

**دور الثقافة التنظيمية على متغيرات الإبداع الإداري في المنظمات العامة****دراسة تطبيقية على الإدارتين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية****الدكتور مصطفى علي بلقاسم اعميد****عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - تيجي / جامعة الزنتان .****Mustafa.iemayd@uoz.edu.ly**

Received: 16-08-2025; Revised: 15-09-2025; Accepted: 21-09-2025; Published 28 -09-2025

ملخص

تبحث الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز متغيرات الإبداع الإداري بالمنظمات العامة عبر تطبيق ميداني على الإدارتين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية. شمل المجتمع 145 موظفًا، واعتمد التحليل على 137 استبانة صالحة بمقاييس ليكرت خماسي. أظهرت الأداة ثباتًا عاليًا (كرونباخ ألفا = 0.94). وصفياً، بدت الثقافة التنظيمية إيجابية في وضوح القيم والأعراف وتوقعات الأداء، مع قصور نسبي في الحوافر وتحمل المخاطرة والتمكين. وفي الإبداع الإداري برزت المرونة والحساسية للمشكلات والأصلحة بمستويات مرتفعة، بينما جاءت الطلاقة وروح المخاطرة بمستويات متوسطة. استدلاليًا، وُجد ارتباط موجب قوي بين الثقافة والإبداع ($r=0.68$) ، $p < 0.01$. كما ظهرت فروق دالة لصالح الإدارة الوسطى في تقييم الثقافة ومستوى الإبداع. توصي الدراسة بربط الحوافر بالابتكار، وتوسيع التفويض، وتبني "المخاطرة المحسوبة"، وتفعيل قنوات التغذية الراجعة، وتكثيف التدريب على حل المشكلات والإبداع. تسهم النتائج في إرشاد صناع القرار لتحويل التوجهات الثقافية الإيجابية إلى ممارسات داعمة للإبداع المستدام.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ الإبداع الإداري؛ مصفاة الزاوية؛ كرونباخ ألفا؛ بيرسون؛ الحوافر؛ التمكين؛ المخاطرة المحسوبة.

Abstract

This study examines how organizational culture fosters managerial creativity in public organizations, using a field application on middle and lower management at the Zawiya Refinery. The population comprised 145 employees; analysis relied on 137 valid Likert-scale questionnaires. The instrument showed high reliability (Cronbach's alpha = 0.94). Descriptively, culture was positive in shared values, supportive norms, and performance expectations, with relative weaknesses in incentives, risk tolerance, and empowerment. For creativity, flexibility, problem sensitivity, and originality were high, whereas idea fluency and risk-taking were moderate. Inferentially, organizational culture correlated strongly and positively with managerial creativity ($r = 0.68$, $p < 0.01$). Significant differences favored middle management in both culture and creativity assessments. Recommendations include

linking rewards to innovation, expanding delegation, adopting “calculated risk-taking,” strengthening feedback channels, and enhancing training on problem-solving and creativity. The findings guide decision-makers to translate positive cultural orientations into concrete practices that sustain innovation.

Keywords: Organizational culture; Managerial creativity; Zawiya Refinery; Cronbach’s alpha; Pearson correlation; Incentives; Empowerment; Calculated risk.

المقدمة

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي تتشكل في ضوئه الاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، وتنعكس على سلوك العاملين وأسلوب القيادة وطبيعة العلاقات الداخلية. فالمنظمة ليست مجرد هيكل إداري أو نظام تشغيل، بل هي كيان إنساني يحمل ثقافة خاصة تؤثر في قدرتها على التكيف والنمو وتحقيق أهدافها. ومن جهة أخرى، يُعد الابداع الإداري من أهم مقومات التطوير المؤسسي في العصر الحديث، لما يتاحه من حلول مبتكرة وطرق جديدة لتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الخدمات.

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تُعد من أكثر الموضوعات إثارة للاهتمام في ميدان الإدارة العامة، إذ تؤثر الثقافة في طريقة تفكير الأفراد ومدى تقبّلهم للتغيير وابتكارهم لأساليب جديدة في العمل. فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنّة، داعمة للتجريب والمبادرة، ومحفزة للتعلم المستمر، زادت فرص ظهور الإبداع داخل المنظمة. أما الثقافة الجامدة أو المتشدّدة في القواعد، فإنها تحدّ من المبادرات الفردية وتعيق التطوير.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المنظمات العامة اليوم، أصبح تبني ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على الإبداع ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً. فالمنظمات التي تنجح في غرس ثقافة داعمة لابتكار تستطيع التكيف مع التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تتضح أهمية فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ودراسة تأثيرها في بيئة العمل، خاصة في المؤسسات الحيوية التي تمثل ركيزة للاقتصاد الوطني مثل مصفاة الزاوية، بوصفها نموذجاً لمؤسسة عامة تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء والتطوير المستمر.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يقوده :

ما هو دور الثقافة التنظيمية للعاملين على مستوى الابداع الإداري داخل المنظمات العامة ؟

