

## أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

د : بركان أسماء

[asmaberkane@yahoo.com](mailto:asmaberkane@yahoo.com)

د. جليد نورالدين

[n\\_djelid@yahoo.com](mailto:n_djelid@yahoo.com)

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله

### ملخص :

نظرا لما تلقاه الثقافة التنظيمية من إهتمام واسع من طرف الباحثين والمختصين في مجال إصلاح المؤسسات، ذلك للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على أنشطة المنظمات، ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد سبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة و الفاعلية في المنظمات الخدمانية و الإنتاجية. و بما أن الأفراد يحملون أفكارا أو المعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإجتماعي و الإبداعي و الثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، و هذا ما دفعنا بالقائمين على المنظمات إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية .

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمة

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية. الإبداع الإداري. المنظمة.

## مقدمة:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرة على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وحتى تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها.

ونظراً لمكانة الثقافة التنظيمية في تحسين وتطوير الإبداع الإداري، سوف نتناول في هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسة من خلال التطرق إلى:

أولاً: الثقافة التنظيمية

ثانياً: الإبداع الإداري

ثالثاً: الثقافة التنظيمية و أثرها على الإبداع الإداري

و الإشكالات المطروح : هل الثقافة التنظيمية تساهم في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة ؟.

## أولاً: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية:** حسب منظور جيرالد جرينبرج وروبرت بارون "أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة " (1).

"إن ثقافة المنظمة مشابهة لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان. أنماط سلوكية مشتركة.. إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد..." (2).

و كتعريف إجرائي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي القيم والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تفكيرهم وأساليب عملهم وتشمل "أسلوب الأداء، استخدام وسائل التقنية، التخاطب بين الموظفين، كيفية اتخاذ القرارات.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.  
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.  
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرة على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير<sup>(3)</sup>.

**3- خصائص الثقافة التنظيمية:** تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع<sup>(4)</sup>.

ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وبطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>(5)</sup>.  
تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والاتحام لتشكيل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات<sup>(6)</sup>.

ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغيير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي "أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل".

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تنفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

أ-أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.

ب-أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.

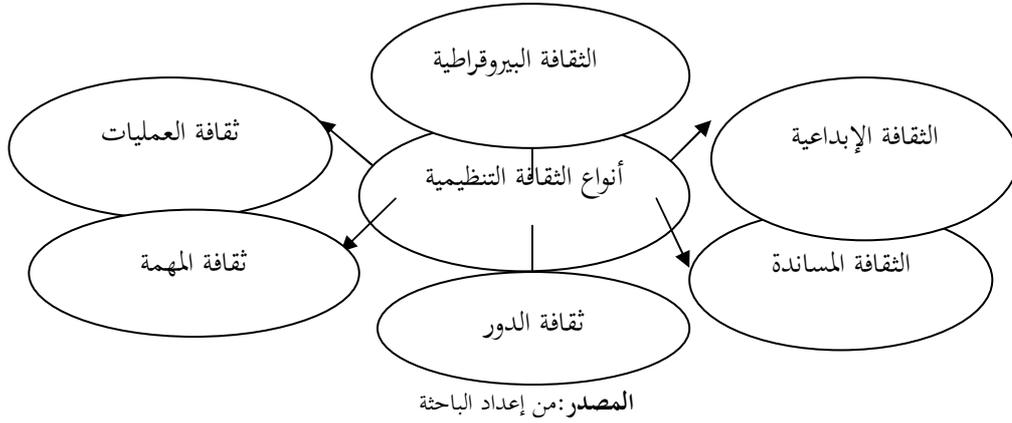
ج-أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.

د- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة<sup>(7)</sup>.

#### 4- أنواع الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم

الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

الشكل رقم (1) يمثل أنواع الثقافة التنظيمية



#### 5- القيم المكونة للثقافة التنظيمية: من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك

مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وقد اتضح أن كلاً من فرانسيس، وودكوك أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان<sup>(9)</sup>

أ- القوة: إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم.

ب- الصفوة: تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة - كقيمة - خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

ج- المكافأة: إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم.

د- الفاعلية: تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات.

هـ - الكفاءة: تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه..

و - العدالة: تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافظاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

ز - فرق العمل: تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء.

ح- القانون والنظام: تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة. (10)

## 7- وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية: هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها

وتطويرها:

أ- مشاركة العاملين: إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

ب- الإدارة عمل رمزي: إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع

السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

ج- المعلومات من الآخرين: إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

د- نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في: أخلاقيات العمل (Work Ethics)، القيم التنظيمية (Organizational Values)، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes) الأنماط السلوكية (Behavioral Norms) توقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية. (11)

### ثانياً: الإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. ولتوضيح الإبداع الإداري سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية للمبتكر والمبدع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع الإداري.

