

## دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة

The role of organizational culture in spreading creativity values within the organization

د. نوال زاوي - جامعة علي لونيبي البلدية -2-

الايمل: chetouisoc2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/02/28	تاريخ القبول: 2021/02/25	تاريخ الإرسال: 2021/01/01
-------------------------	--------------------------	---------------------------

## ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي كل القيم الموجهة لسلوكات الأفراد داخل المؤسسة و تشير إلى منظومة المعاني، والرموز والمعتقدات والممارسات ، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وعلى اختلاف المؤسسات والأنشطة التنظيمية والفئات المهنية تختلف الثقافة التنظيمية وتنوع، فنجد في بعض المؤسسات ثقافة مشجعة للإبداع ومساعدة على ظهوره ومحفزة له ، كما نجد أيضا ثقافة محبطة أو محطمة للإبداع داخل المؤسسة، حيث أن هذه الثقافة المنتشرة داخل المؤسسة ستكون هي الموجه والمحرك للسلوك الأفراد نحو الإبداع أو عدمه، فهناك العديد من العوامل التنظيمية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري أو تزيد منه.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع، الإبداع الإداري.

**Summary:**

Organizational culture is considered to be all the values that direct the behavior of individuals within the organization and it refers to the system of meanings, symbols, beliefs and practices, which develop and stabilize with the passage of time, and become a feature of the organization so as to create a general understanding among the members of the organization about the characteristics of the organization and the expected behavior Among its members, and regardless of the different institutions, organizational activities and professional groups, the organizational culture differs and varies. We find in some institutions a culture that encourages creativity, helps its emergence and stimulates it, and we also find a culture that frustrates or destroys creativity within the institution, as this culture spread within the institution will be the guide And the engine for individuals' behavior towards creativity or lack thereof, there are many organizational factors that limit or increase the encouragement of administrative creativity.

**Key words:** organizational culture, administrative creativity.

## مقدمة :

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية وبأقل وقت وجهد وتكلفة ونبد الطرق والإجراءات القديمة التي تتطلب الكثير من الوقت والتكلفة ولا تقدم الحل النافع ، لذا كان من الضروري على المؤسسات البحث في سبل خلق وإيجاد هذه الطرق الإبداعية والإبتكارية التي تقدم الحل للمشكلات لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. وحتى تضمن المؤسسة الحصول على مثل هذه الفئات المبدعة لديها وجب عليها العمل على خلق بيئة تنظيمية مشبعة بثقافة الإبداع والتطوير التي من شأنها أن تكون المحرك الأول لهذه المواهب والقدرات ، والداعم والمشجع للإبداع والابتكار ، لأن الثقافة وما تضمنه من قيم ومعتقدات هي الموجه والمحرك لسلوك الأفراد داخل المؤسسة فإذا كانت بيئة المنظمة متفتحة ومشبعة بأفكار تطويرية ، سادت المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار والعكس .

ومن خلال ما سبق جاءت هذه الورقة البحثية للإجابة على التساؤل التالي :

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي داخل المؤسسة ؟

أولاً: ماهية 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، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. لهذا كانت الثقافة التنظيمية الموجه الأساسي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

## 1\_ تعريف الثقافة التنظيمية:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني ، و الرموز و المعتقدات والممارسات ، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع وتشمل الثقافة التنظيمية أيضا القيم و المعايير و السلوك و المواقف و الاتجاهات التي يحملها الأفراد ، و جماعات العمل و العلاقات و التفاعل بين الأفراد و الجماعات في المنظمات<sup>1</sup>.

ولكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات و بالتالي نستطيع القول بأن الثقافة التنظيمية هي شئ يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات لذلك فان الثقافة التنظيمية هي جزء من ثقافة المجتمع و امتداد لها ، و بالتالي فان الثقافة هي مجموع القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد و السلوكيات التي يحملها الفاعلون داخل التنظيم ، فهي كما عرفها مدبولي: بأنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك ، المكتسب الذي يظهر و يمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع. وكذلك عرفها ادورد تايلور Edward Taylor بأنها كل مركب يتضمن المعرفة و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و القانون و الأعراف و غير ذلك من الإمكانيات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع<sup>2</sup>.