تساؤلات الدراسة الفرعية :-

1- ما هي القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات العامة الليبية ؟

2- ما مدى توفر عناصر الابداع الإداري في المنظمات العامة الليبية ؟

3- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على عناصر الابداع الإداري في المنظمات العامة الليبية ؟

الفرضيات :-

للاجابة على مشكلة الدراسة المطروحة من خلال سؤال الرئيسي نضع الفرضية الرئيسية التالية :-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين وبين مستوى الابداع الإداري لهم داخل المنظمات العامة

الفرضيات الفرعية :-

1- يوجد اثر إيجابي للقيم المكونة للثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنظمات العامة

2- يوجد اثر إيجابي لعناصر الابداع التنظيمي الذي ينتهجها العاملين داخل المنظمات العامة

3- يوجد اثر إيجابي متبادل بين (المتغير المستقل) المتمثل في مستوى الثقافة التنظيمية وبين (المتغير التابع) المتمثل في مستوى الابداع الإداري في المنظمات العامة الليبية

اهداف الدراسة :

1- ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة بدرجة الاولى هو معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري بالمنظمات العامة بالدولة الليبية اما الهدف التي تأتي تباعاً للهدف الرئيسي فهي على النحو التالي :-

أ- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري للعاملين بالمنظمات العامة .

ب- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الإداري داخل هذه المنظمات.

ت- التعرف على تاثير الايجابي للثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل منظمات مجتمعا .

ث- تقديم جملة من التوصيات وطرح بعض المقترنات التي يرى الباحث فيها من خلال نتائج هذه الدراسة انها تساعد المدراء والقادة المسؤولين بالمنظمات العامة الليبية على الاستفادة منها في مجال عملهم

أهمية الدراسة :

تبعد أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري على السواء حيث ان دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة وقصيرة على مستوى الوطن العربي ، اذ يتوقع الباحث ان تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في حقل الإدارة العامة لمناقشتها موضوعين لا يقل أهمية كل واحد منهم عن الآخر من حيث فاعليتهما في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة وبالأخص أولئك المهتمين بمجال التطوير التنظيمي والاعداد والتخطيط للهيآكل تنظيمية للمنظمات العامة والخاصة.

الحدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1 - الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين من الرجال في المنظمات الحكومية العامة في

- 2 - الحدود الزمنية :

تمتد الحدود الزمنية لهذه الدراسة ما بين شهر مايو وشهر نوفمبر 2024

- 3 - الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية التي شملت (القوة ، الصفة ، المكافأة ، الفاعلية ، الكفاءة ، العدالة ، فرق العمل ، القانون والنظام) على الإبداع الإداري الذي يشمل (الطلاق، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات ، التحليل ، المخاطرة ، الخروج عن المألوف) بالمنظمات العامة .

منهج الدراسة : تعتمد هذه الدراسة في شقها النظري على المنهج الوصفي حيث استمد الباحث كل ادبيات هذه الدراسة من المراجع الموجودة في ارشف مكتبه والمكتبات العامة، واستطاع ان يثري هذه الدراسة في الجزء النظري من خلالها . ثم اعتمد في الشق العملي على المنهج التحليلي لعينة العشوائية المسحوبة من مجتمع الدراسة في المنظمة قيد الدراسة.

الدراسات السابقة :

1- دراسة (الطيب: عمر : 2020) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابداع الإداري في البنوك التجارية في ولاية جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها. بالإضافة الى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الابداع الإداري.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتوصلت من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج لعل أهمها هو وجودة اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية - الثقافة الإبداعية - الثقافة الداعمة) على مستوى الابداع الإداري في المنظمات قيد الدراسة في ولاية جيجل بدولة الجزائر .

2- (دراسة برakan : جليد : 2017) اهتمت هذه الدراسة بالاثر الذي تركه الثقافة التنظيمية على مستوى الابداع الإداري داخل المنظمات العامة ، حيث اكدت الدراسة على الدور المهم الذي تعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على مستوى الأنشطة داخل المنظمات ولعل ابرزها الابداع الإداري للعاملين على حد سوء في المنظمات الخدمية والإنتاجية، وكان دفع الباحث هو أن الأفراد يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم جاءو بها من بيئات تنظيمية مختلفة على بيئه المنظمة التي يستغلون بها الامر الذي سوف يوثر سلباً او ايجاباً على التفاعل الاجتماعي والابداع الثقافي للعاملين داخل مستويات العمل المختلفة في المنظمة.

