وبالمقابل (16%) من افراد العينة محايدون ، وقد جاء بوسط حسابي مقدار (4.065) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.87) وباهمية نسبية بلغت (81 %) وهذا مايدلل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المتغير وهو الابداع المنظمي الذي يعطي قيمة للشركة من خلال استخدام انواع الابداع المنظمي الذي يساعد الشركة على النهوض والاستمرار في عملها وخلق جو ابداعي داخل الشركة المبحوثة . وتشير المعطيات الى ان من بين المؤشرات المرتبطة بالابداع المنظمي هو الابداع الجذري ، اذ يشير الى (87%) من افراد العينة متفوق مع هذا المؤشر و (14%) محايدون و (8%) عدم اتفاق مع هذا المؤشر وبلغ الوسط الحسابي (4.092) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.91) وباهمية نسبية (81%) مما يدل على اهتمام عينة البحث بهذا المؤشر لانه سوف يحقق فقرة استراتيجية كبيرة في السوق مما يجعل الشركة المبحوثة في موقع افضل مما كانت عليه وهذا يصب ايضاً اثر في العاملين لأنه يجعلهم يتواصلون دائماً للبحث عن ابداعات جديدة. وتشير المعطيات الى ان من بين اكثر العناصر اسهمت في اغناء هذا المؤشر :-

أولاً/ التغيرات التكنولوجية الجديدة تؤثر في عمل العاملين (y_1) وجاءت باتفاق (81%) مقابل (19%) اشاروا الى عدم اتفاق في حين لا يوجد محايدون في هذا العنصر وجاء بوسط حسابي (3.884) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.03) وباهمية نسبية (77%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر . وان الشركة تسعى الى مواكبة التطورات التكنولوجية مما يحقق مركزاً متقدماً للشركة المبحوثة مقارنة بالشركات الاخرى وان هذه التطورات تحقق ابداعه العاملين في الشركة .

ثانياً / هناك اتفاق على ان التغيرات الجذرية في الشركة تعطي ميزة تنافسية قوية (Y5) وباتفاق (85%)

مقابل

(15%) محايدون في حين عدم اتفاق على هذه الفقرة من قبل عينة الدراسة وجاءت بوسط حسابي (4.192) وبانحراف معياري (0.69) وباهمية نسبية بلغت (83%) مما يدل على ان اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر، وان الشركة تسعى دائماً الى القيام بالتغيرات الجذرية حتى يمكن الشركة من تكوين مركزاً تنافسياً قوياً وهذا المركز يظهر من خلال ارضاء رغبات الزبائن الذين يتعاملون مع الشركة المبحوثة. وفي سياق الجدول ذاته يظهر مؤشر الابداع المضاف بنسبة اتفاق (77%) مقابل (5%) اشارة الى عدم اتفاق (23%) اشاروا الى الحياد وبوسط حسابي بلغ (4.038) وبانحراف معياري (0.82) وباهمية نسبية (80%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر وان الشركة تسعى وفق هذا المؤشر الى الاهتمام بالابداعات الاضافية لان تطوير او ادخال تحسين على منتج سوف يخلق سوق جديدة للسلعة وان الحوافز التي تعطى للعاملين سوف تخلق تطوير للمنتج. و تشير المعطيات الى ان اكثر العناصر اسهمت في اغناء هذا المؤشر هي :-

اولاً :- تسعى الشركة دائماً الى ادخال تحسينات جديدة على العمليات الانتاجية (y6) وجاء باتفاق (88%) (4.230) وأشار الى الحياد (12%) في حين لا يوجد اتفاق من قبل عينة الدراسة وجاءت بوسط حسابي بلغ (4.230) وبانحراف معياري بلغ (0.65) وباهمية نسبية بلغت (84%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا العنصر ، وان الشركة تسعى دائماً الى مواكبة التطورات على العمليات الانتاجية 0

ثانياً :- تساعد التحسينات الجديدة على خلق سوق جديدة للمنتج (y7) وجاء بأففاق (100%) في حين لا يوجد عدم اتفاق ولا حياد من قبل عينة الدراسة وجاءت بوسط حسابي (4.307) وبانحراف معياري بلغ (0.47) وباهمية نسبية بلغت (86%) مما يدل على اهتمام عينة الدراسة بهذا المؤشر . وان الشركة تسعى دائماً الى ادخال تحسينات على منتوجاتها وبشكل مستمر .