## 2-أهمية الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيم الإداري و كفاءة و فعالية سلوك الأفراد العاملين، و

القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، دائروائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون<sup>1</sup>

طبعة، 2000، ص 74

نفس المرجع، ص 275<sup>2</sup>

بالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية ، فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في جوانب المادية والهيكلية ، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد ان ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية ، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط ، فان ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها ، لذلك تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي ، وفي كونها تعطي للتنظيم ، هويته المحددة ، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية و فهم القواعد الضمنية التي تحكم سلوكياتها وأعضائها في الداخل. كما أن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيلة رقابية تتابع طرق العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبارها ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والالتزام وتحقق الاستقرار التنظيمي ، وتصنع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المؤسسة .

تعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تسيير التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة ، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينضم العلاقات الإنسانية ، ويساعد على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة ، واستيعاب السياسات التي تنتجها. ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها .

### 3-خصائص الثقافة التنظيمية:

تضم الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:

1-الثقافة التنظيمية نظام مركب: تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها . وهي كنظام مركب للعناصر الثلاثة التالية :

الجانب المعنوي:نسق متكامل من القيم والأخلاق ، والمعتقدات والأفكار.

-الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة .

الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وما الى ذلك .

2-3-الثقافة نظام متكامل :وهذا لكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، فأى تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

-الثقافة نظام تراكمي :وذلك من خلال اتصافها بالاتصال و الاستمرار فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها و تلقيها للأجيال اللاحقة ، و توريثها عن طريق التعلم و المحاكاة ، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و طرق انتظام و تفاعل هذه المكونات .

-القيم المتحكمة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو داخل المنظمة الالتزام بها مثل : الجودة ، انخفاض الغياب ، الانضباط ، الولاء،.....وكل هذه القيم تدخل في ثقافة المنظمة وهي بمثابة عناصر مشكلة لثقافة المنظمة ،

-الثقافة نظام مكتسب و متغير : فالاستمرارية لا تعني أنها تتناقل عبر الأجيال كما هي فقط بل إن الثقافة التنظيمية في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة .

-الثقافة نظام متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع متطلبات الفرد النفسية و البيولوجية و مع متطلبات البيئة الجغرافية و الثقافية و المحيط الخارجي<sup>1</sup> . و بالتالي نستطيع القول بأن من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نماذج قابلة للتعلم و الانتقال عبر الزمان و المكان فهي مكتسبة تختلف من مجتمع إلى آخر.

#### 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 و من قطاع إلى آخر و من أبرز أنواعها ما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) :في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، و مسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام.

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): و تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

حلواني ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية ،<sup>1</sup> معهد الإدارة العامة الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز ، أيام 1 4 نوفمبر 2009

- 3- الثقافة المساندة (Suppoative Culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 4- ثقافة العمليات (Process Culture): ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5- ثقافة المهمة (Task Culture): وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- 6- ثقافة الدور (Role Culture): وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء
- كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما
- أ- الثقافة القوية (Strong Culture).
- ب- الثقافة الضعيفة (Weak Culture).
4. معيار القوة والضعف: وفق هذا المعيار نميز
- الثقافة القوية: ونجد أن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة القوة الثقافية التنظيمية يتمثلان في درجة الإجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات، من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم،
- الثقافة الضعيفة: وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، وبالتالي فإن الأفراد سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة، أو مع أهدافها وقيمها، وهنا يصبح العمال يسرون في طرق غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم.

## 4-2- معيار التكيف: نستطيع أن نميز الأنواع التالية

- الثقافة المرنة: إذ يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة - التكيفية تشجيع استكشاف واستغلال إمكانيات التكيف، في مرحلة التغيير. وهنا تظهر في المنظمة ثقافة تسودها روح المبادرة، على كل المستويات الهرمية. بالإضافة إلى ذلك فالثقافة التكيفية تركز على رضا الزبون وبالتالى فهي دائماً تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والتطور.

- الثقافة الجامدة: تتميز بالحذر ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الوسطى و الدنيا باتخاذ أي قرارات أو إجراءات، بل أنها تؤدي إحباط مثل هذه السلوكيات وهذه الثقافات هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وهي تتميز بالإفراط في الرقابة، مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكتبة للحماس.