هذا الامر دفع بالقائمين على اتخاذ القرار في الادارة العليا بوجه خاص الى الاهتمام بمستوى ونوع الثقافات المختلفة للعاملين بالمنظمة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها ضرورة الاهتمام البالغ والمتابعة الحثيثة للثقافة العاملين بالمنظمات لأن لها تأثير فاعل على مستوى الإنتاجية ومستوى تقديم الخدمة وبالتالي على مستوى الابداع الإداري للعاملين بالمنظمات على حد السوء التعريفات الإجرائية :-

الثقافة التنظيمية: هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسיהם ومنظماتهم.(هيجان، 1412هـ: 11)

الابداع الإداري: يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (الحقباني، 1418هـ: 9)

المنظمات او المؤسسات العامة: هي الأجهزة الإدارية المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات المؤسسات العامة صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة مفخة من أنظمة الدولة المالية والإدارية وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرءونة التي تقربها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة (الهندي، 1414هـ: 21).

مقدمة : تشتمل هذا الدراسة على مطلبين اثنين . حيث يتناول المطلب الأول أدبيات الثقافة التنظيمية. في حين يتناول المطلب الثاني من هذه الدراسة أدبيات الابداع الإداري في المنظمات العامة (الحكومية).

اثر الثقافة التنظيمية على متغيرات الابداع الإداري في المنظمات العامة

أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية :يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعريفات حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى.

ولقد كان من بين هذه التعريفات تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع (هيجان، 1412هـ: 11). وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكار وقيم وطقوس هذا المجتمع.

ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي:

-1 الثقافة عبارة عن نماذج.

-2 الثقافة شيء يمكن تعلمه.

3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.

4- الثقافة شيء يتحرك.

5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية (النعمي، 1418هـ: 20). ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمel بعضًا ، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها (هيجان، 1412هـ : 11).

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفهو هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم الخاصة باعضاها داخل خطوط العمل والإنتاج المنوط بهم ، ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وببيتها الخارجية (سويري، 1421هـ: 32). فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة فهي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وببيتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرن ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبني عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتحتاج دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية (هيجان، 1412هـ: 7).

ومن هذا المنطلق يرى هيجان (1412هـ: 12) أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما ، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد.

ويرى (الكبيسي 1998م : 70) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

إلا أن القريوتى (2000م : 286) يرى أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطبة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفة، المكافأة ، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته (وصفي، 1981: 85). والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (Ott, 1989, 46).

1- الاتساب والتعليم :

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وأخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعلاته مع الآخرين (الساعاتي، 1998: 74).

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بشكل عام أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة ، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل، والمهارات الالزمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة (كيث، 1976: 33).

2- الاستمرارية:

تسم الثقافة بخاصية الاستمرار ، فالسمات الثقافية تحتفظ بكتابتها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي 1996 ، 73). ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم للتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير وأنماط السلوكية، ويعودي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويتربى على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها. (إسماعيل، 1982: 145).

3- التراكمية :

يتربى على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها. (الساعاتي، 1998: 93).

4- الانتقائية:

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتعددة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدراته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية (قمبر، 1989: 133).

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقى من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتواافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (العتيبى، 1999: 24).

5- القابلية للانتشار :

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها البعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تتحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع ، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. (إسماعيل، 1986: 95).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصريف بطريقة تنسجم وتناسب معها. وتكمم أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: الثقافة بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً : هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتئون، وإنما في إطار تنظيمي واحد. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبيتهم ومظهرهم ولغة التي يتكلمونها ، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدرّبهم عليها ، وتكافئهم على اتباعها.

رابعاً : تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل الابتكار والتميز والريادة

خامساً: 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 وعلاقتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً : تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء ، والالتزام الحرفي بالرسميات .

ثامناً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملًا مهمًا في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتسهّل العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جزرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنّة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإلقاء منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تمثل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشرًا: تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات - إلى مجهودات واعية تغذيها وتنويعها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم . (الرخيمي 1421هـ: 58).

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:

1- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظم و الوحدات يتم بينها تنسيق ، وسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم والالتزام .

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

3- الثقافة المساندة (**Suppoative Culture**) تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات (**Process Culture**) ويكون الاهتمام محسوباً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم 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**) وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمان الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (آل حسن، 1422هـ: 5).

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**).

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة مما:

1- الإجماع (**Consensus**) أو مدى المشاطرة (**Shared ness**) لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاطرة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة (**Intensity**) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية. (آل حسن، 1422: 50).

القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

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 كلا من فرانسيس، وودكوك أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان فرانسيس (ودكوك، 1416: ص 40).

- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تبني قيمة القوة التي تدعى 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. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربع لقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

2- الصفة :

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتتوفر في الصفة. ولذا تعد الصفة قيمة - خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقسي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقدير الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

3- المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تبني قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. وإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

5- الفاعلية:

تبني المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقدير المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

6 - الكفاءة:

تبني 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 الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل، وإيقانه مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات.

حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثراً في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وفهمهم لأهداف المنظمة.

7- العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تبني 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 توافق فيها العدالة والمساواة .

8- فرق العمل:

تنجز الجماعة المتميزة بالдинاميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تبني 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 وتجنب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء . وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلامم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

ثانياً: الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفية والأدبى والفنى 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. (الدهان، 1992م: 177).

