

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات.

The role of organizational culture in promoting administrative creativity in organizations

الطاهر غراز*¹، لندة منصور²

¹جامعة جيجل، (الجزائر)، t.gherraz@univ-jijel.dz

²جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، (الجزائر)، mansour-linda@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ قبول النشر: 2022/05/04

تاريخ الإستلام: 2021/10/13

ملخص

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية في أغلب المنظمات هو التغير الدائم والمتواصل، وقد يعود ذلك لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات والمعلومات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، مما يحتم على منظمات الأعمال تكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التزام المورد البشري بقيم ومعتقدات معينة، ويعتبر الإبداع الإداري من أهم العمليات التي يمكن أن تتأثر بمدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة.

وتأسيسا على ما سبق يهدف هذا المقال إلى توضيح مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري للموظفين. وذلك وفق مقارنة نظرية تحليلية لما هو متوفر من أدبيات نظرية وإمبيريقية حول كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، أخلاقيات الإدارة، الإبداع الإداري، نظريات الإبداع.

Abstract

What characterizes the current business environment for most organizations is the constant and continuous change, and this may be due to several factors represented in the communication and information revolution, and the tremendous technological developments in all economic, cultural and social fields, which necessitates that business organizations adapt their organizational culture to the change that depends largely on commitment. The human resource has certain values and beliefs, and administrative creativity is one of the most important processes that can be affected by the strength or weakness of the organization's culture.

Based on the above, this article aims to clarify the relationship of organizational culture with the administrative creativity of employees. This is according to an analytical theoretical approach to the available theoretical and empirical literature on both organizational culture and managerial creativity.

Key words: organizational culture, management ethics, management creativity, creativity theories.

* المؤلف المرسل.



1. مقدمة

في ظل التطور المذهل الذي يعيشه العالم اليوم حيث أصبح عبارة عن قرية صغيرة بفعل الثورة المعلوماتية التي انعكست آثارها على كل المستويات وفي جميع المجالات، لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية من سماتها البارزة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقّت بظلالها على منظمات الأعمال، 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 بالموارد البشري وبالتالي بإبداع المورد البشري ضرورة لنجاح منظمات الأعمال، وسبباً لقدرة تلك المنظمات على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة والمنافسة الشرسة. وحتى تضمن منظمات الأعمال نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

وبناء على كل هذا نستنتج أن للثقافة التنظيمية علاقة وطيدة بمختلف أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية منذ الثمانينيات من القرن العشرين. ومن هذا المنطلق فإن هذا المقال سوف نحاول من خلاله التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين وفق مقاربة نظرية تحليلية. وتأسيساً على ما سبق نسعى من وراء هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات؟.

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

1- ماهية الثقافة التنظيمية

2- ماهية الإبداع الإداري

3- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

1. ماهية الثقافة التنظيمية

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية: قد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها، و لذلك سيتم إبراز بعضها :

1.1.1 تعريف (Kurt Lewin) : " هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة ... وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها ... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحسّ ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه". (حريم والمساعد، 2006، ص230)

2.1.1 تعريف (Moorhead & Griffin , 1995) : " مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات و الأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة". (العربي، 2009، ص141)

3.1.1 تعريف (Edgard Scgein,1986) في كتابه الثقافة التنظيمية : "هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها". (دحماني، 2010، ص12)

4.1.1 تعريف (Charles Handy) : "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل و الطريقة التي يتم وفقها ممارسة السلطة و مكافأة العاملين و مراقبة أدائهم، و ما هي الدرجة الرسمية المطلوبة ؟ و إلى أي حد يطلب التخطيط ؟ و ما مداه الزمني ؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف ؟ هل الرقابة تتم

بشكل فردي؟ هل توجد قواعد و إجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ و ما هي تركيبة المرؤوسين و كيف ينظر إليهم من حيث الامتثال و الطاعة و حقوقهم في الابتكار؟". (عيساوي، 2012، ص16)

5.1.1. يعرفها (هوفستاد) : "على أنها برجة فكرية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة بحثا عن التلائم و التكيف معها". (Devillard et Rey, 2005, p7)