جدول (5)

التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لعينة الدراسة

الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الوسط الحسابي	لا اتفق دائماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		ناتجة التنظيمية
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.8	82%	4,115	---	---	4	1	20	5	38	10	38	10	X1
1.0	77%	3,884	---	---	19	5	---	---	54	14	27	7	X2
0.9	86%	4,307	---	---	8	2	11	3	23	6	58	15	X3
0.9	79%	3,961	---	---	8	2	22	6	35	9	35	9	X4
0.6	83%	4,192	---	---	---	---	15	4	50	13	35	9	X5
0.9	81%	4,092	---	---	8	10	14	18	40	52	38	50	
0.6	84%	4,230	---	---	---	---	12	3	53	14	35	9	X
0.4	86%	4,307	---	---	---	---	---	---	69	18	31	8	X7
0.8	78%	3,923	---	---	3	1	31	8	35	9	31	8	X8
0.9	83%	4,192	---	---	12	3	4	1	38	10	46	12	X9

0.8	70%	3,538	---	---	8	2	42	11	38	10	12	3	X10	
0.8	80%	4,038	---	---	5	6	18	23	47	61	30	40		معدل
0.8	81%	4,065			6		16		43		35			نشر الكلي

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً :- تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة :-

يركز هذا المبحث على اختبار صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الاساليب الاحصائية ، وكالاتي :-

1- عرض وتحليل علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي .

يهدف هذا المحور الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص (على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، اذ يشير نتائج الجدول رقم (6) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما

(0.707) كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.998) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.706) * عند درجة حرية (24) وضمن مستوى معنوية (0.05) اي درجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية العلاقة . ويمكن تفسير ذلك بان الشركة قيد الدراسة تسعى الى الاهتمام وتطبيق انواع الثقافة التنظيمية وفق الاساليب والطرق العلمية وبما يتلائم مع امكانياتها المادية والبشرية والذي يحسب ذلك في تحقيق الابداع المنظمي ويشكل مستمرا للشركة . وان ما يدعم النتائج اعلاه هو علاقة الارتباط بين انواع الثقافة التنظيمية كل على انفراد مع الابداع المنظمي .

الجدول (6) نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي

المتغير المستقل	ثقافة القدرة على التكيف	ثقافة الانجاز	ثقافة الارتباط	ثقافة التناسق و الارتباط	مؤشر الكلي
لابداع المنظمي	0.551	0.566	0.583	0.784	0.707
قيمة (T) المحسوبة	3.357	3.537	3.630	3.355	4.998

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية $p = 0.05$, $N=26$, $d.f = 24$

اذ تلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الثقافة القادرة على التكيف و الابداع المنظمي للشركة المبحوثة اذ بلغ الارتباط (0.551) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (3.357) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.706) وهذا يدل على اهمية الثقافة القادرة على التكيف

لدى الشركة التي لها دور في الاستجابة لمتغيرات البيئة والسلوكيات الجديدة في العمل والتي لها دور في تحقيق الابداع المنظمي لدى الشركة المبحوثة .

وكما نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة الانجاز والابداع المنظمي ، اذ بلغ قيمة الارتباط بينهما (0.566) وقيمة (T) المحسوبة (3.537) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.706) وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تسعى دائماً الى اشاعة روح التعاون وامتلاك الارادة للعمل وبشكل مثابر و التحسين المستمر لدى الشركة والذي يولد الابداع لدى الشركة المبحوثة . وفي السياق نفسه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين ثقافة الارتباط والابداع المنظمي ، اذ بلغ قيمة الارتباط بينهما (0.583) وقيمة (T) المحسوبة (3.630) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.706) وهذا يدل على ان الارتباط بين العاملين وتفاعلهم فيما بينهم لتحقيق التغير الذي له دور بلغت قيمة (T) الجدولية بكافة علاقات الارتباط (1.706) في ابراز العملية الابداعية لدى الشركة المبحوثة .