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. واختلف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و (بدع الشيء) أو ابتدعه يعني الشيء وبدايته أولاً.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بداعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والإبداعية تسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، 1406: 79).

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباعدة وعديدة وهذا بسبب تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اتجاهات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسـهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه

منتج (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي: (عساف، 1994: 269):

- 1 في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.
- 2 يرتكز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.
- 3 يرتكز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين ترکز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى ترکز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.
- 4 يرتكز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتتفوق أو التميز.
- 5 ويرتكز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل مرحلة الإعداد مرحلة الاختمار ، مرحلة الإشراق ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة (الحقياني، 1418هـ : 12).

ويعرف الإبداع بأنه : استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتتوسع ليتمكن من النظر في البديل والاحتمالات. (بامي، 1986: 69).

ويعرف العاجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة (العاجي، 1406: 995).

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها الشبيني، 1997: 88).

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤشرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (النمر، 1992: 102).

ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسбوبة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (العديلي، 1406: 35).

وقد عرف الحقياني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرنة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقياني، 1418: 15)

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرنة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقرى، 1422 : 15)

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسى من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية : الأصالة، الطلاقة، المرنة، المخاطرة، القدرة على التحليل الحساسية للمشكلات الخروج عن المألوف سواء لفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

وهذا التعريف هو الذي سوف تتبناه هذه الدراسة.

عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر. (الشبيني، 1997 : 91)

1- الطلاقة :

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

2- المرنة :

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3- الأصالة:

تعنى أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

4- 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.

5- التحليل :

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

6 - المخاطرة:

يقصد بهاأخذ 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 المرتبة على ذلك (النمر 1992 : 64)

7- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويطلب ذلك شجاعة كافية التعامل مع (الحبناني، 1418: 17).

مراحل العملية الإبداعية:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتدخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات. (الدهان، 1992: 188):

- 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 يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل مثل (محمد 1991: 57) وهي كالتالي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير:

وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2- مرحلة التبصر والتفيض:

ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان و تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. و تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاساتها. و تتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، و تحدث خلالها محاولات هائلة إرادية و عفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

3- مرحلة البروغ والإشراق :

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلةً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحنتان السابقتان لهما أهميتها و صعوبتها إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون و تتمثل في البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4- مرحلة التحقيق والتجريب :

ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

الإبداع على مستوى الفرد - الإبداع على مستوى الجماعة - الإبداع على مستوى المنظمة.

1- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل : الشخصية ومستوى الذكاء والبيئة الاجتماعية والذي يشمل المدرسة - الجماعة غير الرسمية وجميع المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمها أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمر رغم الفشل أحياناً.

2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترنات وبدائل العمل.

4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.

5- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها.

6- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية. الحزم واللين من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتغفيف في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة (الشبيني، 1997م: 94).

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 التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت وبالتالي 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 (النمر، 1992: 68).
- 7 هيمنة المديرين المفترضين للمعرفة والمهارة الإدارية الالزمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، 1995: 49)
- 8 الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترناتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها (عبد المنعم عبد الحكيم، 2000: 14).
- 9 عدم وجود حواجز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (عبد الوهاب، 1400: 47).
- 10 عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعده على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد واقتصر البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير. (عبد المنعم عبد الحكيم، 2000: 15).
- 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 المبادأة والطموح والتفكير والتعلّم لديه (النمر، 1987: 15)

2- 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 (النمر، 1992: 68).

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشرى حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي: (همشرى، 1994: 125).

- 1 مقاومة التغيير.
- 2 غياب الحوافز.
- 3 تكاليف الإبداع.
- 4 مقاييس الإبداع.
- 5 القوانين والأنظمة.
- 6 الإدارة.
- 7 المناخ التنظيمي.
- 8 الزملاء (المجتمع الاجتماعية).
- 9 ظروف العمل البيئية.
- 10 عوامل شخصية.

وقد أشار هيجان إلى وجود تسعه معوقات للإبداع الإداري في المنظمات السعودية وهي: (هيجان، 1420: 59).

- 1- عدم وضوح الرؤية
- 2- الخوف من الفشل
- 3- التمسك بالأنماط المألوفة
- 4- غياب جو الحرية
- 5- عدم التشجيع من المنظمة
- 6- الإفراط في مكافأة النجاح
- 7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة
- 8- الاعتماد المفرط على الخبراء
- 9- عدم شيوخ جو المرح والتسلية

ثالثاً: 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 (1420هـ: ص4) يرى أن هناك بعض 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 (1998م : ص73) أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عامليها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطقات في السياسات والمارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسبانها 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 ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتعددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والكافيات ومنح الأوسمة... الخ.
- 4- توفير قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- 5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وطمأنئتهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

مجتمع الدراسة وعيتها: تتألف مجتمع الدراسة من (145) موظفاً من الإداريين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية. تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة، حيث وزّعت (145) استبانة على أفراد المجتمع. استرجع منها (140) استبانة، بينما لم شُترت (5) استبانات. وبعد مراجعة الاستبانات المستلمة، تبين أن (3) استبانات منها غير صالحة للتحليل بسبب تعبيتها بشكل خاطئ أو نقص البيانات. وعليه، بلغ حجم العينة النهائية المعتمدة للتحليل الإحصائي (137) استبانة صالحة، مما يمثل نسبة استجابة عالية تعزز موثوقية النتائج.

