

The Role of Organizational Culture Enhancing Innovative Behavior: A Case Study of The College of Business Adminstration at Kuwait University

***Mohammad Q Al-Qarioti
Hamed S. Alfraih***

Abstract: The aim of this paper is to shed light on organizational culture in the College of Business Administration (CBA) at Kuwait University and its relationship with innovative behavior. Based on a comprehensive literature review, a questionnaire was designed and administered by the present researchers. The questionnaire was distributed to (342) faculty members, teaching assistants, and administrative employees. The total number of those who completed and returned the questionnaires was (240) which represented a (70%) response rate. The study results showed a moderate overall level of organizational culture (3.3) points and (3.2) points of innovative behavior on Likert's five points scale, and the existence of a significant relationship between organizational culture and innovative behavior. The study recommended taking a number of measures to enhance positive organizational culture which can support innovative behavior.

Keywords: Organizational culture, Innovative behavior, College of administrative sciences, Kuwait University.

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي : دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت

محمد قاسم أحمد القريوتي (*)

حامد سليمان الفريح (**)

ملخص: تتناول هذه الدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي، من خلال دراسة شملت جميع العاملين في الكلية من أعضاء هيئة أكاديمية، وأعضاء هيئة أكاديمية مساندة، وموظفين إداريين. وقد بينت نتائج الدراسة أن العاملين في الكلية يقيمون الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة (3,3) نقطة، والسلوك الإبداعي بـ (3,2) نقطة على سلم ليكرت الخماسي، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وتوصي الدراسة بعدة إجراءات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بما يدعم السلوك الإبداعي.

المصطلحات الأساسية: الثقافة التنظيمية، إدارة الإبداع، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

مقدمة:

لفت بيترز و وترمان (Peters & Waterman) الانتباه لمفهوم الثقافة التنظيمية عام 1981؛ بحيث أصبحت مجالاً لأبحاثٍ علمية تهدف إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، مع إدراك عدم وجود ثقافة تنظيمية واحدة تناسب مختلف التنظيمات، على الرغم من الاتفاق على أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق ميزات تنافسية، وللاستجابة السريعة لمقتضيات التطور. وتهتم مؤسسات التعليم العالي، المعنوية بدرجة كبيرة بمواكبة التعلم والتطور المعرفي

(*) أستاذ في قسم الإدارة العامة برتبة أستاذ، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت. qarioti@cba.edu.kw

(**) أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت. alfraih@hotmail.com

والتكنولوجي، ومتطلبات تحقيق الجودة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي، ومتطلبات الجودة، بالثقافة التنظيمية؛ نظراً لكونها تؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء؛ لأنّ رسالة مؤسسات التعليم العالي هي تقديم المعرفة المتميّزة ذات الجودة العالية والالتزام بالتحسين المستمر والاستخدام الأمثل للموارد. كما أنّ من شأن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية لدى العاملين في المنظمات تعزيز روح الانتماء المهني وتحفيز الإبداع والتميّز والوصول إلى مستويات أداء متقدّمة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية لتعرّف دور الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت، كإحدى الكليات الرائدة في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي، في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين فيها من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت مختلف فئاتهم. ويعتبر الموضوع مهماً؛ لأنّه - كما يرى كوفاك (Kovac, 2006:5-6) - يساعد على تعرّف الثقافة التنظيمية في الجامعات وتقييمها، وتعديلها بالطريقة المرغوب بها، وبما يحقق الرسالة التي تسعى لتحقيقها.

المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والمعاني والرموز والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأفراد والجماعات الأعضاء في التنظيم.

السلوك الإبداعي: السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ويتخذ عدة أشكال مثل القدرة على التغيير، والبحث عن كل ما هو جديد، وحل المشكلات، وقد ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، وتشمل مجالات التميّز المتصلة بالتنظيم الداخلي للمنظمة التي تشمل سلوك الأفراد والجماعات والتنظيم ككل من هيكل تنظيمي وممارسات واستراتيجية، والموجهة نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.

الثقافة: مجموعة السياسات والإجراءات المكتوبة إضافة للقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والممارسات غير المكتوبة التي تحكم سلوك أعضاء المنظمة، وتمتد إلى تعلّم تلك المفاهيم نتيجة تفاعلهم ضمن مناخات العمل الرسمي وغير الرسمي.

القيم: مجموعة من المعتقدات التي يؤمن بها العاملون ويعتبرون الالتزام بها أمراً مهماً ويعتبرون مخالفتها أمراً خطيراً ممّا يوجّههم لغايات أو وسائل لتحقيقها أو أنماط سلوكية يختارونها ويفضلونها.

المعتقدات: الأفكار التي يؤمن بها الأفراد وتتعلق بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

الطقوس: الممارسات التنظيمية غير المكتوبة المتكررة التي تؤثر في ترسيخ الثقافة التنظيمية حول طريقة عمل المنظمة.

الرموز: النواحي التي تتضمن معانٍ أكبر من المعنى الظاهري، وتستخدم للدلالة على فكرة معينة من خلال رسالة غير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

الافتراضات: المؤشرات التي تحدّد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم.

المعايير: الإجراءات والقواعد التي يلتزم بها العاملون في المنظمة ويرونها مفيدة للمنظمة.

مشكلة الدراسة وتسؤولاتها:

يشهد عالم اليوم ثورة كبيرة في مختلف المجالات، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وأساليب الإدارة الحديثة؛ ممّا يتطلب من مختلف المنظّمات، وخاصة مؤسسات التعليم العالي، الحرص على الاستفادة منها؛ من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة بتقديم مخرجات نوعية قادرة على تلبية الاحتياجات التنموية بكفاءة وفعالية، وهذا أمر ينطبق على دول الخليج العربي وعلى دولة الكويت، التي تحرص على تطوير كوادرها، وتوفير متطلبات الجودة الشاملة في جامعتها الرسمية الوحيدة بمختلف كليّاتها التي تعتبر كليّة العلوم الإدارية من أهمّها. ويتطلّب تحقيق هذا الهدف وجود ثقافة تنظيمية توفر إطاراً يوضّح طريقة أداء العمل؛ نظراً لتأثير ثقافة المنظمة على سلوك جميع المعنّيين من طلبة وموظفين إداريين وأكاديميين؛ ممّا يساعد في تعزيز الثقة بين العاملين والعمل بروح الفريق ونشر وتبادل المعرفة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية. ويُشير تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية في الدول العربية لعام 2008، إلى أنّ السعي لإحداث تغييرات بنوية لم يصاحبه تغير في الثقافة وفي أساليب الإدارة السلطوية والمركزية السائدة؛ ممّا يؤثّر بشكل كبير على تحفيز الموارد البشرية المؤهلة لوضع معرفتها وإبداعاتها في خدمة التطوّر المقصود نحو مجتمع المعرفة. ويحتّم ذلك على المنظمات تبني ثقافة

تنظيمية تدعم وتساعد الإبداع، وتمكّنها من تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين من التعليم والبحث العلمي وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبكلفة أقل؛ الأمر الذي يتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حلّ المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان، 1999: 1، 10). ويرى بعض الباحثين والمديرين أنّ هناك حاجة ملحة لدى المنظمات لتحقيق الإبداع الإداري القادر على التجاوب مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الدهان، 1992: 87). وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهمّ العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جميع أنشطة المنظمات وعلى تشجيع السلوك الإبداعي؛ مما يوجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري بذل جهود حثيثة لتعزيز الثقافة التنظيمية المواتية للإبداع والمشجعة عليه؛ بما يساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين.

أسئلة الدراسة وفروضها:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: كيف يقيّم العاملون الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية ؟

السؤال الثاني: كيف يقيّم العاملون السلوك الإبداعي في الكلية ؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الكلية ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تقييم العاملين في الكلية للثقافة التنظيمية السائدة، تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية؟.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين في الكلية للسلوك الإبداعي، تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية؟

وينبثق عن هذه الأسئلة الفروض الآتية:

الفرض الأول:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الإدارية.