6.1.1. كما عرفها (القيوتي، 2008) أن الثقافة التنظيمية : "تشير إلى منظومة المعاني، و الرموز المعتقدات، و الطقوس، و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن، و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (العاجز 2011، ص10)

7.1.1. تعريف (Kossen) : " هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة". (عكاشة، 2008، ص11)

و في تعريف شامل للثقافة التنظيمية اعتبرت على أنها:

الافتراضات و الاعتقادات و القواعد و المعايير و القيم التي يشترك بها أفراد المؤسسة، تعتبر الموجه الرئيسي لسلوك الأفراد و دفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

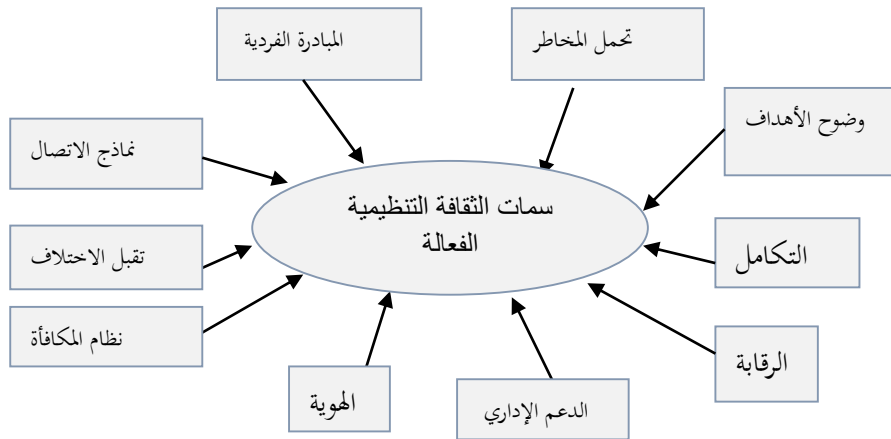
و يعتبر تعريف (Kossen) أفضل تعريف يتناسب مع خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الصورة المنعكسة للمقاوم و التي تنعكس بدورها على العاملين، ضف إلى ذلك أن المقاوم أيضا يتأثر بالقيم السائدة في التنظيم.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن إجمال معظم تعاريف الثقافة التنظيمية التي توصل إليها علماء التنظيم على أنها منظومة الأفكار و العادات و التقاليد و أساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم و يشتركون بها، و التي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم و تتحكم في خبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة و كفاءتها، و تشمل الثقافة التنظيمية على طرق تنظيم عمل الموظفين، و طبيعة قيادتهم، و نظم مكافأتهم و تقييمهم، و الجدير بالذكر أن لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها و التي تنشأ من تفاعل مجموعة من العوامل المختلفة، حيث إنها لا يمكن أن تنشأ من العدم.

2.1. سمات الثقافة التنظيمية الفعالة هناك العديد من السمات التي تعتبر مؤشرات للثقافة التنظيمية الفعالة، نذكر منها : (المرسى، 2006، ص 15)

- المبادرة الفردية؛
- تحمل المخاطر : مدى تشجيع على الابتكار و تحمل المخاطر و المخاطرة؛
- وضوح الأهداف : مدى قيام المؤسسة بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء؛
- التكامل : مدى التشجيع التعاون والتنسيق؛
- الرقابة : عدد القواعد و الإجراءات و كمية الإشراف المباشر على تصرفات و سلوكيات العاملين؛
- الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء المؤسسة؛
- الهوية : درجة تعريف العمال لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل؛
- نظام المكافأة : مدى تخصيص المكافآت و الحافز وفقا للأداء؛
- تقبل الاختلاف : مدى تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد؛
- نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه .

الشكل (1) : سمات الثقافة التنظيمية الفعالة



المصدر: (المرسى، 2006، ص 5)

و كما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشمل على أبعاد هيكلية و سلوكية. ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير. (القربوتي، 2009، ص173)

1.3. أبعاد الثقافة التنظيمية

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات، وعليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية لخصها في ما يلي :

1.3.1. دراسة (Pumpin , 1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في : بدرجة التوجه نحو السوق، و العلاقات بين الإدارة و العاملين، ودرجة توجه العاملين نحو الهدف، والمواقف إزاء الإبداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعادا للثقافة التنظيمية . (رضيوي، 2009، ص8) وعليه لخصت هاته الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية في التوجه نحو السوق وطبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى الموقف من الإبداع وردود الفعل نحو التكنولوجيا.

2.3.1. دراسة (Robbins, 1998) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي : (الإبداع و المخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات) . (شبير، 2007، ص20) وفي ضوء هاته الدراسة تم التأكيد على أبعاد الإبداع والمخاطرة والتفاصيل والنتائج والتوجه نحو الناس ونحو الفريق.

3.3.1. دراسة (Robbins, 1990) درس عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في : روح المبادرة، واحتمال المخاطرة، والتوجيه والتكامل، والدعم الإداري، والرقابة، و الهوية التنظيمية، ونظام المكافأة، واحتمال الصراع، وأنماط الاتصال.

4.3.1. دراسة (Gomez.et al, 1998) درس الولاء التنظيمي و المناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية، لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

فيما ركزت هاته الدراسة على بعدين هامين من أبعاد التنظيمات وهما الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.

- 5.3.1. دراسة (Pearson, 1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في :
التمكن، والنزاهة المشتركة، و الاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء. أما دراسة بيرسون فركزت على
أبعاد التمكين والنزاهة المشتركة والقيادة والدافع للانتماء التنظيمي.
- 6.3.1. ودرس (Kotler, 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي الطريقة التي يرتدي بها العمال
أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يقيمون بها الزبائن. وعليه اهتمت هاته الدراسة
بطريقة ارتداء اللباس لدى العاملين وطريقة التحدث مع بعضهم البعض، وطبيعة ترحيبهم للزبائن.
- 7.3.1. وأدرك (Daft,2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه
البيئة التنافسية من مرونة و ثبات و البعد الثاني هو مدى قوة و تركيز إستراتيجية المؤسسة الموجهة للداخل
أو الخارج. وعليه اهتمت الدراسة بالبيئة التنافسية من خلال المرونة والثبات، بالإضافة استراتيجية
المؤسسة الموجهة نحو الداخل والخارج.
- 8.3.1. وحلل (Schreiner , 2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد، استخدام القوة، وتجنب عدم
التأكد و الالتزام، والثقة و الاتجاه نحو المشاركة، والميل نحو استخدام المكافئة. (رضيوي، 2009،
ص8-9)
- أما شرينر فركزت على القوة والثقة والاتجاه نحو المشاركة والميل نحو استعمال نظام المكافأة على
العمل.
- 9.3.1. ودرس (حسن علي الزعبي, 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي القيم الهدفية، وقيم
الدعم والتشجيع، وقيم الانضباط، وقيم النمط الحر، الإبداع. (الزعبي، 2009، ص161)، أما
دراسة الزعبي فركزت على القيم الهدفية وقيم الدعم والتشجيع والانضباط وقيم النمط الحر،
والإبداع.

وانطلاقا من مختلف الدراسات التي تعرضت لأبعاد الثقافة التنظيمية، نجد ان كل دراسة اهتمت بمجموعة معينة من الأبعاد، غير أن الإبداع كان حاضرا في جل الدراسات لما له من أهمية في منظومة القيم التي تعتمدها المنظمات في العصر الراهن.

1.4. أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية لها دور في فاعلية المؤسسة ومستويات أدائها، من خلال إثبات من خلال العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة، فقد أشار Narayana & (Nath.1993) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تكون مصدر للميزة التنافسية. (خميس، 2012، ص215)

و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي :

1.4.1 توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار. (علماوي، 2010 ص52)

2.4.1 تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.

3.4.1 تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

4.4.1 القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها. (خميس، 2012، ص215)

5.4.1 تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق استمرار المؤسسة ونموها. (حريم، 2004، ص33)

6.4.1 تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها ؛ حيث أن اعتداء على أحد القواعد السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا، الشيء الذي يساعد في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأعضاء في المؤسسة.