أداة الدراسة والتحقق منها: استخدم الباحث استبانة مصممة لغرض جمع البيانات، تضمنت محوريين رئيسيين يمثلان متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى (15) محور فرعي (بعد) تضمن كل محوراً مندرجات تحت كل متغير من المتغيرين محل الدراسة؛ حيث اشتملت أبعاد الثقافة التنظيمية على (10) محاور فرعية، في حين اشتملت أبعاد الإبداع الإداري على (5) محاور فرعية. يحتوي كل محور فرعي على (5) فقرات (عبارات) لقياسه، ليكون المجموع الكلي لفقرات الاستبانة (75) فقرة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث

تتراوح درجات المقياس بين (1) "غير موافق بشدة" و(5) "موافق بشدة". تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والمختصين في مجال الإدارة العامة للتأكد من صدق المحتوى، وأدخلت التعديلات الالزامية في ضوء ملاحظاتهم لضمان أن الفقرات واضحة وتقيس ما وُضعت لقياسه. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد بلغت قيمة معامل ألفا الكلية للاستبانة (0.94) مما يدل على مستوى ثبات عالي جداً يفوق الحد المقبول علمياً (0.70). كذلك تراوحت قيم معامل الثبات للمحاور الفرعية بين 0.79 و 0.88، وهي قيم مرتفعة تشير إلى موثوقية أبعاد الأداة الفرعية بشكل جيد.

أساليب المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات وتفييغها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية الالزامية. شملت المعالجات الإحصائية مستويين رئيسيين (1): التحليل الوصفي المتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وكل محور فرعي، وذلك لوصف مستوى توفر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد العينة. كما تم تحديد المستوى العام لكل متوسط وفق تصنيف ثلاثي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناءً على قيمة المتوسط الحسابي؛ حيث اعتبر المتوسط أقل من (2.34) مؤشراً على مستوى منخفض، والمتوسط من (2.34) إلى أقل من (3.67) مستوى متوسط، والمتوسط (3.67) فأعلى مستوى مرتفع (2). التحليل الإستنتاجي (الاستدلالي) الذي تضمن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط Pearson لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك استخدام اختبار χ^2 لبيان العلاقة بين مجموعتين (الإدارة الوسطى مقابل الإدارة الدنيا) في متغيرات الدراسة. وقد اعتمد دراسة على مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) كحد أقصى لقبول دلالة النتائج الإحصائية ما لم يُنص على غير ذلك.

التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبانة

في هذا الجزء، سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة موزعة على المحاور الفرعية الخمسة عشر التي تغطي أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وذلك من خلال جداول تتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة على حدة، وكذلك المتوسط العام لكل محور فرعي. كما يشمل العرض بيان المستوى التقيمي لكل متوسط (مرتفع، متوسط، منخفض) وفق التصنيف المذكور أعلاه، مما يساعد في تفسير مدى تحقق كل بُعد لدى مفردات العينة.

أولاً: نتائج أبعاد الثقافة التنظيمية

المحور 1 - القيم التنظيمية: يقيس هذا البُعد مدى وضوح القيم التنظيمية في المنظمة ومدى مشاركة الموظفين لها. يوضح جدول رقم (1) النتائج الإحصائية لفقرات هذا المحور:

الفقرات	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المستوى	مرتفع	0.56	3.91	المؤسسة لديها قيم واضحة يتشاركها جميع الموظفين.
2.يلترم الموظفون بالقيم التنظيمية أثناء أداء عملهم.	متوسط	0.77	3.66		

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري المستوى

متوسط	0.58	3.76	3.تشجع القيم التنظيمية السائدة على الإبداع والابتكار.
متوسط	0.51	3.74	4.تؤكد ثقافة المنظمة على النزاهة والشفافية في التعامل.
مرتفع	0.50	3.94	5.يسود احترام القيم التنظيمية في كافة مستويات العمل.
مرتفع	0.52	3.80	المتوسط الكلي للمحور (القيم التنظيمية)