كما يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ثقافة التناسق والثبات والابداع المنظمي ، اذ بلغت قيمة الارتباط لهما

(0.784) وقيمة (T) المحسوبة (6.355) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.706) وهذا يؤكد على ان الثبات لدى الشركة والاستقرار في بيئتها يكون له دور في ان جميع القرارات التي تتخذ لدى الشركة تكون مدروسة وعقلانية مما يؤدي الى تحقيق ابداع في كل قسم من اقسام الشركة والذي له دور في نجاح الشركة .

اعتماداً على ما تقدم وفي ضوء نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة يتم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

2:- عرض وتحليل علاقات التأثير بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي /

يهدف هذا المحور الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، إذ تشير نتائج الجدول (7) الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في الإبداع المنظمي للشركة المبحوثة . اذ بلغت قيمة معامل بيتا (B) أي قيمة معامل الانحدار الجزئي (0.608) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.898) هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.706) عند درجة حرية (24) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) .

وان ما يدعم ذلك هو معنوية معادلة الانحدار اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.986) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.26) * عند درجتى حرية (1,24) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا ما يدل على معنوية معادلة الانحدار 0 ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) ان القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار بلغت

(0.500) وهي مجمل التغيرات الحاصلة في الابداع التنظيمي للشركة المبحوثة والتي يعود تفسيرها الى الثقافة التنظيمية ، اما النسبة المتبقية البالغة (0.500) فان تفسيرها يعود الى متغيرات عشوائية اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة . وتشير هذه النتيجة الى سعي الإدارة الى امتلاك ثقافة تنظيمية جيدة تسهم في تزويدهم بالقيم والاتجاهات وغرس روح الولاء لدى الشركة ، فضلا عن ايجاد النظم الملائمة لمعاني المشتركة لمساعدة الناس

على العمل معاً نحو تحقيق الاهداف الموجودة لدى الشركة والتي لها دور في خلق ابداع تنظيمي لدى الشركة المبحوثة .

* بلغت قيمة F الجدولية لعلاقات الانحدار كافة (4.26)

الجدول (7)

نتائج علاقات التأثير بين الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي

R ² معامل التحديد	(F) المحسوبة	الابداع المنظمي			المتغير المعتمد المتغير المستقل
		(T) المحسوبة	** (B)	* (BO)	
0.304	10.474	3.236	0,351	2.657	ثقافة قادرة على التكيف
0.320	11.301	3.362	0.614	1.879	ثقافة الانجاز
0.340	12.377	3.518	0.320	2.812	ثقافة الارتباط
0.614	38.174	6.179	0.733	1.140	ثقافة التناسق والثبات
0.500	23.986	4.898	0.608	1.711	المؤشر الكلي

المصدر / اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية (1,24) , d.f = 26 , N = 0.05 > P
وان ما يدعم النتائج أعلاه هو تأثير انواع الثقافة التنظيمية كل على افراد في الابداع المنظمي للشركة المبحوثة ، اذ تلاحظ وجود علاقة تأثير دلالة معنوية موجبة للثقافة القادرة على التكيف في الابداع التنظيمي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغ (0.351) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.474) وهي اكبر من قيمتها الجدولية

(4.26) كما ان قيمة (R²) تفسر (0.304) من المتغيرات الحاصلة في الابداع المنظمي للشركة هي بتأثير الثقافة القادرة على التكيف وهذا يؤكد على ان الشركة تمتلك ثقافة قادرة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى يمكنها من مواجهة التحديات البيئية المختلفة مما يؤدي الى تحقيق ابداع تنظيمي في مستوياتها في الشركة كافة .

كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقافة الانجاز في الابداع المنظمي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت

(0.614) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية المحسوبة (11.301) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(4.26) ، كما ان قيمة (R^2) تفسر (0.320) من المتغيرات الحاصلة في الابداع المنظمي هي بتأثير ثقافة الانجاز . وهذا يؤكد على ان الشركة توفر روح الانجاز داخل العاملين من خلال الرقابة الذاتية المتوفرة لدى العاملين والعمل

* (Bo) تمثل القيمة التقديرية للمتغير المعتمد اذا كانت قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً
* (B) تمثل مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة
كفريق عمل واحد نحو تحقيق الاهداف التي تسعى الشركة الى الوصول اليها مما يوفر ابداعاً داخلياً لدى العاملين وكذلك ابداع لدى الشركة المبحوثة . كما يظهر وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقافة الارتباط في الابداع المنظمي للشركة بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0.320) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) (المعنوية المحسوبة (12.377) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.26) كما ان قيمة (R^2) تفسر (0.340) من المتغيرات الحاصلة في الابداع المنظمي هي بتأثير ثقافة الارتباط . وتفسر هذه النتيجة على ان الشركة تسعى الى اعطاء الحاصلة في الابداع المنظمي هي بتأثير ثقافة الارتباط وتفسر هذه النتيجة على ان الشركة تسعى الى اعطاء قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والذي يسبب ابداع منظمي للشركة المبحوثة .

كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقافة التناسق والثبات في الابداع المنظمي للشركة بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0.733) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة المعنوية البالغة (38.174) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.26) ، كما ان قيمة (R^2) تفسر (0.614) من التغيرات الحاصلة في الابداع المنظمي للشركة هي بتأثير ثقافة التناسق والثبات . وهذا يؤكد على اهمية تحقيق التناسق والثبات بين كل قسم من اقسام الشركة وكذلك الثبات في عملها تجاه الزبون مما سيؤدي الى السيطرة والعناية بطلبات البيئة وتحقيق بيئة ابداعية لدى الشركة ككل . اعتماداً على تقدم وفي ضوء نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة يتم قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات /

أولاً / الاستنتاجات /

- توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات وتتمثل في الآتي /
- 1/ أوضحت النتائج على أن إدارة الشركة لا تولي أهمية كبيرة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم استقلالية في عملهم وهذا بدوره يؤثر على دور العاملين .
 - 2/ اظهرت النتائج على وجود ثقافة في الشركة تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية مما يؤثر على طبيعة العلاقة بين الشركة والزبائن الآخرين غير داخليين في هذه الثقافة وهو يعد مؤشراً ضعفاً يؤثر على الشركة .
 - 3/ ابرزت النتائج على ان ثقافة الانجاز جاءت في المرتبة الاخيرة مما يدل على ان الشركة لا تعطي اهتماماً كبيراً في الشركة لهذا المؤشر قياساً بالمؤشرات الاخرى .

4/ اوضحت النتائج على ان الابداعات الاضافية التي تقوم بها الشركة في العملية او المنتج ليست وحدها التي تقلل من التكاليف الانتاجية .

5/ اظهرت النتائج على ان الابداع المنظمي يشكل دوراً مميزاً في تغير واقع الشركة لما له من اهمية للشركة في تطوير الشركة والعاملين فيها .

6/ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة الثقافة التنظيمية والابداع المنظمي ، اذ ارتبطت الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة (الثقافة القادرة على التكيف ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الارتباط ، ثقافة التماسق و الثبات) مع الابداع المنظمي بعلاقة معنوية موجبة ، ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات .

7/ وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية وانواعها على الابداع المنظمي وتأثير ذلك خلال الجانب الميداني .