7.4.1 تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه مشكلة معينة يتصرف وفقا لقيمه و ثقافته. (عكاشة، 2008، ص12)

8.4.1 تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز و الريادة، والتغلب على المنافسين.

9.4.1 الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

10.4.1 تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (الليثي، 2008، ص 18)

5.1. مكونات الثقافة التنظيمية

لقد أعطى الكتاب و الباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية و هي تختلف من باحث لآخر و في ما يلي سيتم التعرض لمكونات الثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي :

1.5.1. القيم التنظيمية : و هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين. (صديقي، 2013، ص 16)

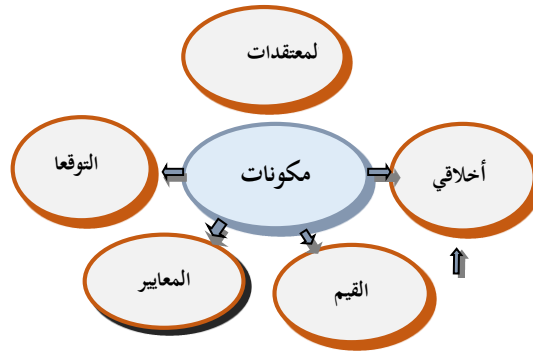
2.5.1. المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2002، ص 310).

3.5.1. المعايير (الأعراف) التنظيمية : يقصد بالعرف عموما (Usage) عادات و قواعد غير مكتوبة و لكن متفق عليها و تحكم السلوك، ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقاب. فالعرف عبارة عن طائفة من الأفكار و الآراء و المعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة و تمثل مقدساتها و محرماتها. (شكاوي، 2006، ص 23-24)

4.5.1. التوقعات التنظيمية : و تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين العامل و المؤسسة و هو ما يتوقعه العامل من المؤسسة، وما يتوقعه المؤسسة من العامل، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين و الزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمتمثلة في الاحترام و التقدير المتبادل. (علماوي، 2010، ص58)

6.5.1. أخلاقيات الإدارة : لا بد من التأكيد على أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي للثقافة التنظيمية لكي تكون فعالة و مؤثرة. (نجم، 2005، ص90) وهي مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري و المتعلقة بما هو صحيح أو ما هو خطأ. (نجم، 2005، ص 17-18)

الشكل(2) : مكونات الثقافة التنظيمية

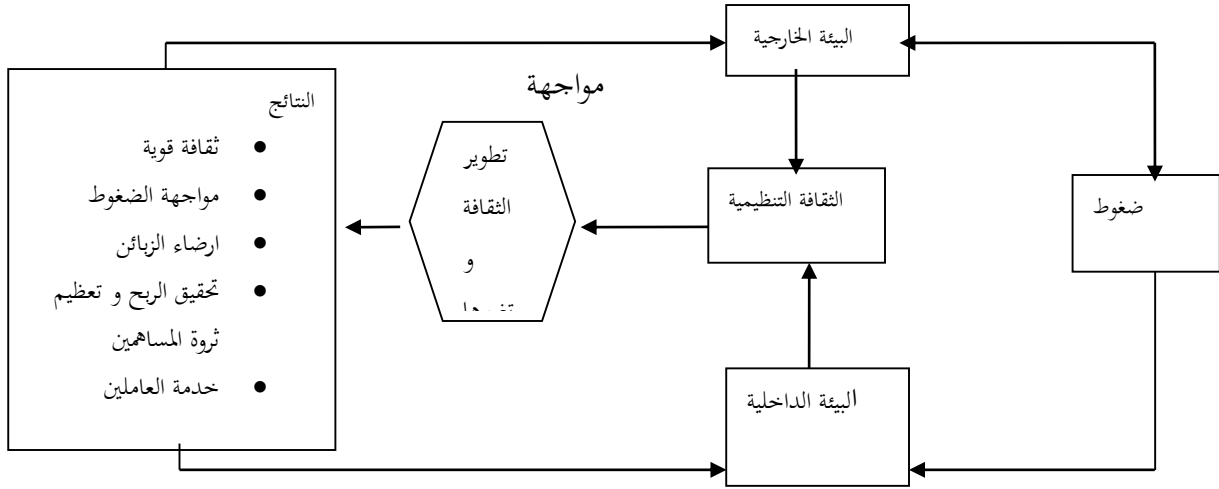


6.1. تغيير الثقافة التنظيمية :