الفرض الثاني:

هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم العاملين للثقافة التنظيمية في الكلية، تعزى للخصائص الديموغرافية.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في الكلية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تعرّف الثقافة التنظيمية السائد في كلية العلوم الإدارية.
- 2 - تعرّف السلوك الإبداعي لدى العاملين في كلية العلوم الإدارية.
- 3 - تعرّف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في كلية العلوم الإدارية.
- 4 - تحديد الفروق في اتجاهات العاملين في كلية العلوم الإدارية حول الثقافة التنظيمية السائدة والسلوك الإبداعي بحسب الخصائص الديموغرافية.
- 5 - تقديم مقترحات يمكن أن تساعد على تطوير الثقافة التنظيمية في الكلية؛ بما يعزّز السلوك الإبداعي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري؛ ممّا يشكّل إضافة جديدة لأدبيات الإدارة العامة، ويثري المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات. أمّا من الناحية العملية فالدراسة تناقش موضوعاً مهماً يتّصل بأهمية دور الجامعات وكليات العلوم الإدارية في المجتمع المعاصر، التي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب مميز في الإدارة، يشجّع ويدعم الإبداع الذي يحتاج إلى بيئة إدارية تساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحسين مخرجاتها بصفقتها تتعامل مع الموارد البشرية، باعتبارها أهم العناصر التي تساعد على التميّز والقدرة على مواجهة التحديات المتلاحقة في قطاع التعليم العالي، عن طريق تعرّف القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز القيم المشجّعة على الإبداع، وتحديد الخصائص الثقافية التي يلزم تعزيزها لدى العاملين على جميع المستويات للوصول إلى مستوى مناسب من الإبداع.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهما:

تؤدي الثقافة دوراً أساسياً في أيّ منظمة نظراً لدورها الفاعل في تحديد الكفاءة والفاعلية ونوعية القرارات الإدارية وأهميتها (Gibson et al., 1994). وتتعدّد تعريفات مفاهيم الثقافة التنظيمية بتعدّد الدارسين؛ حيث يرى (Dermott, 2005) بأنها تمثّل الشخصية والمناخ الذي يحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفّز الأفراد من خلال منظومة القيم والاعتقادات والمدرّكات والافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة. كما عرّفها القريوتي بأنها منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات والمدرّكات والمعايير وأنماط السلوك المشتركة التي تشكّل قوى خفية تحرك النشاطات التنظيمية. (القريوتي، 2009: 915). وقد صنّف الباحثون أنماطاً متعددة للثقافة التنظيمية تختلف من منظّمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، مثل ثقافة القوة، وثقافة الدور، كأنماط للثقافة (الرخيمي، 2000)، وثقافة بيروقراطية، وثقافة إبداعية، وثقافة داعمة (Wallach, 1983) وثقافة العمليات، وثقافة المهمة (آل حسن، 2001)، شين (Shein, 2004: 12-13). ويعتبر تعريف جونز (Jones, 2004: 195) الأكثر تداولاً حيث عرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعايير التي تحكم سلوك أعضاء التنظيم فيما بينهم ومع المحيط الخارجي. ووفقاً لهذا الفهم فإن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على فعالية أداء مختلف المنظّمات من خلال ما يحقّقه لها من ميزات تنافسية، وتحسين أداء الهيكل التنظيمي، وتحسين مستوى دافعية العاملين لتحقيق مصالح التنظيم (Jones, 2004: 222)؛ ممّا يوجب على كل تنظيم تشكيل الثقافة التنظيمية الأكثر تلاؤماً له بما يحقّق أهدافه الإستراتيجية. وفي ضوء ما سبق ذكره ودون تكرار تعريفات متشابهة يمكن القول إنّ الثقافة التنظيمية تعني منظومة السياسات والإجراءات المكتوبة إضافة إلى المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم؛ بحيث توجد فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائه. (القريوتي، 2015: 373).

ويعتبر منظور الثقافة التنظيمية ضرورياً لوصف السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به، عندما تواجه المنظّمات تغييرات أساسية تمسّ هويّة التنظيم، ويصلح أساساً لفهم مجموعة من الظواهر التنظيمية والسلوكية الشمولية مثل الولاء التنظيمي، وفاعلية التنظيمية والإبداعية والمتحفظة وتفسيرها والتنبؤ بها. (القريوتي، 2009: 918). ويبقى من المهمّ القول إنّه كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عاملاً

إيجابياً يحفز على التقدم والتطور فيمكن لها كذلك أن تكون عاملاً معوقاً لقدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات، وعلى ضبط سلوك أعضاء التنظيم بما يتفق مع النظم الرسمية وقواعد السلوك العقلاني. كما تنقسم الثقافة التنظيمية إلى ثقافة رئيسية يشترك فيها معظم العاملين، وثقافات فرعية (Sub cultures) خاصة بالإدارات والأقسام المختلفة في التنظيم. كما تتفاوت قوة الثقافة التنظيمية ما بين ثقافة قوية يلتزم بها العاملون في التنظيم، إلى ثقافات ضعيفة لا يؤمن بها أعضاء التنظيم بدرجة كبيرة. (القريوتي، 2015: 373-375؛ Sporn, 1996).

أما الثقافة التنظيمية للجامعات فتناولته دراسات، منها دراسة كوفاك (Kovac et al., 2006) حول الثقافة التنظيمية في الجامعات الكرواتية التي توصلت إلى الاستنتاج بأن الأقسام الأكاديمية في الكليات يسودها نمط ثقافة الزمالة التي تتصف بقيم وأهداف مشتركة، والمشاركة، والتوافق، وبالجو العائلي، بيد أن الكليات والجامعات تتصف بثقافة تنظيمية بيروقراطية تركز على القواعد والتعليمات والتسلسل الهرمي (Kovac et al., 2006: 69-70؛ Vecchio, 2000: 343). وتتكون الثقافة التنظيمية للجامعات من مجموعة القيم والمعايير التي يؤمن بها ويحتكم لها العاملون بنمط تفاعلهم فيما بينهم ومع الآخرين في المجتمع الخارجي. وبهذا المعنى يمكن اتباع عدة طرق لتقييم الثقافة التنظيمية في الجامعات. وقد حدد بيشر (Becher, 1989) أربعة أنواع من الثقافات في الجامعات على أساس نوع السلطة، هي: ثقافة الزمالة، والثقافة الهرمية، والثقافة الفوضوية، والثقافة السياسية. كما فرق فجورتوفت وسمارت (Fjortoft & Smart, 1984) بين الثقافات على أساس الديناميكية إلى ثقافات ديناميكية وأخرى ساكنة. وانسجاماً مع هذا التصنيف تهدف الدراسة إلى التحقق من قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية الرئيسة في كلية العلوم الإدارية ومدى مساندتها للسلوك الإبداعي.