## 5- مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها فيما يلي:

\_ المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، و تتمثل في: التصرفات و سلوكيات الأفراد، و الاحتفالات و الشعائر داخل التنظيم، و القصص، و الطقوس و الرموز.

\_ المستوى الثاني: و يمثل هذا ما يعرف بالقيم، و تحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، و في هذا السلوك و في هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، و ثقافة القوة و ثقافة الدور و ثقافة الوظيفة. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة و النفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عملية اتخاذ القرار، وأكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي، داخل مستويات التنظيم الإداري، و يشير مفهوم الثقافة الوظيفية إلى المهارات و القدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة و تحدد

كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. 5

## 6-آليات صنع الثقافة والمحافظة عليها:

إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي .:

1. اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

2. الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولولم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3. التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيحية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات



التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة

#### 8-العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية:

1. طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثها ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق...الخ

2. التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة,ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج ، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

4. حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5. قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن

تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم<sup>1</sup>.

### ثانياً : الإبداع الإداري

#### 1\_ ماهية الإبداع التنظيمي وعناصره :

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

#### 1\_ تعريف الإبداع التنظيمي :

الإبداع هو توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بالمرونة و الطلاقة و الحساسية للمشكلات و القدرة على تحليلها ، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات و اكتشاف علاقات أو أفكار و أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. الإبداع الإداري ومعوقاته ، وهو القدرة على ابتكار أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية . هو قدرات عقلية متميزة ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق غير مألوفة لحل المشاكل ، تضم عناصر المرونة المخاطرة وتسهم بفعالية في حل المشكلات الفردية و الجماعية و المؤسسية .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما ، و قدرته على إبتكار أساليب و أفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### 2- عناصر التفكير الإبداعي : هناك العديد من العناصر التي تحدد التفكير

الإبداعي وتميزه عن التفكير العادي والتي يمكن أن نحددها في النقاط التالية :

<sup>1</sup> القربوتي محمد قاسم: المرجع السابق ، ص 241.

<sup>2</sup> الدهان ، أميمه. (نظريات منظمات الأعمال. عمان، 1992 ص 177.

1- الطلاقة: ونعني بها القدرة على توليد عدد كبير من البدال أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، و السرعة و السهولة في توليد هذه البدائل وهي تتضمن الجانب الكمي لإبداع ، وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها :

- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد

- تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة .

## 2- المرونة :

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة ، و توجيه وتحويل مسار التفكير مع مثير أو متطلبات الموقف ، و المرونة هي عكس الجمود الذهني و الذي يتبنى نمط تفكيري معين وثابت وغير قابل للتغيير حسبما تستدعي الحاجة ، و المرونة تستدعي أجنب النوعي للإبداع .

3- الأصالة : وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع وهي بمعنى الجدة و التفرد ، وهي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع ، وتشير أيضا إلى قدرة الفرد على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي ،ولهذا كلما قلت درجة شيوع الكرة زادت أصالتها.

4- التفاصيل : يقصد بالتفاصيل القدرة على التحرك أو الإكمال أو الزيادة أو التوسع أي القدرة على الإضافة تفاصيل جديدة و متنوعة و شارحة لفكرة ما .

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بالحساسية للمشكلات الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن محمد العواد : واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة ، مذكرة ماجستير ، تخص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005، ص 18.

ثانيا : مستويات الإبداع و خصائصه :

### 1\_ مستويات الإبداع:

هناك ثلاث مستويات للإبداع الإداري و التي تتمثل في الإبداع على مستوى الفرد ، الإبداع الجماعي و الإبداع على مستوى المنظمة ، وفيما يلي نقدم شرح وجيز لكل مستوى

#### \_ الإبداع الفردي:

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة لدى الفرد تدفع به بالبحث عن الحل الممكن لها ، ويتم توصل الفرد لهذه الحلول من خلال تلك القدرات الإبداعية ، ويعبر عنها في سؤال إبداعي يتوقف على عدة شروط نفسية و اجتماعية متداخلة مثل : الشخصية ، مستوى الذكاء ،.....