**1- مفهوم الإبداع الإداري:** يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (12).

**ويعرف أيضاً** حالات التجديد في نظم الإعلام والاتصال من طرف الإطارات والعاملين من أجل إضافة شيء جديد غير معهود بخدم فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بحلول ابتكاريه لبعض مشاكل وأنماط الإعلام والاتصال، أو بتقنيات جديدة، ويرتبط هذا الأسلوب بمستوى التكوين والخبرة والممارسة اليومية وقوة الملاحظة ودوام التفكير. قدرة شخص ما أن يعدل أو يغير أنماط التسيير أو التكنولوجيا السائدة ليقدم بديلاً غير معتاد بأعلى كفاءة وفعالية. (13)

## 2- عناصر الإبداع الإداري: هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر

أ- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

ب- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

ج- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

د- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

هـ- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

و- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

ز- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (14)

## 3- مستويات الإبداع: يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

أ: الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .

ب: الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً .

ج: الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :

-الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات .

-الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية (16) .

## ثالثاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري:

هناك علاقة قوية ومتراصة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث إذا وجد التنظيم وجد الإبداع، لأن دور الإبداع هو أن يبذل الفرد قصارى جهده في العمل، لكي تصبح ثقافة المنظمة مدرسة داعمة للإبداع بشكل

مستمر. " إلا أن واقع هذه العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. حيث أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. (17)

إن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عامليها وقيادتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- 3- أن تراقب خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

#### خاتمة:

تواجه المنظمات الإدارية في الوقت الراهن وفي المستقبل القريب العديد من التغيرات الخارجية التي تؤدي بدورها إلى تغيرات داخلية في المنظمة. لذا ينبغي على هذه المنظمات توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه المتغيرات والتحديات، بل وتوجيهها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها. ومن هنا فإن المنظمات الناجحة سوف تحاول قدر الإمكان أن تهيب لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وأفكار وطاقات إبداعية يمكن استثمارها في مساعدة المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد.

وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت لتحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمنظمة من خلال معرفة مدى وجود القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، الصفة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) ومعرفة مدى توفر عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) بالمنظمة أيضاً، ومعرفة أثر هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري إجمالاً.

#### نتائج الدراسة

- 1- المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين

بالمؤسسة

3- لا تتم عملية تقويم الأداء الوظيفي بالمؤسسات بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف و المؤسسة معاً . وهذا يدل على أن هناك خلل في نظام تقويم الأداء المعمول به في المؤسسة . حيث أن الموظفين لا يطلعون على نتائج تقويم أداءهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف، كذلك نظام تقويم الأداء لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين، وأن عملية تقويم الأداء تميل إلى الروتين دون جدوى حقيقية.

#### توصيات الدراسة

- 1- العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل . من خلال الابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، و إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام.
- 2- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة. وذلك من خلال مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على الرؤوسين. فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وان ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.
- 3- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال . عن طريق السماح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والرؤوسين. ووضع صندوق للشكوى والاقتراحات ليتمكن الرؤوسون من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية واعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعني الحق للموظف مقابلة الإدارة العليا ومناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الإدارية . فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين الرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح .
- 4- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية. وذلك من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل مع ضرورة توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين في العمل، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف.
- 5- تفعيل نظام تقويم الأداء على أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة . وذلك باستخدام أسس وطرق مختلفة لتقويم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف المختلفة. وان يشرف على عملية تقويم الأداء طاقم من الخبراء المختصين. أن تتبع عملية تقويم الأداء بتغذية راجعة بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين. ربط الترقيات والحوافز بنتائج تقويم الأداء.

المراجع والإحالات:

- 1- جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، 2006، ص 627.
- 2- حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، الطبعة الأولى، ص 262.
- 3- الرفيعي ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- 4- الساعاتي سامية حسن، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 97.
- 5- جليبي عبدالله عبدالرزاق، المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 57.
- 6- إسماعيل زكي محمد، الأثروبولوجيا و الفكر الإسلامي، عكاظ للنشر و التوزيع، جدة، 1986، ص 38.
- 7- جليبي عبدالله عبدالرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- 8- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبدالحميد و محمود إسماعيل، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص 31.
- 9- فرانسيس، دايفيد و مايك و ودكوك، ترجمة عبدالرحمان هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 40.
- 10- وصفي عاطف، الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 29.
- 11- حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص 451.
- 12- عبدالجواد محمد، كيف تنمي مهارات الابتكار و الإبداع الفكري، دار البشر للثقافة و العلوم، القاهرة، 2000، ص 177.
- 13- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع الإعلام و الإتصال، ديران المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 5.
- 14- الشبيني هاشم، الإبداع ماهيته و مقوماته و أساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، القاهرة، 1997، ص 91.
- 15- عبد الجواد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 188.
- 16- الزهري رندا، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، 2002، ص ص 67.19.
- 17- نفس المرجع، ص 249.
- 18- مجلة علمية محكمة - المجلد - 13 العدد 1- جمادي الآخر، 2009 .