تحليل النتائج لمحور القيم التنظيمية: يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيم التنظيمية بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.52)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من وضوح القيم التنظيمية وانتشارها بين أفراد العينة. وبشكل عام، يدل ذلك على أن المنظمة تتمتع بقيم واضحة ومشتركة إلى حد كبير، ويسود احترام هذه القيم في بيئه العمل. بالنظر إلى فقرات المحور بالتفصيل، نلاحظ أن الفقرة (5) التي تنص على "يسود احترام القيم التنظيمية في كافة مستويات العمل" حققت أعلى متوسط بلغ (3.94) وهو مستوى مرتفع جداً، مما يعني أن احترام القيم الأساسية للمنظمة متحقق بشكل كبير لدى جميع المستويات الوظيفية. هذا مؤشر إيجابي على تجذر القيم المؤسسية في الثقافة التنظيمية. كذلك جاءت الفقرة (1) "المؤسسة لديها قيم واضحة يتشاركها جميع الموظفين" بمتوسط مرتفع (3.91)، مما يعزز نتيجة أن هناك وضوحاً وشيوغاً للقيم التنظيمية. في المقابل، سجلت الفقرة (2) "يلتزم الموظفون بالقيم التنظيمية أثناء أداء عملهم" متوسطاً أدنى نسبياً (3.66) وهو عند الحد الفاصل بين المستوى المتوسط والمرتفع، مما قد يشير إلى وجود مجال لتحسين مدى التزام بعض الموظفين بالقيم عملياً رغم فهمهم لها. كما حصلت الفقرة (4) المتعلقة بالنزاهة والشفافية على متوسط (3.74) (متوسط مرتفع)، مما يدل على أن ثقافة النزاهة موجودة ولكن يمكن تعزيزها أكثر. عموماً، تعكس هذه النتائج أن القيم التنظيمية في مصفاة الزاوية واضحة ومشتركة، ويعتبر مستوى الالتزام بها جيداً جداً، الأمر الذي يهيئ أرضية صلبة لدعم الإبداع الإداري فيما بعد، نظراً لدور القيم المشتركة في توجيه السلوك ودعم المبادرات الإبداعية.

المحور 2 - المعتقدات التنظيمية: يقيس هذا البعد مدى شيوخ المعتقدات التنظيمية الإيجابية بين الموظفين (مثل الإيمان بررسالة المنظمة وأهمية الابتكار). يبين جدول رقم (2) نتائج فقرات هذا المحور:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.51	3.80	1.يشترك الموظفون في الإيمان برؤية ورسالة المنظمة.
مرتفع	0.63	3.89	2.يؤمن العاملون بأهمية الابتكار والتغيير في العمل.
متوسط	0.76	3.56	3.تدعم المعتقدات التنظيمية السائدة العمل الجماعي والتعاون.
متوسط	0.56	3.70	4.يثق الموظفون بإدارة المنظمة وقراراتها.
متوسط	0.49	3.54	5.هناك قناعة بضرورة التحسين المستمر للأداء.

مرتفع	0.70	3.70	المتوسط الكلي لمحور (المعتقدات التنظيمية)
-------	------	------	--

تحليل النتائج لمحور المعتقدات التنظيمية: يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.70) وانحرافه المعياري (0.70)، بما يضعه في فئة مرتفع رغم أن القيمة تقع على الحد الأعلى من المتوسط. يشير ذلك إلى أن المعتقدات التنظيمية الإيجابية - كإيمان برسالة المنظمة وأهمية الابتكار - منتشرة بين العاملين بدرجة جيدة. وتفصيلاً، تظهر الفقرة (2) "يؤمن العاملون بأهمية الابتكار والتغيير في العمل" بأعلى متوسط (3.89) مما يعكس إيماناً قوياً لدى الموظفين بقيمة الابتكار والتغيير الإيجابي. كذلك الفقرة (1) حول الإيمان برؤيه ورسالة المنظمة حققت متوسطاً مرتفعاً (3.80)، ما يدل على وضوح رؤيه المنظمة وتبني الموظفين لها. من جهة أخرى، سجلت الفقرة (3) "تدعم المعتقدات التنظيمية السائد العمل الجماعي والتعاون" متوسطاً مقداره (3.56) وهو مستوى متوسط، مما قد يعني أن الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي موجود لكنه ليس بنفس قوة الاعتقاد بأهمية الابتكار مثلاً. كما أن الثقة بالإدارة (الفقرة 4) متوسطة (3.70) تميل للارتفاع، مما يشير إلى إمكانية تعزيز ثقة الموظفين بالإدارة عبر مزيد من الشفافية والإشراك. عموماً، هذه النتائج إيجابية وتشير إلى توفر أساس فكري وثقافي داعم للإبداع (مثل الإيمان بالتغيير والتحسين المستمر)، مع الحاجة لتعزيز بعض المعتقدات الأخرى كالتعاون والثقة بالإدارة لجعل الثقافة التنظيمية أكثر دعماً للإبداع.