- الإبداع الجماعي : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو يتوصل إليه من قبل جماعة وذلك لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال أو إنتاج سلعة أو خدمة ذ.

- الإبداع على مستوى المنظمة : وهو الإبداع الذي يتم على مستوى المنظمات أو الذي تنتجه المنظمات المبدعة و التي تتميز بما يلي :

- \_ الاتجاه الميداني و الميل إلى الممارسة و التجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا
- وجود نظام يؤيد الإبداع و يشجع المبدعين .
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات و بدائل العمل .
- التوجه القيمي و تطوير مبادئ و أخلاقيات العمل التي يعرفها الجميع و يعملون على تطبيقها

1- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية<sup>1</sup>.

#### \_ خصائص الإبداع :

- تطوير الأدوات و الأساليب المستخدمة في العمل لمواجهة مختلف الظواهر.

<sup>1</sup> الشيبني هاشم : الإبداع ماهيته مقوماته و أساليب قياسه ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة العدد 57، 1997، ص 94.

- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لأخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة .
- يتكون من شقين عملية و إنتاج ، فالعالية الإبداعية تظهر من خلال قدرات الأفراد التفكيرية ، والإنتاج الإبداعي يظهر من خلال الأفكار والسلوكيات التي تسهم في حل المشاكل التنظيمية .
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشاكل التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرنة والمخاطرة والقدرة على التحليل .
- نمط عمل يمكن تنميته فرديا أو جماعيا عن طريق التدريب ، ويضاف إلى ذلك توفير مناخ ملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات<sup>1</sup> .
- يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة لا يراها إلا المبدعون
- الإبداع قابل للانتقال والتطبيق
- الإبداع قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في المنظمة .
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق والشمولي الذي يبحث المشكلة في جميع جوانبها ويوجد عدة حلول متكافئة لها<sup>2</sup> .
- 3- أهمية الإبداع الإداري :
- تتمثل أهمية الإبداع الإداري في أنه وسيلة للتطوير والتجديد و ابتكار الطرق و الحلول الجديدة للتعامل مع المشاكل ، ويكون هذا بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد و التكلفة ، فحصول الإبداع تعبر عن ما وصلت إليه البشرية من حضارات متطورة ، فلولا الإبداع لبقيت الحياة على صورتها البدائية .
- و الإبداع يرتبط دائما بحل المشكلات و ابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته ، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد و التكلفة ، فالإبداع هو عملية

لاحق بن عبد الله القحطاني: الإبداع الإداري ومعمقاته في الأمن العام بالرياض ، مذكرة ماجستير،<sup>1</sup> تخصص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة ناي للعلوم الأمنية ، 2007 ، ص 13.

<sup>2</sup> السويدان طارق محمد ، العدلوني محمد أكرم : مبادئ الإبداع ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص 27.

تفكيرية تساعد على توليد الأفكار ، أما الابتكار فهو التطبيق العملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة .

- الإبداع ظاهرة أساسية للتطوير و التغيير و الاستمرارية حيث أن أي قيادة إدارية تغفل الإبداع فهي تحكم على نفسها بالجمود و التخلف و الركود ثم الانهيار ، فالإبداع الإداري وسيلة حديثة تستخدم في مواجهة المشاكل و التغلب على المعوقات المختلفة التي تواجهها المنظمة ، كما أن أهميته لا تقتصر على المنظمة فقط فالإبداع يحمل للفرد المبدع أهمية كبيرة تتمثل في تحقيقه لذاته حيث أنه دائما يتميز الأفراد المبدعون بالرغبة في التميز و التفوق و البحث عن الشهرة و المكانة وهذا بالذات ما يحققه لهم الإبداع<sup>1</sup>.

- ثالثا: أنواع الإبداع الإداري ومراحله:

### 1\_ أنواع الإبداع الإداري:

هناك عدو تصنيفات وضعت لتفصل في الإبداع الإداري وهذا كل حسب الأساس الذي إعتده في التصنيف وفيما يلي سنوجز بعض أهم التصنيفات التي وضعت للإبداع الإداري :

- الإبداع الإداري : يتم البناء التنظيمي و لقواعد و الإجراءات و إعادة تصميم الهياكل العمل ، جانب الناطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسن العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة ،

- الإبداع الفني : يتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة ، و تطوير المنتجات القديمة و إحداث التغييرات التقنية بوسائل و أدوات المنظمة .