ثانياً /التوصيات/

1 / ضرورة قيام الشركة بالاهتمام بالعاملين واعطائهم استقلالية في اعمالهم مما يحقق ابداع لدى العاملين ولدى الشركة ككل .

2/ ضرورة قيام الشركة باستخدام ثقافة تنظيمية واحدة في الشركة تخدم جميع الزبائن بدون تمييز مما يعطي الشركة أهمية من قبل الزبون لها وهذا يساعد الشركة على تقديم منتجات متطورة لجميع الزبائن .

3/ ضرورة قيام إدارة الشركة بتشجيع ثقافة الانجاز لدى الشركة مما يولد لدى العاملين ارادة قوية للعمل وبمشاركة لأنجاز الاهداف .

4/ ضرورة قيام الشركة بالعمل المستمر وتحفيز الابداع المنظمي لأنه الاساس في بقاء ونمو الشركة واستمرارها .

5/ ضرورة قيام الشركة بدعم العاملين بشكل مستمر والاخذ بالأفكار التي يقدموها في مجال الابداع المنظمي .

المصادر

1/ المصادر العربية / أولاً : الكتب

- 1- بزنوطي ، سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد) ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع 2007
- 2- جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ((إدارة السلوك في المنظمات))، تعريب رفاعي ، رفاعي محمد ، بسيوني ، اسماعيل علي ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 3- حريم ، حسين ، ((السلوك التنظيمي))، ط 3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 4- الخفاجي ، نعمة عباس ، ((ثقافة المنظمة)) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2009 .
- 5- الزيادات ، محمد عواد احمد ، ((اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة)) ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008 .
- 6- السكارنة ، بلال خلف ، ((التطوير وإدارة منظمات الاعمال))، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 7- السكارنة ، بلال خلف ، ((الريادة وإدارة منظمات الاعمال)) ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2008 .

8- العزاوي ، سامي فياض ((ثقافة منظمات الاعمال : المفاهيم والاسس والتطبيقات)) معهد الإدارة العامة ، مركزالبحوث، 2009 .

9- منصور ، طاهر محسن ، الخفاجي ، نعمة عباس ، ((نظرية المنظمة : مدخل العمليات))، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010 .

ثانياً / الدوريات /

1- الراوي ، صفوان ياسين ، ((اثر مراحل اعادة الهندسة في الابداع التقني))، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت ، المجلد الثالث ، العدد السابع، 2007 .

2- طالب ، علاء فرحان ، ((دور المناخ التنظيمي في تحقيق الابداع المنظمي))، دراسة ميدانية لعينة من المنظمات المساهمة في حملة الاعمار بعد عام 1991 ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلد الثاني ، العدد السادس ، 2004

3- الياسري ، اكرم محسن مهدي ، علي ، امل عبد محمد ((اثر الثقافة التنظيمية والقيم الاخلاقية في التغيير التنظيمي))، بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المؤتمر العلمي الثاني للجامعة ، 2009 .

ثالثاً / الانترنت /

- 1 - ثقافة المؤسسة ، www.mnzoor.bLogpot.com.
- 2- العديلي ، ناصر محمد ، ((الابداع والتحديد اساس النجاح والمنافسة للشركات))، 2009 www.aLeqt.com
- 3- فودة ، عبدالله جادة ، ((الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء التنظيمي)) ، 2007، www.scribd.com
- 4- مهدية ، ساطع ، ((الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي)) ، مجلة علوم انسانية ، السنة السابعة، العدد (42) ، 2009 www.ULUM.NL

2 / المصادر الانكليزية /

اولاً / الكتب /

- 1- Dess, G.G, Lumpkin, G.T & Eisner, A.B, ((strategic management: creating , competitive advantages)) , 3 rd , Mc Graw –Hill companies , Irwin , New York, 2007 .
- 2 -Dess, G.G, Lumpkin, G.T & Eisner, A.B, ((strategic management: Text and cases)) , 4th , Mc Grew –Hill companies, Irwin, New York , 2008 .
- 3- Daft , Richard , L, ((organization Theory and Design)) , 7th ed , South – western college , publishing u, s , A , 2001 .
- 4- Gibson , J.J , Domelly , J.H, Ivan cerich , J .M. & Konopake , R , ((organization : Behavior, structure , processes)) , Mc Grew – Hill Companies , 2003 .