أما مفهوم السلوك الإبداعي فتتباين وتتعدد التعريفات حوله؛ حيث يعرفه البعض بأنه عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة (Chen & Yung, 2010: 869-881)، أو تقديم أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات المستفيدين، كجزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية الهادفة للتجديد والتحديث المستمر الذي يشمل جميع جوانب المنظمة (الفاعوري 2005، ص. 3). فالإبداع تعبير عن القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة جديدة، أو هيكل تنظيمي جديد، أو تكنولوجيا إنتاج جديدة، أو خطة أو برنامج جديد يتصل بالتنظيم (Hafit, 2015:118). وتتطلب عملية الإبداع

استجابات تنظيمية متميزة (Lam, 2010; Hilmi et al., 2010)، وتتصل بعدة عوامل داخلية وخارجية، من مثل طبيعة القيادة، الثقافة والتغيير، التعلم، والقدرة على بناء العلاقات (Hafit, 2015:118) وتوفير بيئة إبداعية ومعرفة مهنية تدعم إيجاد ثقافة إبداعية (Cerne et al., 2012). ويستهدف الإبداع الإداري التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية الموجهة نحو تحسين علاقات العمل وتطبيق أفكار جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين بفعل التغيرات الحاصلة في العمليات المادية بالمنظمة التي يتم من خلالها تصنيع منتج وتقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العمل أو تحسين الأساليب والعمليات الإنتاجية بالشكل الذي يتلاءم مع أهداف التنظيم (فرحات ومنصور، 2006: 77-90)، كما يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في سلوك الأفراد والجماعات، وهيكلية التنظيم للعمليات الإدارية في المنظمة ونشاطاتها الأساسية. (كاظم، 2008: 65-80) ويمكن الإشارة إلى ثلاثة مستويات من الإبداع على مستوى المنظمات، هي: الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على مستوى الجماعات، والإبداع على مستوى المنظمات. (النجار ونازم، 2010: 266-279؛ حريم، 2010: 266).

وبشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، يتطلب نجاح أي منظمة التكيف والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم توفير المعلومات وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات. ويشير القريوتي إلى العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية (القريوتي، 2015: 376-377). وقد بينت الدراسات أن الثقافة التنظيمية ونشاطاتها المختلفة عنصر حاسم في هذا المقام؛ حيث يؤدي ضعف الثقافة التنظيمية البناءة التي تدعم عمل الفريق وتحفز الانسجام بين العاملين إلى انعدام الثقة وصعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤسسية، ينعكس بدوره سلباً على مستويات الأداء والرضا والانتماء الوظيفي؛ مما يسهم في زيادة الدوران الوظيفي. في حين تسهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين؛ مما يسهم في زيادة الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل، ويظهر ذلك في حل

المشكلات؛ ممّا يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية؛ ممّا يوجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعوق السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين. (الزعبي، 2009: 261-270؛ عكاشة، 2008: 160-163)، (Alavi, et al., 2006; Wadd & Mark, 2008).

أمّا بشأن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهما فهناك دراسات عديدة عالمية وعربية. ومن الدراسات العالمية دراسة حديثة أجريت على مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع ومدى تأثير ذلك على الأداء الإداري، وقد أكدت أهمية اختبار هذا الفرض من خلال دراسات تجريبية في بيئات تنظيمية ودول مختلفة (Hafit et.al, 2015). وفي سياق الدراسات التجريبية بيّنت دراسة أجريت على أربع وخمسين منظمة أعمال في تركيا بحثت في تأثير الثقافة التنظيمية على القدرات الإبداعية لمنظمات الأعمال وجود علاقة إيجابية بين الثقافة الأدھوقراطية والقدرات الإبداعية، وعدم وجود مثل هذه العلاقة بين ثقافة العائلة/القبيلة والقدرات الإبداعية (Yesil and Kaya, 2012). وتأكّدت مثل هذه النتائج في دراسة أجريت على عينة من المؤسسات الصناعية في إسبانيا حول ما إذا كان دور الثقافة التنظيمية محفزاً أو معوقاً للإبداع ومؤثراً بشكل إيجابي على الأداء؛ حيث بيّنت أن الثقافة التنظيمية الأدھوقراطية تؤدي دوراً محفزاً على الإبداع يسهم في رفع مستوى الأداء (Naranjo-Valencia, et al., 2016). وأكّدت دراسة (Liao et al., 2012; Raquel, 2011) حول العلاقة بين الإبداع التنظيمي والثقافة التنظيمية وجود علاقة إيجابية طردية بينهما؛ مما يساعد على تحقيق الميزات التنافسية في التنظيم. وفي قطاع التعليم العالي بيّنت دراسة (Antiæ, et al., 2010) حول الثقافة التنظيمية والشعور بالرضا لدى العاملين في قسم إدارة واقتصادات الإنشاءات (DoCME) في جامعة زغرب في كرواتيا - وجود تفاوت في درجات الرضا بين المدرسين والمدرسين المساعدين حول عدد من القضايا؛ حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة من الرضا عن العلاقات الشخصية، وعملية اختيار الموظفين، وفرص الترقية المهنية، في حين أنهم غير راضين عن نظام القيم السائد، أما المدرسون المساعدون والطلبة فلديهم شعور بالرضا عن الثقافة التنظيمية السائد ولكن ليس عن نظام القيم السائد على مستوى الكلية، وأن هناك علاقة بين مستويات الرضى والتأثير الإيجابي على الأداء والإبداع. وتوصّلت دراسة (Beytekin, et al., 2010)،

حول الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة (Edge) بكرواتيا إلى أنَّ الثقافة السائدة ثقافة هرمية (Hierarchy culture) تركز على المحافظة على الوضع الراهن واتباع الإجراءات بما لا يخدم الأهداف الإستراتيجية ورسالة الجامعة بشكل فعال؛ ممَّا يعوق الإبداع. أما الثقافة التي تأتي في مرتبة ثانية فهي ثقافة السوق (Market culture) التي تؤكد النتائج والتنافسية؛ مما يساعد على تحقيق الإبداع. ولكن لم تصل دراسات عالمية أخرى حول الموضوع نفسه إلى النتائج نفسها من حيث قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وأجريت دراسة في بولندا عام 2014 على 301 مؤسسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تبين وجود علاقة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، وأن الثقافة التنظيمية عامل مشجع ومحفز فقط على الإبداع ولكنها ليست عاملاً حاسماً يضمن تحقق الإبداع دائماً (Glod & Wronka-Pospiech, 2016).

وعلى مستوى الدراسات العربية ناقشت دراسة (المشوط، 2011) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وبيّنت أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وللحوافز والمكافآت، وظروف العمل - على الإبداع الإداري. وتوصلت دراسة الجعبري (الجعبري، 2009) حول دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة كبيرة، وأن استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزّزه كان بدرجة متوسطة، بيد أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كان بدرجة متدنية. وبيّنت دراسة العازمي، (العازمي، 2006) حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات القائد التحويلي وخصائصه وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادات لسمات القيادة التحويلية وخصائصها بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوية العامة وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منها لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك العاملين من أصحاب الخبرات الدنيا وأصحاب الخبرات العليا لقدرات إبداعية لصالح أصحاب الخبرات العليا. كما توصلت دراسة أبو جامع، (أبو جامع، 2009) حول الثقافة التنظيمية

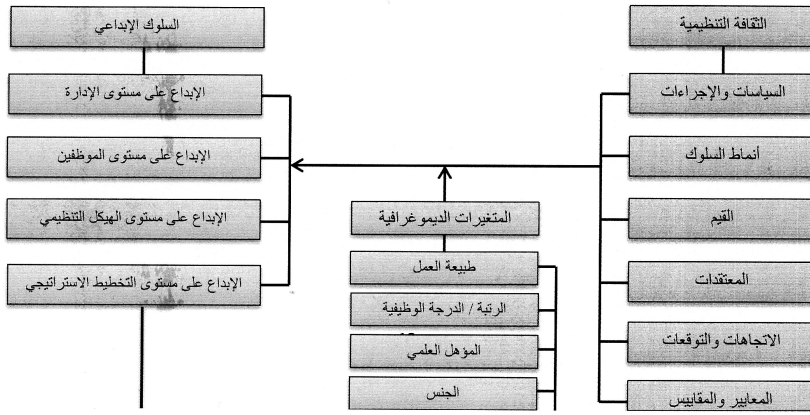
والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية إلى أنَّ العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة الإبداع الإداري لدى العاملين في التربية الأردنية متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية، وأنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم. كما بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوي، في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية، وأن المستوى الأدنى للمراكز الوظيفية أكثر إدراكاً للثقافة المؤسسية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً. كذلك بيّنت دراسة العنزي (العنزي، 2004) حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في مدينة الرياض توقّر جميع القيم المكوّنة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، وإلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيم المكوّنة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