وهناك من يصنف الإبداع على النحو التالي :

- إبداع مبرمج وهو الإبداع الذي يتم التخطيط له مسبقا و الإبداع غير مبرمج وهو يتضمن كل الإبداعات التي تحدث بشك غير مخطط مسبقا .

- وهناك من يصنف الإبداع على أساس الفئة التي تنجز أو تأتي بالإبداع من هنا

فهناك :

لاحق بن عبد الله القحطاني : المرجع السابق ، ص 15 ، 16.<sup>1</sup>

- الإبداع الفردي : وهو إبداع الذي يقوم به الأفراد وهو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة تقليدية ، وهو يعتمد على سمات الأفراد والظروف المحيطة بهم .
- الإبداع الجماعي : وهو الإبداع الذي تقوم به الجماعات أو المؤسسات ، فالإبداع هنا لا يقتصر على الفرد بل يكون متاحاً عند تضافر الجهود و العمل بروح الفريق<sup>1</sup> ،

### 1- مراحل العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات<sup>2</sup>.

- 1- وجود مشكلة.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تصور الحلول.
- 5- التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.
- 6- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسّم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل هي :

- 1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- 2- مرحلة التبصر والتفريخ: ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها. لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها. وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

نفس المرجع ، ص 19.<sup>1</sup>

الدهان أميمة: المرجع السابق ، ص188.<sup>2</sup>

3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4- مرحلة التحقيق والتجريب: ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

وهنا يتم التأكد من جدوى وفعالية الفكرة ومدى ملاءمتها للوضع أو المشكل<sup>1</sup>.

رابعا: أهم سمات المبدع و معيقات الإبداع الإداري:

1- أهم سمات المبدع أو المفكر الإداري:

- الطلاقة الإبداعية في التفكير والتعبير والأداء في أن واحد .
- محاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به في المنظمة .
- عدم التصلب في الرأي أو لتصلب لفكرة دون سواها ،
- تحليل و تفسير الظواهر التي تحيط به داخل المنظمة ، و الوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في أن واحد ،
- الثقة في النفس بشكل كبير والقدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما أنه مستقل الرأي وموضوعي في حكمه .
- الإبتعاد عن الروتين في الأعمال يهتم بالمشورات دون الدخول في التفاصيل القليلة الأهمية ، يميل إلى التجديد و التغيير ، له قدرة عالية على الإحساس التي تواجهها المنظمة ويحددها بدقة .
- يمتلك درجة عالية من الذكاء و سرعة الفهم وله القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ، وتنفيذها بمرونة و تلقائية .
- يمتلك القدرة على تحمل مسؤولية قراراته الإدارية ، كما لديه قوة الإرادة و المثابرة والصبر على المعوقات التي يواجهها داخل المنظمة .

بسام بن مناورة العنزي: المرجع السابق، ص 36<sup>1</sup>



- مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل يزيد الفشل من قوته وإرادته وعزمه في إيجاد الحل لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة ، كما أنه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تؤثر في طريقه<sup>1</sup>.

**معوقات الإبداع الإداري:** تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

1- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** نجد أن الكثير من المنظمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

- 1- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- 2- المركزية والتسلط.
- 3- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- 4- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- 5- عدم وجود اتصال فاعل.
- 6- الافتقار إلى العمل الجماعي<sup>2</sup>.
- 7- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة
- 8- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها
- 9- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار

محمد بن عامر النيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية ،<sup>1</sup> مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2007، ص 34

النمر، سعود محمد: **الإبداع الإداري**، دراسة سلوكية. المدير العربي، الرياض ، 1992، ص 68.<sup>2</sup>

- 10- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.
- 11- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادأة والطموح والتفكير والتطلع لديه<sup>1</sup>.

#### - المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها. كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب<sup>2</sup>.