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتًا طويلاً نسبيًا يصل أحيانا إلى خمس سنوات، (العاجز، 2011، ص33) إلا أن هناك بعض الظروف و الأسباب التي تفرض و تساعد على عملية التغيير، (شيكايوي، 2006، ص92) حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، أو في تركيبة أعضائها (أبو بكر، 2004، ص96) وهي - سواء كانت قوية أو ضعيفة - ذات تأثير كبير على أداء و فعالية المنظمة، وبهذا يتعين على المؤسسات التي لديها أداء منخفض تغيير ثقافتها، وجعلها تتكيف مع الشروط

الجديدة التي تفرضها بيئتها الداخلية و الخارجية و التي تستوجب منها تغيير الرؤى و الاستراتيجيات المختلفة.
(شيكوي، 2006، ص92)

الشكل (3) : مسببات تطوير الثقافة التنظيمية و تطويرها و أهم النتائج المتحصل عليها



المصدر: (الغالي، 2010، ص 316)

من خلال ما تم عرضه فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية يتبين لنا ان هذا المفهوم من المفاهيم الجديدة الاستخدام في البحوث السوسولوجية، وسرعان ما عرف هذا المفهوم انتشارا واستخداما واسعا بالنظر للأهمية التي يكتسبها، بعد اكتشاف التأثير الذي تمارسه الانماط الثقافية على سلوكيات الافراد داخل التنظيمات، وما يترتب عن ذلك من نجاح او فشل للمنظمة بشكل عام، كما تناولنا بعض التصورات التي حاولت تفسير سمات وأبعاد الثقافة التنظيمية وكيفية تشكلها، ومكوناتها والإشارة الى أهميتها، وأساليب تغييرها او استبدالها، بما ينسجم مع متطلبات واحتياجات المنظمة. وطالما أننا نبحث في علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، فإنه يجدر بنا التطرق الآن إلى الإبداع الإداري كأحد المتغيرات التي تتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

2. ماهية الإبداع الإداري

1.2. مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، 2000، ص28).

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب.

2.2. ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائمة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

1.2.2. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.

2.2.2. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

3.2.2. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

4.2.2. الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

5.2.2. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

3.2. مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker (1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, 1985, p133-137).

1.3.2. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

2.3.2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3.3.2. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4.3.2. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker, 1985, p133-137)

1.4.3.2. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

2.4.3.2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3.4.3.2. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

4.2. نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (الصرارية، 2003، ص 203-205).

1.4.2. نظرية (March & Simon, 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2.4.4.2. نظرية (Burns & Stalker, 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3.4.4.2. نظرية (Wilson, 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4.4.4.2. نظرية (Harvey & Mill, 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5.4.2. نظرية (Hang & Aiken, 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

● **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

● **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

● **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

● **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

● **زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.**

● **المركزية.**

● **الرسمية.**

● **الانتاج.**

● **الكفاءة والرضا عن العمل.**

6.4.2. نظرية (Zaltman & others, 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

5.2. أنواع الإبداع الإداري في المنظمات: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في

المنظمات، وهي: (أبو زيد، 2010، ص37)

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

1.5.2. الإبداع الإداري على مستوى الفرد **Individual Innovation**:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992, p580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- **المعرفة:** بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

2.5.2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991, p165)

- **الرؤية Vision:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- **المشاركة الآمنة safety Participative:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992، ص193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

3.5.2. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1994، ص277):

1.3.5.2. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2.3.5.2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3.3.5.2. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4.3.5.2. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

6.2. دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري: الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري وتشجعه (Wynett, 2002:39):

- 1.6..2. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- 2.6.2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- 3.6.2. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

4.6.2. القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermerhorn, 2000, p67)

5.6.2. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002, p20).