خلاصة الدراسات السابقة:

يتبيّن من الإشارة إلى الدراسات السابقة حول أهمية موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوك الموظفين ومستويات الأداء في مختلف التنظيمات - التباين في النتائج من حيث وجود العلاقة وقوتها: من علاقات قوية، إلى علاقات متوسطة، إلى علاقات ضعيفة بين البيئات التنظيمية والدول وطبيعة عمل التنظيمات. ويستوجب ذلك أهمية اختبار هذه العلاقة المفترضة بشكل ميداني من خلال دراسات ميدانية في الدول المختلفة؛ الأمر الذي يعطي مبرراً للقيام بهذه الدراسة؛ كونها - وفي حدود علم الباحثين - الدراسة الأولى في قطاع التعليم العالي وجامعة الكويت على وجه التحديد. ويمكن القول إن ما يمكن تسميته نظرية الثقافة التنظيمية الإيجابية الديناميكية للمنظمات التي تركز على هيكل تنظيمي مرّن يحفز العاملين أفراداً وجماعات، ويوفر لهم شعوراً بالتمكين - تسهم في إحداث تغيير إيجابي في السلوك يقود إلى تعزيز القدرات الإبداعية وتحقيق ميزات تنافسية لها. وهذا النوع من الثقافة التنظيمية هو ما تحتاج إليه مؤسسات التعليم العالي بدرجة كبيرة؛ نظراً لأنها تعمل في بيئة عالمية تتميز بدرجة عالية من التنافسية لا

بقاء فيها إلا للمؤسسات المبدعة. فالثقافة التنظيمية يمكن لها أن تؤثر إيجابياً على القدرات الإبداعية الديناميكية للعاملين بفعل تقوية الشعور بالتمكين لدى العاملين، والعمل الجماعي، والتواصل والتشارك في المعرفة، والتجاوب السريع مع متطلبات المستفيدين من الخدمات التي يقدمونها.

ويبين شكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة الذي يبين العلاقة المفترضة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الإبداع، التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وهو ما تم تناوله بإيجاز في الإطار النظري للدراسة.



شكل (1): نموذج بوضوح متغيرات الدراسة

منهجية الدراسة:

تمّ لإعداد هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على المصادر الأولية من مراجعة الأدبيات من المراجع والدراسات ذات العلاقة، والمصادر الثانوية عن طريق استبانة طوّرها الباحث لجمع المعلومات؛ حيث وزعت الاستبانات على مجتمع الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقّق من فروضها.

مجتمع الدراسة وعينتها وأداتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية من أعضاء هيئة تدريس، وأعضاء هيئة أكاديمية مساندة، وموظفين إداريين، وبلغ وقت إجراء الدراسة (350) شخصاً. اختيرت عينة قصدية حصصية (Purposive Quota Sample) شكّلت (70%) من مجتمع الدراسة؛ نظراً لتعاون مجتمع الدراسة وللمتابعة الحثيثة من قبل

المساعدين العلميين؛ حيث استرجعت (240) استبانة مكتملة. ولتحقيق أهداف الدراسة واستناداً إلى الإطار النظري ومراجعة عدد من الدراسات السابقة قام الباحثان بتطوير استبانة تكوّنت من ثلاثة أقسام؛ الأول خاص بالمعلومات الديمغرافية، والثاني بعناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والقسم الثالث بعناصر الإبداع الإداري كمتغير تابع. وتم، لقياس آراء مجتمع الدراسة، وضع خمسة اختيارات أمام كل عبارة، هي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق أبداً (1)، كما طرح سؤالان مفتوحان لتعرّف أهم سلبيات الثقافة التنظيمية في الكلية، وأهم العقبات التي تواجه الإبداع الإداري، والطرق المقترحة لدعم الإبداع الإداري. وقد استخدم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة، وأجريت التعديلات وإعادة صياغة لبعض العبارات بناءً على آراء المحكّمين. كما احتسب معامل الثبات معامل كرونباخ ألفا لمتغيّرات الدراسة الذي بلغ (0,918) وهو معامل ثبات جيد جداً؛ مما يعطي ثقة كبيرة بصحة تحليل نتائج الدراسة. واعتمد التدرّج التالي للوسط الحسابي للحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة أو النمط أو البعد ككل: (أقل من 2,5) ضعيفة، من (2,5 إلى أقل من 3,5) متوسطة، ومن (3,5 - 4) عالية، (4,1 فأعلى) عالية جداً.

ونظراً لتعاون أفراد مجتمع الدراسة والمتابعة الحثيثة من قبل المساعدين العلميين استرجعت (240) استبانة مكتملة؛ ممّا يمثّل (70%) من كامل مجتمع الدراسة. وخضعت الاستبانات للتحليل الإحصائي باستخدام أساليب إحصائية متعددة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية.

تحليل النتائج واختبار الفروض:

يتضمّن هذا القسم من الدراسة عرضاً وتحليلاً للبيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، واختبار (CHI SQUARE)، واختبار (T-TEST)، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA VARIANCE)، وسيكون التحليل على النحو الآتي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة.

ثانياً: القيم المكوّنة للثقافة التنظيمية.

ثالثاً: عناصر الإبداع الإداري.

رابعاً: العلاقة بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
خامساً: اختلاف تقييم العاملين في الكلية للثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الديمغرافية.

سادساً: اختلاف تقييم العاملين في الكلية للسلوك الإبداعي في الكلية باختلاف الخصائص الديمغرافية.

خصائص عينة الدراسة:

بلغ عدد الاستبانات المكتملة التي حلت (240) استبانة، ويبين جدول (1) نمط توزيع المجيبين. شكّل أعضاء هيئة التدريس (31,7%)، وأعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصب إدارية (2,5%)، وأعضاء الهيئة الأكاديمية المساندة (19,2%) والإداريين (6,46%). ومن حيث الجنس شكّل الذكور (51,2%)، والإناث (48,8%). أما توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة فكانت النسبة الكبرى (60,4%) من ذوي الخبرات (10 سنوات فأكثر)، و (22,5%) من ذوي الخبرات (5- أقل من 10 سنوات)، و (17,1%) من ذوي خبرات (أقل من 5 سنوات). وشكّل من هم من الفئات العمرية (45 سنة فأعلى) النسبة الكبرى (43,4%)، تلاهم (28,7%) من هم (أقل من 35 سنة)، و (27,9%) ممن تراوح أعمارهم ما بين (35 وأقل من 45 سنة). أمّا من حيث التوزيع بحسب الجنسية فقد شكّل الكويتيون (75,4%) وغير الكويتيين (24,6%) من المجموع العام.

جدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة

م	المتغير	التكرار	النسبة %
1	طبيعة العمل		
	* عضو هيئة تدريس	76	31,7
	* عضو هيئة تدريس بمنصب إداري	6	02,5
	* عضو هيئة أكاديمية مساندة	46	19,2
	* موظف إداري	112	46,6
2	الجنس		
	* ذكر	117	48,8
	* أنثى	123	51,2

تابع / جدول (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة

م	المتغير	التكرار	النسبة %
3	سنوات الخبرة		
	* أقل من خمس سنوات	41	17,1
	* 5 - أقل من 10 سنوات	54	22,5
	* 10 سنوات فأكثر	145	60,4
4	العمر		
	* أقل من 35 سنة	69	28,7
	* 35 - أقل من 45 سنة	67	27,9
	* 45 سنة فأكثر	104	43,4
5	الجنسية		
	* كويتي	181	75,4
	* غير كويتي	59	24,6
	المجموع	240	100

نتائج الدراسة:

تقييم العاملين للثقافة التنظيمية:

يبين التحليل الإحصائي للبيانات - كما يظهر جدول (2) - أنَّ الوسط الحسابي العام لتقييم العاملين للثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإدارية، مقيساً على سلم ليكرت الخماسي، بلغ (3,36)؛ أي بمستوى متوسط. وكان أعلى وسط حسابي (3,88) للمعتقدات التنظيمية، جاء بعدها (3,42) وبمرتبة ثانية القيم وأنماط السلوك، وفي مرتبة الثالثة (3,40) الاتجاهات والتوقعات، وفي مرتبة رابعة (3,03) السياسات والإجراءات، وفي المرتبة الأخيرة المعايير والمقاييس (3,02) وجميعها تقييمات بدرجة متوسطة؛ مما يستوجب العمل على تحسينها لتصل إلى مستويات أفضل، ومن اللافت للنظر أنَّ تقييم السياسات والمعايير والمقاييس كان الأدنى درجة.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية

م	أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	السياسات والإجراءات	3,03	,94161	4
2	الأنماط السلوكية	3,42	1,09233	2
3	القيم السلوكية	3,42	1,09233	2
4	المعتقدات التنظيمية	3,88	1,49577	1
5	الاتجاهات والتوقعات	3,40	1,31928	3
6	المعايير والمقاييس	3,02	1,12029	5
	الوسط الحسابي العام	3,36		

تقييم العاملين للسلوك الإبداعي:

يبين التحليل الإحصائي للبيانات - كما يظهر جدول (3) - أنَّ الوسط الحسابي العام لتقييم السلوك الإبداعي في كلية العلوم الإدارية، مقيساً على سلم ليكرت الخماسي، بلغ (3,18) وكان أعلى وسط حسابي (3,23) للإبداع على مستوى الموظفين، جاء بعده بمرتبة ثانية الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي (3,20)، وفي مرتبة ثالثة الإبداع على مستوى الإستراتيجية (3,18)، وفي المرتبة الأخيرة

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإبداعي

م	أبعاد السلوك الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإبداع على مستوى الإدارة	3,08	1,24011	4
2	الإبداع على مستوى الموظفين	3,23	1,18221	1
3	الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي	3,20	97945.	2
4	الإبداع على مستوى التخطيط الاستراتيجي	3,19	1,40924	3
	الوسط الحسابي العام	3,18		

الإبداع على مستوى الإدارة (3,08). ويتبين من ذلك أنّ تقييم العاملين للسلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة أيضاً. واللافت للنظر أنّ تقييم السلوك الإبداعي للإدارة كان في المرتبة الأخيرة جاء بعده على التوالي: تقييم الإستراتيجية، والهيكل التنظيمي؛ مما يستوجب إيلاء ذلك الأهمية اللازمة لتحسين تلك الجوانب.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

استخدمت المعالجة الإحصائية (Chi-Square) للإجابة عن هذا السؤال، ويبين جدول (4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (01)، بين الثقافة التنظيمية بشكل عام ومكوناتها الفرعية من ناحية، وبين السلوك الإبداعي بشكل عام ومكوناته الفرعية من ناحية أخرى. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسات المشوط وأبو جامع والعنزي؛ حيث بينت دراسة المشوط أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وللحوافز والمكافآت، ولظروف العمل على الإبداع الإداري. (المشوط، 2011)، كما بينت نتائج دراسة العازمي وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه لمهارات وقدرات إبداعية (العازمي، 2006)، وأظهرت دراسة أبو جامع أنّ العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية متوسطة (أبو جامع، 2009)، وبينت دراسة العنزي وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيم المكوّنة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري (العنزي، 2004).

جدول (4)
اختبار Chi-Square Tests
للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بأبعادهما المختلفة

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	a1078,499	819	.000**	السياسات مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a1127,254	975	.000**	السياسات مع الإبداع على مستوى الموظفين
Pearson Chi-Square	a1095,424	819	.000**	السياسات مع الإبداع على الهيكل التنظيمي**
Pearson Chi-Square	a1505,582	1131	.000**	السياسات مع الإبداع على مستوى التخطيط الإستراتيجي
Pearson Chi-Square	a7241,576	6981	.014**	السياسات مع السلوك الإبداعي بشكل عام
Pearson Chi-Square	a987,270	798	.000**	أنماط السلوك مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a1376,271	950	.000**	أنماط السلوك مع الإبداع على مستوى الموظفين
Pearson Chi-Square	a920,095	798	.002**	أنماط السلوك مع الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي
Pearson Chi-Square	a1325,978	1102	.000**	أنماط السلوك مع الإبداع على مستوى التخطيط الإستراتيجي
Pearson Chi-Square	a7119,164	6802	.004**	أنماط السلوك مع السلوك الإبداعي بشكل عام
Pearson Chi-Square	a987,270	798	.000	القيم مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a1376,271	950	.000**	القيم مع الإبداع على مستوى الموظفين
Pearson Chi-Square	a920,095	798	.002**	القيم مع الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي
Pearson Chi-Square	a1325,978	1102	.000**	القيم مع الإبداع على مستوى التخطيط الإستراتيجي
Pearson Chi-Square	a7119,164	6802	.004**	القيم مع السلوك الإبداعي بشكل عام
Pearson Chi-Square	a493,601	399	.001**	المعتقدات مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a688,544	475	.000**	المعتقدات مع الإبداع على مستوى الموظفين

تابع / جدول (4)
اختبار Chi-Square Tests
العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بأبعادهما المختلفة

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	a523,594	399	.000**	المعتقدات مع الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي
Pearson Chi-Square	a817,133	551	.000**	المعتقدات مع الإبداع على مستوى التخطيط الإستراتيجي
Pearson Chi-Square	a3793,784	3382	.000**	المعتقدات مع السلوك الإبداعي بشكل عام
Pearson Chi-Square	a1055,088	609	.000**	الاتجاهات والتوقعات مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a1393,216	725	.000**	الاتجاهات والتوقعات مع الإبداع على مستوى الموظفين
Pearson Chi-Square	a913,961	609	.000**	الاتجاهات والتوقعات مع الإبداع في الهيكل التنظيمي
Pearson Chi-Square	a1209,430	841	.000**	الاتجاهات والتوقعات مع الإبداع في التخطيط الإستراتيجي
Pearson Chi-Square	a5683,562	5133	.000**	الاتجاهات والتوقعات مع السلوك الإبداعي بشكل عام
Pearson Chi-Square	a925,917	525	.000**	المعايير والمقاييس مع الإبداع على مستوى الإدارة
Pearson Chi-Square	a1008,281	625	.000**	المعايير والمقاييس مع الإبداع على مستوى الموظفين
Pearson Chi-Square	a917,678	525	.000**	المعايير والمقاييس مع الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي
Pearson Chi-Square	a1273,982	725	.000**	المعايير والمقاييس مع الإبداع على مستوى الإستراتيجية
Pearson Chi-Square	a4881,169	4475	.000**	المعايير والمقاييس مع الإبداع بشكل عام
Pearson Chi-Square	a41378,667	40480	.001**	الثقافة التنظيمية بشكل عام والسلوك الإبداعي بشكل عام

** Pearson Chi-Square is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفروض:

الفرض الأول: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الإدارية.

استخدمت المعالجة الإحصائية (Chi-Square) لاختبار هذا الفرض، وأظهرت نتائج التحليل - كما يتبين من جدول (4) - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (01)، بين الثقافة التنظيمية بشكل عام ومكوناتها الفرعية من ناحية والسلوك الإبداعي بشكل عام ومكوناتها الفرعية من ناحية أخرى، مما يؤكد صحة الفرض.

الفرض الثاني: هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم العاملين للثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإدارية، تعزى للاختلاف في الخصائص الديمغرافية؟.

أجري تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتعرّف التباين في تقييم العاملين للثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. وبيّن جدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تقييم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، تعزى للرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، أو للجنس، أو لسنوات الخبرة، أو العمر، وأنّ هناك فروقاً في تقييم الثقافة التنظيمية تعزى لطبيعة العمل، وللجنسية عند مستوى معنوية (002)، مما يعني عدم صحة الفرض بشكل عام. وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة أبو جامع التي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبتغيير المركز الوظيفي (أبو جامع، 2009).