#### 3- التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

#### 4- غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء؛ لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

بسام بن مناورة العنزي: المرجع السابق، ص 38<sup>1</sup>

النمر سعود: المرجع السابق، ص 68<sup>2</sup>.

5- عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

6- الإفراط في مكافأة النجاح:

ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخي العاملون ويتدنن حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

8- الاعتماد المفرط على الخبراء:

الاعتماد المفرط على الخبراء له أثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

9- عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

**دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة :**

من الواضح أن الثقافة التنظيمية هي كل القيم الموجهة لسلوكات الأفراد داخل المؤسسة و تشير إلى منظومة المعاني ، و الرموز و المعتقدات والممارسات ، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه سواء

كانت هذه القيم مشجعة للإبداع أو محطمة له ، حيث أن هذه الثقافة المنتشرة داخل المؤسسة ستكون هي الموجه و المحرك للسلوك الأفراد نحو الإبداع أو عدمه ، فهناك العديد من العوامل التنظيمية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري أو تزيد منه .

حيث نجد أن ثقافة تشجيع الإبداع الإداري لها تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالثقافة التنظيمية التي تعتمد على القهر والتسلط وعدم الاستماع لأراء العمال و اقتراحاتهم و مطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى العمال لأنها ستخلق فئة مهنية منعزلة عن الإدارة ومهمشة و ستقضي على روح الابتكار والتجديد من خلال تشبع هذه المؤسسة بثقافة التسلط و تهميش العمال و العمل الآلي ، على عكس المؤسسات التي تحمل ثقافة مهنية متفتحة و مشجعة للتجديد و الابتكار فهي تفتح المجال لعمالها بالعمل على التجديد و الإبداع من خلال خلف جو تنظيمي يشجع هذه الفئات و يقدرها و يمددها بالعون و المساندة .

ومن هنا نجد بأن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في فتح أبواب الإبداع و تشجيعه من خلال حملها لقيم التجديد و الابتكار و تشجيع العمال على ذلك و تتميز الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات، وكذلك تشجيع الأفراد لبعضهم البعض و التطلع على العالم الخارجي .

#### خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش و التكيف مع المشاكل التي تواجهها داخل التنظيم وهي تشير إلى جملة المعاني ، و الرموز و المعتقدات و الممارسات ، التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ، و تصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع ، من الأعضاء فيه. وعلى أساس هذه الثقافة يتحدد سلوك الأفراد ، حيث نجد أن هناك علاقة قوية بين الإبداع و الثقافة التنظيمية ، كون أن الثقافة جملة من القيم و المعايير و المواقف التي تحدد سلوكيات الأفراد فإنه كلما كانت هذه القيم و المعايير مشبعة بالفكر الإبداعي ساعدت على نشر

الإبداع والسلوكيات الإبداعية داخل المؤسسة ، وحفزت الأفراد وجعلت اتجاهاتهم تتجه نحو الإبداع والتجديد .

### قائمة المصادر و المراجع :

#### الكتب :

- 1- القريوتي محمد قاسم :نظرية المنظمة و التنظيم،دائر وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون طبعة،2000.
  - 2- متولي السيد متولي : السلوك التنظيمي،المبادئ ، المفاهيم ،مجالات التطبيق،مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.ص
  - 3- الدهان ، أميمه. نظريات منظمات الأعمال. عمان، 1992.
  - 4- السويدان طارق محمد ، العدلوني محمد أكرم : مبادئ الإبداع ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، دون طبعة ، 2004.
  - 5- النمر، سعود محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، الرياض ، 1992 .
- الرسائل الجامعية :
- 1\_ بسام بن مناورة العنزي : الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.
  - 2- عبد الله بن محمد العواد : واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة ، مذكرة ماجستير ، تخص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005.
  - 3- لاحق بن عبد الله القحطاني : الإبداع الإداري ومعمقاته في الأمن العام بالرياض ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2007 .
  - 4- محمد بن عامر النتيقات : المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2007.

## المقالات والمجلات :

- 1\_ الشبيني هاشم : الإبداع ماهيته مقوماته وأساليب قياسه ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، العدد 57، 1997.
- 2- حلواني ابتسام عبد الرحمان: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المؤسسة، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز، أيام 4 1 نوفمبر 2009