المحور 3 – الأعراف التنظيمية: يقصد بها العادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي توجه سلوك الموظفين (مثل أعراف العمل والتواصل). يوضح جدول رقم (3) النتائج الخاصة بهذا البعد:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.60	3.86	1. يوجد في المنظمة أعراف متبعة لكيفية إنجاز العمل.
مرتفع	0.44	3.97	2. يتشارك الموظفون أعرافاً تتعلق بتبادل المعرفة والخبرات.
متوسط	0.42	3.78	3. طرح الأفكار الجديدة أصبح من الأعراف اليومية في العمل.
مرتفع	0.44	3.85	4. من الأعراف التنظيمية الشائعة التواصل المفتوح والصريح.
مرتفع	0.65	4.03	5. تشجع الأعراف السائدة التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
مرتفع	0.62	3.90	المتوسط الكلي لمحور (الأعراف التنظيمية)

تحليل النتائج لمحور الأعراف التنظيمية: يتبيّن أن المتوسط الكلي لهذا المحور (الأعراف التنظيمية) هو (3.90) بانحراف معياري (0.62)، مما يصنّفه ضمن المستوى المرتفع بشكل واضح. يشير ذلك إلى أن الأعراف والتقاليد التنظيمية في مصفاة الزاوية داعمة بالإجمال وتتبّنى ممارسات إيجابية. ونجد أن معظم الفقرات حققت متوسطات مرتفعة: فمثلاً الفقرة (5) "تشجع الأعراف السائدة التفكير الإبداعي وحل المشكلات" حققت أعلى متوسط (4.03) وهو مرتفع جداً، مما يعني أن هناك عرفاً عاماً في المنظمة يشجع الموظفين على التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات، وهذا عنصر جوهري في ثقافة داعمة للإبداع. كذلك سُجلت الفقرة (2) المتعلقة بأعراف تبادل المعرفة والخبرات متوسطاً عالياً (3.97)، مما يدل على أن ثقافة تشارك المعرفة

متجذرة كعرف بين العاملين، وهذا أيضًا عامل إيجابي يدعم التعلم المستمر والإبداع. أما الفقرة (3) "طرح الأفكار الجديدة أصبح من الأعراف اليومية" فجاء متوسطها (3.78)، وهو وإن كان ضمن المستوى المتوسط/المترتفع إلا أنه الأدنى نسبياً ضمن المحور، مما قد يشير إلى أن تقديم الأفكار الجديدة يحدث لكنه ربما ليس يومياً أو بالشيوخ المرغوب تماماً. بشكل عام، تعكس النتائج أن بيئة العمل تمتلك أعرافاً إيجابية كالتواصل المفتوح (متوسط 3.85) وتبادل المعرفة، وهي كلها أمور تهيئ المناخ الملائم للإبداع الإداري. التحدي البسيط قد يكون في زيادة تحويل طرح الأفكار الجديدة إلى ممارسة يومية أكثر رسوحاً لجميع الموظفين.

المحور 4 - التوقعات التنظيمية: يقصد بها ما تتوقعه الإدارة من الموظفين في سلوكهم وأدائهم (مثل توقع الإبداع، المبادرة، الالتزام بالقيم). يُظهر جدول رقم (4) نتائج هذا المحور:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	0.57	4.05	1. تتوقع الإدارة من الموظفين أن يكونوا مبدعين في عملهم.
مرتفع	0.43	3.92	2. هناك توقعات مستمرة بتحسين الأداء وتطويره.
مرتفع	0.55	4.07	3. يتوقع من الموظفين أخذ المبادرة في حل المشكلات.
مرتفع جداً	0.80	4.15	4. تتوقع المنظمة التزام الموظفين بالقيم والسياسات.
مرتفع	0.61	3.83	5. تتوقع الإدارة نتائج عمل عالية الجودة ومبكرة.
مرتفع جداً	0.69	4.00	المتوسط الكلي للمحور (التوقعات التنظيمية)

تحليل النتائج لمحور التوقعات التنظيمية: حصل محور التوقعات التنظيمية على متوسط عام (4.00) وانحراف معياري (0.69)، مما يشير إلى مستوى مرتفع جداً من توقعات الإدارة من الموظفين. هذا يعني أن ثقافة المنظمة تتسم بتوقعات عالية وواضحة فيما يخص أداء الموظفين وسلوكهم. وتكشف تفاصيل الجدول أن جميع الفقرات تقريباً كانت ضمن المستوى المرتفع. أبرزها الفقرة (4) "تتوقع المنظمة التزام الموظفين بالقيم والسياسات" التي حققت متوسطاً بلغ (4.15) وهو الأعلى ضمن المحور (مرتفع جداً)، ما يدل على أن الإدارة تولي أهمية قصوى للالتزام الموظفين بالقيم المؤسسية واللوائح. كما حققت الفقرة (3) حول توقع المبادرة في حل المشكلات متوسطاً (4.07) مما يعني أن الإدارة تتوقع بوضوح من موظفيها أن يكونوا مبادرين وليسوا متلقين سلبيين للمشكلات. أيضًا الفقرة (1) "تتوقع الإدارة من الموظفين أن يكونوا مبدعين في عملهم" حصلت على (4.05)، وهذا انعكاس مباشر لعنوان الدراسة حيث يبدو أن الإدارة لديها توقع قوي بأن يكون الموظف مبدعاً ويساهم في الابتكار الإداري. الجدير بالذكر أن أدنى متوسط -نسبياً- كان للفقرة (5) المتعلقة بتوقع نتائج عالية الجودة ومبكرة (3.83) وهو لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما قد يشير إلى أن جودة العمل مبتكرة بالفعل ولكن ربما تتأثر بعوامل تنفيذية أو موارد. عموماً، تعكس هذه النتائج ثقافة تنظيمية تطلعية تضع معايير أداء عالية أمام الموظفين، مما يمكن أن يكون حافزاً وداعماً للإبداع إذا تلقى الموظفون الدعم والأدوات لتحقيق تلك التوقعات.