جدول (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي للثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	10,474	3	3,491	5,000	.002*	طبيعة العمل
Within Groups	162,687	233	.698			
Total	173,161	236				
Between Groups	2,858	2	1,429	2,277	.109	الرتبة الأكاديمية
Within Groups	49,583	79	.628			
Total	52,441	81				

تابع / جدول (5)
نتائج تحليل التباين الأحادي للثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	319.	1	.319	.434	.511	الجنس
Within Groups	172,841	235	.735			
Total	173,161	236				
Between Groups	2,616	2	1,308	1,794	.169	سنوات الخبرة
Within Groups	170,545	234	.729			
Total	173,161	236				
Between Groups	1,515	2	.757	1,033	.358	العمر
Within Groups	171,646	234	.734			
Total	173,161	236				
Between Groups	6,679	1	6,679	9,428	*,002	الجنسية
Within Groups	166,482	235	.708			
Total	173,161	236				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد احتسب (T- test) من أجل فحص لأي الفئات (ضمن طبيعة العمل والجنسية) كان التفاوت في تقييم أعضاء عينة الدراسة الثقافة التنظيمية. ويظهر جدول (6) أنّ تقييم الموظفين الإداريين للثقافة التنظيمية في الكلية كان أعلى من تقييم أعضاء هيئة التدريس؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لتقييم الثقافة التنظيمية، مقيساً على سلم ليكرت الخماسي، (3,56) بينما بلغ تقييم أعضاء هيئة التدريس (3,20)، أما بالنسبة للجنسية فقد بلغ الوسط الحسابي لتقييم أعضاء هيئة التدريس غير الكويتيين للثقافة التنظيمية (3,65)، في حين بلغ الوسط الحسابي لتقييم زملائهم الكويتيين (3,26).

جدول (6)

اختبار T-TEST للتفاوت في تقييم العاملين للثقافة التنظيمية في الكلية وفقاً لمتغيري طبيعة العمل والجنسية

	JOB	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	عضو هيئة تدريس	76	3,2009	.68251	.07829
	موظف إداري	109	3,5661	.98320	.09417
	الجنسية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	KUWAITI	178	3,2657	.83032	.06224
	NON-KUWAITI	59	3,6540	.87544	.11397

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي بكلية العلوم الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أجري تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA VARIANCE) لفحص الفرض، وبيّن جدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في الكلية تعزى للمتغيرات الخاصة بطبيعة العمل، أو الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، أو الجنس، أو العمر، أو سنوات الخبرة. وكان الفرق الوحيد في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي يعزى لمتغير الجنسية فقط؛ مما يعني عدم صحة الفرض. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة العازمي التي بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الخبرات القليلة وأصحاب الخبرات العليا حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية (العازمي، 2006).

جدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك الإبداعي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	.008	1	.008	.007	.934	طبيعة العمل
Within Groups	120,922	110	1,099			
Total	120,930	111				

تابع / جدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي للسلوك الإبداعي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	2,858	2	1,429	2,277	.109	الرتبة الأكاديمية
Within Groups	49,583	79	.628			
Total	52,441	81				
Between Groups	.083	1	.083	.097	.756	الجنس
Within Groups	203,844	237	.860			
Total	203,927	238				
Between Groups	.949	2	.474	.551	.577	سنوات الخبرة
Within Groups	202,979	236	.860			
Total	203,927	238				
Between Groups	.640	2	.320	372.	690.	العمر
Within Groups	203,287	236	861.			
Total	203,927	238				
Between Groups	9,475	1	9,475	11,548	*001.	الجنسية
Within Groups	194,453	237	820.			
Total	203,927	238				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

احتسب (T-test) من أجل فحص لأي فئات الجنسية كان التفاوت في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي. ويظهر جدول (7) أن تقييم العاملين غير الكويتيين للسلوك الإبداعي كان أعلى من تقييم زملائهم الكويتيين؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لتقييم الكويتيين للسلوك الإبداعي في الكلية (3.06)، مقيساً على سلم ليكرت الخماسي، بينما بلغ تقييم غير الكويتيين (3.52).

جدول (8)
اختبار T- TEST للتفاوت في تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في الكلية
وفقاً لمتغير الجنسية

	NATIONALITY	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السلوك الإبداعي	KUWAITI	180	3,0632	85819.	06397.
	NON-KUWAITI	59	3,5250	1,03907	.13528

مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يقيّم العاملون في كلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي فيها، وإذا ما كان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات الإبداع الإداري، وفيما إذا كان هناك تفاوت في التقييم وفقاً للمتغيرات الديمغرافية المتصلة بطبيعة العمل، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والعمر والجنسية. وقد تناولت الدراسة التساؤلات الآتية:

- 1- كيف يقيّم العاملون الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإدارية ؟
- 2- كيف يقيّم العاملون سلوكيات الإبداع الإداري في كلية العلوم الإدارية ؟
- 3- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في كلية العلوم الإدارية ؟
- 4- هل يتفاوت تقييم العاملين للثقافة التنظيمية في الكلية بحسب المتغيرات الديمغرافية؟
- 5- هل يتفاوت تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في الكلية بحسب المتغيرات الديمغرافية؟

أوضحت أدبيات الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتمثل بعدة مؤشرات، هي السياسات والإجراءات، وأنماط السلوك، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات والتوقعات، والمعايير والمقاييس. كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من عدم وجود إجماع بين الباحثين حول السلوك الإبداعي بسبب كثرة المجالات التي شاع استخدام هذا المفهوم فيها، فإن هناك اتفاقاً تقريبياً على مجالات السلوك الإبداعي من سلوك الإدارة، والموظفين، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي. وقد طبقت

الدراسة على العاملين في كلية العلوم الإدارية عن طريق استخدام المنهج الوصفي المسحي الشامل للعاملين باستخدام استبانة أعدت خصيصاً لذلك.

بيّنت نتائج الدراسة أنّ العاملين في الكلية يقيّمون الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للتقييم (3,36) على سلم ليكرت الخماسي. أمّا ترتيب التقييم للعناصر المكوّنة للثقافة التنظيمية بشكل تصاعدي من التقييم الأدنى للأعلى فكان أدنى تقييم للمعايير والمقاييس، جاءت بعده على التوالي: السياسات والإجراءات، والاتجاهات والتوقعات، وأنماط السلوك، وأخيراً المعتقدات التي جاءت في الترتيب الأعلى؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لتقييمها (3,88). وتعتبر هذه النتائج أدنى من التوقعات لكلية تطمح للتميّز والريادة ولأن تكون في مرتبة متقدمة بين كليات إدارة الأعمال عربياً وعالمياً. فالتميّز يحتاج إلى بيئة تنظيمية متميّزة من منظور العاملين فيها على أقل تقدير قبل أن تكون متميّزة من منظور الآخرين؛ حيث يجب أن تكون درجات تقييم العاملين أعلى ممّا كانت عليه. كما أنّ اللافت للانتباه أن التقييمات الأقل كانت لمعايير السلوك ومقاييسه، والاتجاهات والتوقعات وهي أمور مهمة؛ لأنّها تعكس درجة المؤسسية وعدم المزاجية أو الشخصية كنمط في العمل؛ ممّا يوجب الاهتمام لتحسينها. وممّا يؤكد هذه النتائج المشكلات التي ذكرها العاملون على اختلاف فئاتهم؛ حيث حدّدوا أهم السلبيات في الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية على النحو التالي:

- 1 - ضعف العمل المؤسسي: ومن مظاهر ذلك تغيير المهام مع تغيير المسؤولين وعدم وجود وصف دقيق للمهام والمسؤوليات أو عدم معرفة الموظفين به إن كان موجوداً.
- 2 - عدم وضوح السياسات والإجراءات والمزاجية في تطبيق المعروف منها.
- 3 - تفشي المحسوبية والواسطة في أسلوب الإدارة والاحتكام لعوامل قبلية وطائفية وتمييزية بمختلف أشكالها.
- 4 - عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5 - غياب نظام مناسب للتحفيز والمساءلة مما يقلّل فرص التنافس الشريف.
- 6 - غياب مقاييس أداء تتم المساواة والتحفيز على أساسها.
- 7 - المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات مما يضعف روح المبادرة.