6.6.2. أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermerhorn, 2000, p67).

7.2. عملية الإبداع الإداري:

هناك نماذج عديدة اقترحتها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992, p578) يقترح ان عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

1.7.2. الاعداد preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها.

2.7.2. التركيز (Concentration) : في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

الاحتضان (Incubation) : وهنا ينحرف الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات .

3.7.2. الشروق / الالهام (Illumination): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء .

4.7.2. الاثبات / التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجزئتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الابداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية اخرى ، يشير بعض الكتاب (Robry,1991, p430) (Kreitner & Kinicki,1992, p580) الى أهمية البيئة في عملية الابداع ، وأن البيئة تؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة وهي :

- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنية) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

8.2. مراحل عملية الابداع الإداري :

من خلال دراسة معالم الابداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الابداع بما يأتي:
(الشماع ، وحمود ، 2005، ص 423-424) :

1.8.2. مرحلة (التصور) أو الادراك Recognition :

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية او الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

2.8.2. مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الابداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب ادارة الابداع في كل مراحلها المطلوبة ، اذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

3.8.2. مرحلة معالجة المشكلة Problem – Solving :

ترافق هذه الخطوة عملية الابداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

4.8.2. مرحلة الحل Solution :

اذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الابداع فيها قد وجد وتحقق بنجاح المشروع المستهدف . فاذا تحقق المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداعي بالتبني (Innovation by Adoption) . أما اذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير (Development) .

5.8.2. مرحلة التطوير Development :

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الابداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

6.8.2. مرحلة الاستعمال او الانتشار Utilization & Diffusion:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الابداع ، حيث يتم استعمال الابداع أو انتشار فكرة الابداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل . ومن هنا يتضح بأن عمليات الابداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل انها تصورات هادفة الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

9.2. خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
6. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من آرائهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الانانية.
8. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود واثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة او من أحياء شعبية .
9. الثبات على الرأي أو الجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
10. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
11. يميل المبدعون الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

10.2. معوقات الابداع الإداري في المنظمات

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :
(الفياض، 1995، ص 67)

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .
 3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
 4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
 5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، 2002، ص 249)

1. الخوف من الفشل
2. تجنب المخاطر
3. الاعتياد على الأمور
4. عدم توافر الحرية
5. مقاومة التغيير
6. جمود القوانين
7. انخفاض الدعم الجماعي
8. فقدان التحفيز .
9. التوبخ العلني .
10. العقاب في حال الفشل .

11.2. أساليب التفكير الابداعي الجماعي

ان هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص 250-251)

1.11.2. العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة
 - تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
 - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.
- ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة لفكرة ليختار الأنسب منها.
- 2.11.2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group):** وقد أوجده (دليليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3.11.2. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان

واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

● حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

● إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

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.

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع. إن الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج، وفي دراستنا هذه ركزنا على الإبداع الإداري الذي يرتبط بالنشاط الذي تمارسه الموارد البشرية.

حيث يعد موضوع الإبداع في الإدارة من الموضوعات الحديثة نسبياً، لذلك فقد عمدنا الى اظهار تأثير الثقافة التنظيمية في مجال الابداع بهدف إلقاء بعض الضوء على هذا الموضوع الحيوي والهام والذي يعد من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة.

ومن هذا المنطلق تم التطرق إلى تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الأصالة، البصيرة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

3. علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهيجان (1999 ص4) يرى 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. بينما يرى الكبيسي (1998، ص73) أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها 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:

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



5.3. 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.

تأسيسا على ما سبق، تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وحسن كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي الإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بدءا من عقد الثمانينيات من القرن العشرين.

وحتى يبدع الفرد لفائدة منظمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على اختلاف أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية يجب على الإدارة أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم إبداع وابتكار حلول للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارة أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملون في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاما على منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية على الإبداع الإداري لدى العاملين لديها.