- 5- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W., ((management)), 8th ed, South-western college publishing, 1999.
- 6-Hodgetts, R. M. & Luthans, F., ((International management: Culture, Strategy and Behavior)), 5th ed, McGraw-Hill companies, 2003.
- 7-Ivancevich, J. M., Larenzi, P., Skinner, S. T. & Crosby, P. B., ((management: Quality and Competitiveness)), 2nd, McGraw-Hill company, Irwin, 1997.
- 8-Ivancevich, J. M. & Mattson, M. T., ((organizational Behavior and management)), 6th ed, McGraw-Hill companies, New York, 2002.
- 9-Jones, G. R., ((organizational Theory: Text and Cases)) By Addison Wesley Longman, publishing Company, U.S.A, 1995.
- 10-Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L., ((Contemporary management)), 2nd ed, McGraw-Hill Companies, 2000.
- 11-Jones, G. R. & George, G. M., ((Contemporary management)), 4th ed, McGraw-Hill Companies, New York, 2006.
- 12-Moorehead, G. & Griffin, R., ((organizational Managing people and organizations)), Houghton Mifflin company, Boston, 1995.
- 13-McShane, S. L. & von Glinow, M. A., ((organizational behavior: essentials)), McGraw-Hill Companies, New York, 2007.
- 14-Maxwell, J. E., ((managing sustainable innovation)), Springer, New York, 2009.
- 15-Newstrom, J. W. & Davis, K., ((organizational Behavior)), 11th ed McGraw-Hill Companies, New York, 2002.
- 16-Robbins, S. P. & Coulter, M., ((management)), 6th, Prentice-Hall, New Jersey, 1999.
- 17-Robbins, S. P., ((organizational Behavior)), 10th ed, Prentice-Hall New Jersey, 2003.
- 18-Schermerhorn, Jr. John R. H., James G. Osborn, Richard N., ((Organizational Behavior)), John Wiley, Sons, New York, 2000.
- 19-Trott, P., ((Innovation management and New product Development)), 3rd, Prentice-Hill Companies, 2005.

ثانياً / المجالات /

- Alawi, A. L., Marooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F., ((organizations culture Knowledge Sharing: Critical success factors)), Journal of Knowledge Management, Vol (11), No (2), 2007.
- 2-Oke, Adeg Oke, ((Innovation types and Innovation management practices in Service Companies)), International Journal of operation and production management, Vol (27), No (6), 2007.

ثالثاً / الانترنت /

- 1-Devis, Lined, ((organizational Culture and its Importance)), 2009. WWW.EzineArticles. Com.
- 2-Hage, J. T., ((organizational Innovation and organizational change)), 1999. www.bsos.umd.edu

- 1-Devis, Lined , ((organizational Culture and its Importance)) ,2009.WWW.Ezine ArTicLes . Com.
- 2- Hage , J.T.,((organizational Innovation and organizational change)) , 1999. www. bsos . umd.edu
- 3- Mc Namara , Carter , ((organizational Culture)) ,2009 www.managementtheLp.org.
- 4-Piana , vaLention , ((Innovation a Key concept in Economics and management)) ,2003. [www.economics web institute . org](http://www.economicswebinstitute.org)
- 5-ShukLa , A mitabh , ((What is Innovation ? Why Innovation is important)) , 2009 . [www . paggu . com](http://www.paggu.com) .
- 6- Smith , LAiman, ((organizational Culture)) 2004 . [www 4.ncsu . edu](http://www.4.ncsu.edu) .
- 7- ubius , ulle & Alas, Ruth , ((organizational Cuture Type as predictors of corporate social Resposiblity)) 2009 . [www .KTu . LT](http://www.KTu.LT) .