8 - عدم وجود مدونة للسلوك.

9 - تدني روح التعاون بين العاملين.

10 - عدم الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين بما يتناسب مع التطورات المستجدة في مجالات العمل.

أما بخصوص تقييم العاملين للسلوك الإبداعي في الكلية؛ فقد بينت نتائج الدراسة أنَّ العاملين يقيّمون السلوك الإبداعي بدرجة أقل من تقييمهم للثقافة التنظيمية. وقد بلغ الوسط الحسابي العام لتقييم السلوك الإبداعي (3,18)، مقيساً على سلم ليكرت الخماسي، وتراوح مدى التقييم ما بين (3,08) في حده الأدنى، و (3,20) في حده الأعلى. وجاء الترتيب التنازلي لتقييم السلوك الإبداعي على النحو الآتي: الإبداع على مستوى الإدارة، الإبداع على مستوى التخطيط الإستراتيجي، الإبداع على مستوى الهيكل التنظيمي، الإبداع على مستوى الموظفين. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك مشكلة في الجانب الإداري، ولذلك علاقة بتدني المؤسسة وضعف الإدارة الإستراتيجية الذي بيّنه التقييم المتدني للمعايير والمقاييس كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية؛ مما يؤكّد ضرورة توجّيه مزيد من الاهتمام لتطوير هذه النواحي لرفع مستوى تقييم العاملين لسلوكيات الإبداع؛ بحيث يتعرّز السلوك الإبداعي. أما من ناحية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي فقد بينت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة قوية ذات دلالة عند مستوى معنوية (0,01) بين الوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بشكل عام وبين المكونات الفرعية للثقافة التنظيمية والمكونات الفرعية للسلوك الإبداعي على حد سواء. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي ترى أن المنظمات الناجحة هي التي تهيئ لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجّعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية، يمكن استثمارها في مساعدة المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد، حيث يندر وجود إبداع إداري من دون ثقافة تنظيمية تشجّع وتدعم هذا الإبداع. ولذلك لا بد من توافر الثقافة التنظيمية المحفّزة على الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للتفكير الإبداعي، التي يجب أن تؤكّد قيمها على المرونة، والثقة بالأفراد، ونبذ المنهج البيروقراطي بالمعنى السلبي للمفهوم، الذي يسود في المنظمات كأسلوب عمل، كما أنّه يتطلب توافر وسائل الاتصال الملائمة التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة نشاطات

المنظمة، والحصول على المعلومات المناسبة في وقتها وعند الحاجة، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة (هيجان، 1999: 58؛ الكبيسي، 1998: 68). ويتطلب تحقيق هذا الهدف أن تولي إدارة الكلية اهتماماً أكبر بعملية تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة تساعد على تطوير السلوك الإبداعي، وتشجيع ترسيخ المكونات التي تتفق مع أهداف الكلية ومحاولة تعديل تلك المكونات الثقافية التي لا تتفق مع أهدافها، والبحث عن الأسباب والمشكلات التي تعوق ترسيخ المكونات الثقافية المطلوبة والعمل على وضع الإجراءات والخطط التي تساعد على تفعيلها.

ومما يعطي مصداقية لهذه النتائج ما ذكره العاملون من مختلف الفئات التي شملتها الدراسة في إجاباتهم عن السؤال حول معوقات الإبداع التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- 1 - عدم أهلية القيادات الإدارية وسلبيتها وافتقارها إلى أساسيات التعامل الإنساني.
- 2 - جمود القوانين واللوائح.
- 3 - المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات؛ مما يضعف روح المبادرة.
- 4 - ضعف الموازنات المالية؛ مما لا يتيح مجالاً لتحفيز المبدعين.
- 5 - ضعف روح التعاون بين العاملين.
- 6 - ضعف قنوات الاتصال وعدم تشجيع المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- 7 - عدم الاهتمام الكافي بالتدريب والمزاجية في توفير الفرص التدريبية القليلة.
- 8 - عدم تقدير الإنجاز والتميز بين العاملين في الكلية على أسس الجنسية والطائفة والقبيلة.
- 9 - تفشي المحسوبية والواسطة في ممارسات الإدارة.
- 10 - ضعف نظم الحوافز.

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديمغرافية على الثقافة التنظيمية بينت نتائج الدراسة وجود توافق في تقييم الثقافة التنظيمية بين مختلف فئات العاملين باستثناء

متغير طبيعة العمل ومتغير الجنسية؛ حيث بيّنت نتائج الدراسة أنّ الموظفين الإداريين يقيّمون الثقافة التنظيمية بدرجة أعلى (3,56)، بينما يقيّمها أعضاء هيئة التدريس (3,20). ومن حيث الجنسية أظهرت الاختبارات الإحصائية (T-TEST) أنّ العاملين غير الكويتيين يقيّمون الثقافة التنظيمية بدرجة أعلى من أقرانهم الكويتيين؛ حيث بلغ تقييم غير الكويتيين (3,65) مقابل (3,26) نقطة للكويتيين. ويمكن تفسير التفاوت في التقييم بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بارتفاع توقعات فئة أعضاء هيئة التدريس للثقافة التنظيمية المطلوبة مقارنة مع زملائهم من الإداريين الذين قد تكون توقعاتهم أكثر تواضعاً باختلاف التأهيل والخبرة. أمّا بشأن تفسير ارتفاع تقييم العاملين غير الكويتيين للثقافة التنظيمية مقارنة بزملائهم الكويتيين؛ فيمكن تفسير ذلك أيضاً باختلاف التوقعات والثقافات بين الفئتين. أمّا بشأن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي فقد بيّنت نتائج الدراسة أيضاً تشابه التقييم بين فئات العاملين من حيث المتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير الجنسية؛ حيث كان تقييم العاملين غير الكويتيين للسلوك الإبداعي تقيماً أعلى بلغ (3,52) مقابل (3,06) للكويتيين، وهو أمر يمكن تفسيره أيضاً باختلاف الثقافة والتوقعات بين الفئتين. وعند النظر لعناصر الإبداع الإداري من خلال نتائج الدراسة يمكن استنتاج أنّه يمكن للمسؤولين الاستفادة من نتيجة هذه الدراسة عن طريق معرفة أي عناصر الإبداع الإداري متوفرة في بيئتها التنظيمية، والعمل على تطوير وغرس العناصر التي لا تتوافر بالشكل المطلوب ومحاولة تشجيع العناصر الموجودة، وذلك عن طريق تقديم الإدارة العليا في الكلية الدعم اللازم، وعقد الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات عن أهمية الإبداع الإداري ومقوماته، إضافة إلى البحث عن المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق وتوافر بعض العناصر ووضع الخطط المناسبة لتطويرها. وفي الختام لا بدّ من الإشارة إلى أنّ نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على مختلف كليات جامعة الكويت ولا على كليات إدارة الأعمال في جامعة الكويت؛ نظراً لتفاوت طبيعة كل كلية وكل بيئة في دول مجلس التعاون الخليجي على الرغم من وجود تشابه كبير في البيئة الاجتماعية لهذه الدول. ويستدعي ذلك التفاوت إعداد دراسات على كليات العلوم الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، وعلى كليات أخرى في جامعة الكويت لتعرّف مكونات الثقافة التنظيمية في الكليات المتميّزة والعمل على تعميمها على مختلف الكليات وحتى يمكن تعميم الاستنتاجات بما ينعكس إيجابياً على الكليات ويساعدها على الوصول للتميّز والمحافظة عليه.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة التي بيّنت أنّ العاملين يقيّمون الثقافة التنظيمية السائدة والسلوك الإبداعي في الكلية بدرجة متوسطة، يرى الباحثان ضرورة اتخاذ أصحاب القرار والحريصين على تميّز الكلية ورفع مستوى أدائها وتطويره - عدة إجراءات من شأنها تحسين الثقافة التنظيمية؛ ممّا يوفرّ مناخاً أفضل للسلوك الإبداعي الذي بيّنت الدراسة علاقته الوثيقة بالثقافة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