خاتمة

عند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع عناصر الإبداع الإداري. ما يدل ويعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث يندر وجود إبداع إداري بدون ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم هذا الإبداع. وهذا ما تؤكد الأدبيات التي ترى أن المنظمات الناجحة هي



المنظمات التي تهيئ لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية يمكن استثمارها من أجل مساعدة المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد، ولذلك لا بد من توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تشجيع وتعزيز الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للتفكير الإبداعي التي يجب أن تؤكد قيمها على المرونة والثقة بالأفراد ونبد المنهج البيروقراطي السائد في المنظمات كأسلوب عمل، كما أنه يتطلب توفر وسائل الاتصال الملائمة والمفتوحة التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة نشاطات المنظمة والحصول على المعلومات المناسبة في وقتها الملائم، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد علمواوي، (2010)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
2. أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أمينة صديقي، (2013) تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.



4. ابتهاج شكري شبير، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. إيهاب فاروق مصباح العاجز، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
6. أبو زيد، خالد ذيب حسين، (2004) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة نايف.
7. الرهان، أميمه (1992)، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي .
8. الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
9. الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
10. الصرف، رعد (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
11. الصرايرة، أكتفم (2003)، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
12. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
13. العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن.
14. الفياض، محمود (1995)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
15. الكبيسي، عامر. (1998). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.
16. الهواري، سيد (2002)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
17. برنوطي سعاد نايف (2010)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان.
18. جمال الدين المرسي، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية.
19. حسن علي الزعبي، (2009)، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مجلة البصائر، الأردن، العدد الأول، حزيران.
20. حسين حريم و رشاد المساعد، (2006)، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقبول للنشر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2، العدد2.



21. حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر.
22. خميس ناصر محمد، (2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن.
23. دهماني زهيرة، (2010)، الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
24. رضوي حوين، (2009)، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مقبول للنشر، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العدد 75.
25. طاهر محسن الغالي، (2009)، التطوير التنظيمي مدخل تحلي للمفاهيم و العلاقات، الاستراتيجيات، النماذج، المناهج و التقنيات، ط1 دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
26. شكاوي سهام، (2006) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس.
27. عساف، محمد عبد المعطي (1999)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب.
28. عيساوي وهيبية، (2012) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
29. محمد قاسم القيروتي، (2009)، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع.
30. محمد بن علي بن حسن الليثي، (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة شهادة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
31. محمود سلمان العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
32. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.



33. منصور محمد العريقي، (2009)، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، (مقبول للنشر)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد الخامس، العدد الثاني.
34. نجم عبود نجم، (2005)، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، ط1، 2006، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن.
35. هاشم، زكي محمود (1986)، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.
36. هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، عدد 1.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Armstrong, Michael, (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines* "3rd ed, Kogan Page.
2. Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). *Human Resource Management* 2nd ed. Houghton Mifflin Company.
3. Dissler, Gary. (2003). *Human Resource Management*, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
4. Drucker, P, (1985). *Innovation and enter partnership*, (1st ed), London.
5. Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). *Introducing Human Resource Management* 5th Edition, Person.
6. Kissler, Gary, (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*, International Edition, Pearson.
7. Kreitner, R & Kinicki, A (1992). *Organizational behavior* (2nd ed). Homewood: Irwin.
8. Olivier Devillard, Dominique Rey, (2005, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, 3^{ème} édi, Dunod, Paris.
9. Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) *Impact of People Management Practices on Performance*" Institute of Personal and development, London.
10. Newton, T& Findlay P, (1996). "Playing god"? *The Performance of appraisal*" Human Resource Management Journal, Vol: 6.No:3.
11. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases" 3rd Edition, Pearson.
12. Robey, D, (1991). *Designing Organization*. (3rd ed) Homewood: Irwin.
13. Smith, M. (1999). *Analyzing Organizational behavior* (1st ed). London: Macmillan Press.
14. Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). *Organizational behavior* (5th ed). John wiley
15. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) *Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work*, Pearson, USA.
16. Wynett, C. (2002). *Inspiring innovation*, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.