- 1 - العمل على وضع وصف وظيفي دقيق لمهام العاملين من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الأكاديمية المساندة والموظفين الإداريين، وعمل ورشة عمل يتم من خلالها تعريف العاملين بهذه المهام؛ مما يساهم في تأسيس العمل.
- 2 - إعداد دليل يوضح حقوق العاملين وواجباتهم؛ الأمر الذي من شأنه أن يعزز المؤسسة في العمل ويجنب ادعاءات ممارسات الوساطة والمحسوبية والتحيز والتمييز في التعامل.
- 3 - وضع مدونة سلوك وتعريف جميع العاملين بها؛ بما يضمن معرفة التوقعات وأنماط السلوك المطلوبة ويعزز السلوك الإيجابي للعاملين.
- 4 - الاهتمام بوضع برامج تدريبية وتنظيم ورشات عمل وحلقات نقاشية في الموضوعات التي تهمّ جميع فئات العاملين بناء على استطلاع حاجاتهم وبشكل منهجي.
- 5 - الاهتمام بتنظيم لقاءات دورية بين إدارة الكلية ومختلف فئات العاملين لمناقشة ما يهمهم من أمور؛ بما يعزز الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساهم في تهيئة مناخ صحي للعمل.
- 6 - تحديد معايير ومقاييس الأداء المناسبة لمختلف الأعمال بما يضمن المساءلة والتحفيز بعدالة وموضوعية، وإيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية يشجّع ويحفّز العاملين على التميّز في الأداء.
- 7 - اختصار وتسريع الإجراءات المتصلة بدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس والتعريف بالكفاءات الموجودة في الكلية لدى مجتمع الأعمال في القطاعين الحكومي والخاص؛ مما يساهم في تسويق الكفاءات الاستشارية والتدريبية التي تتوافر في الكلية.

8 - التحليّ بروح الشفافية والموضوعية في التعيينات في الوظائف القيادية؛ بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ الأمر الذي من شأن تطبيقه الحدّ من الإشاعات عن المزاجية والمحسوبية كأساس لاتخاذ القرارات في هذا المجال.

المراجع :

إبراهيم أحمد عواد أبو جامع. (2009). " الثقافة مؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، السعودية.

أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في فلسطين ". " رسالة ماجستير غير منشورة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.

أميمة الدهان. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.

بسام بن مناور العنزي. (2003). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. "رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة العامة". كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود. الرياض.

تركي عبد الرحمن الحقباني. (1996). " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ". "رسالة ماجستير غير منشورة"، الرياض: جامعة الملك سعود.

تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية في الدول العربية.

http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr20/2007_200808/news/arabstates/title,6718,en.html

حسن علي الزعبي. (2009). " أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية ". مجلة البصائر، الأردن، مجلد 13، عدد 1: 261-270.

حسين حريم. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين فرحات؛ وعامر منصور. (2006). " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية ". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات. مجلد 1.

رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عامر الكبيسي. (1998). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر. عبد الرحمن أحمد هيجان. (1999). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1): 1-77.

عبد العزيز حسن آل حسن (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، "رسالة ماجستير غير منشورة". الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عبد الله كاظم. (2008). أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق: جامعة القادسية. مجلد 10، عدد 3: 65-80.

عنان الجعبري. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة"، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

فايز النجار؛ ونازم ملكاوي. (2010). دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. مجلد 26، عدد 2: 257-279.

محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). القيادة التحولية وعاقبتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

محمد سعد فهد المشوط. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

محمد قاسم القريوتي. (2009). "فهم الثقافة التنظيمية". مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. تحرير جي م. شافريتز وآخرون، وترجمة: نخبة من المتخصصين في الإدارة العامة في العالم العربي، الرياض: مركز البحوث في معهد الإدارة العامة.

محمد قاسم القريوتي. (2015). *نظرية المنظمة والتنظيم*. الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ممدوح جلال الرخيمي. (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. "رسالة ماجستير غير منشورة"، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

Alavi, M., Kayworth, T., & Leinder, D. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge Management practices. *Journal of Management Information System*, 22, (3), 190-224.

Antia, M., Ceria, A., & Lazia, M. (2010). "Organizational culture of the department of construction management and economics, Faculty of Civil Engineering, University of Zagreb". *Organization, Technology and Management in Construction E an International Journal*. 2(1): 136-44.

Becher, T. (1989), *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the cultures of disciplines*, Buckingham: Open University Press.

Beytekin, O. t., Yalcinkaya, M., Miray, Dogan. & Karakoc, Nermin (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*. 2(1):1-13.

Budd, J. M. (1996). The organizational culture of the research university: Implications for

- LIS Education. *Journal of Education for Library & Information Science*. vol 37(2), 154-162.
- Cerne M., Jaklic M., kerlavaj M., & Aydinlik A.U., (2012) Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms. *Journal of Management & Organization* 18(2): 193-219.
- Fjortoft, N., & Smart, J.C. (1994), Enhancing organizational effectiveness: the importance of culture type and mission agreement, *Higher Education*, 27, pp. 429-447.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Organizations behavior, Structure and processes*. 8thed. Irwin, Homewood, USA.
- Glod, W., & Martyna, W. (2016). The Relationships between organizational culture and management innovation". A paper submitted to Joint International Conference on Technology, Innovation, and Industrial Management in Bari, Italy on 27-29 May, 2015. Pp. 1409-1418.
- Hafit, N., Asmuni, A., Idris, K., & Wahat, N. (2015). Organizational culture and its effect on organizational innovativeness in Malaysian higher education Institutions. *International Academic Research Journal of Social Science*. 1. (2): 118-124.
- Hilmi, M. F., Ramayah, T., Mustapha, Y., & Pawanchik, S. (2010). Product and process innovativeness: evidence from Malaysian SMEs. *European Journal of Social Sciences*, 16(4), 556-565.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, Software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Co.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational theory, Design and change*. Prentice Hall: Pearson.
- Kovaè, V., Lediæ, J. & Rafajec, B. (2006). *Understanding university organizational culture*. Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Ladd, A., & Ward, A. (2008). An investigation of environmental factors influencing knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management Practice*. 3(1), 1-13.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Hu, D., & Yueh, Y.. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1),52-70.
- Lam, A. (2010). *Innovative organization, structure, learning and adaptation, Innovation Perspective for the 21st Century*. Madrid: BBVA, Spain,pp 163-175.
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., Perez, L., Raquel, S., & Sanz-Valle, J. (2016). "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies" *Revista Latinoamericana de Psicologia*. Vol. 48. No. 1. January-April. 30-41.
- Peters, T., & R. H. Waterman. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Raquel, S., Julia C. Naranjo-Valencia, D. Jiménez, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Issue 6 pp. 997 - 1015.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sporn, B. (1996). Managing university culture: Analyses of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*. 32, 41-61.
- Vecchio, R. P. (2000). *Organizational behavior: Core concepts*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The culture match. *Training & Development Journal*, 37, 29 -36.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation Capability : An empirical study". *International Journal of Information Technology & Business Management*. Vol. 6. No.1. 11-25
- Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, Taiwan, Vol.4, No.6, pp.869-881.

قدم في: أبريل 2016

أجيز في: يوليو 2016