المحور 5 - أسلوب القيادة الداعم للإبداع: يقيس إدراك الموظفين لمدى تبني القيادة (الرؤساء المباشرين والإدارة) لأسلوب يشجع على الإبداع (التشجيع على الأفكار الجديدة، الحرية في العمل، المرونة). يبيان جدول رقم (5) نتائج هذا البعد:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.74	3.58	1. يشجع المديرون المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة.
متوسط	0.40	3.54	2. توفر القيادة حرية مناسبة للموظفين في أداء مهامهم بإبداع.
متوسط	0.69	3.40	3. يستمع القادة إلى مقترنات الموظفين وآرائهم.
متوسط	0.67	3.32	4. تثنى القيادة على الحلول الإبداعية وتقدرها.
متوسط	0.61	3.64	5. يتسم أسلوب القيادة بالمرؤنة ومواكبة التغييرات.
متوسط	0.41	3.50	المتوسط الكلي لمحور (أسلوب القيادة)

تحليل النتائج لمحور أسلوب القيادة: يتضح أن متوسط محور أسلوب القيادة الداعم للإبداع بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.41)، وهذا يشير إلى مستوى متوسط بشكل عام. ويدل ذلك على أن هناك قدرًا من دعم القيادة للأفكار الإبداعية ولكن ليس بالدرجة العليا المنشودة. جميع عبارات المحور تقريبًا وقعت في النطاق المتوسط؛ فقد تراوحت المتوسطات من (3.32) إلى (3.64). أعلى الفقرات كانت الفقرة (5) "يتسم أسلوب القيادة بالمرؤنة ومواكبة التغييرات" بمتوسط (3.64) وهو أقرب إلى الحد الفاصل لمستوى المرتفع، مما يشير إلى أن جانب المرؤنة في القيادة وقبل التغيير هو الأفضل نسبيًا بين مكونات هذا البعد. يليها الفقرة (1) "يشجع المديرون المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة" بمتوسط (3.58)، مما يعني أن التشجيع على طرح الأفكار موجود ولكن يمكن تعزيزه أكثر ليصل لمستوى مرتفع. بالمقابل، سجلت الفقرة (4) "تثنى القيادة على الحلول الإبداعية وتقدرها" أدنى متوسط (3.32)، ما يُظهر أن التقدير العلني للحلول الإبداعية هو الجانب الأضعف؛ فقد لا يشعر بعض الموظفين بالاعتراف الكافي بإبداعاتهم من قبل القيادة. كذلك مستوى الاستماع لمقترنات الموظفين (فقرة 3) متوسط (3.40)، مما يوحي بإمكانية تحسين قنوات التغذية الراجعة من أسفل لأعلى. يمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادة في مصفاة الزاوية لديها نية طيبة تجاه دعم الإبداع لكنها ربما لم تترجم بالكامل إلى ممارسات ملموسة يشعر بها جميع الموظفين. لذا يوصى بتعزيز دور القيادة التحفيزي عبر تكثيف الإشادة بالمبادرات الخلاقة وتوفير مساحة أكبر للموظف لعرض أفكاره وطبقها.

المحور 6 – الاتصال وتبادل المعلومات: يقيس هذا المحور فعالية قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، وتدفق المعلومات بين المستويات والأقسام المختلفة. يعرض جدول رقم (6) نتائج هذا المحور:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.66	3.57	1. يوجد تواصل مفتوح بين القيادة والموظفيين.
متوسط	0.44	3.48	2. تتدفق المعلومات بسهولة بين الأقسام المختلفة.
متوسط	0.57	3.48	3. يتم إبلاغ الموظفين بالقرارات والتغييرات في الوقت المناسب.

مرتفع	0.58	3.78	4. تؤخذ ملاحظات الموظفين وآراؤهم بعين الاعتبار.
مرتفع	0.78	3.68	5. تتتوفر قنوات واضحة لمشاركة الأفكار والمعرفة.
متوسط	0.65	3.60	المتوسط الكلي للمحور (الاتصال والمعلومات)

تحليل النتائج لمحور الاتصال وتبادل المعلومات: يظهر المتوسط العام للمحور عند قيمة (3.60) بانحراف معياري (0.65)، مما يضعه في الفئة المتوسطة المائلة للارتفاع. ويدل ذلك على أن نظام الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات في المنظمة يُقيّم إجمالاً بأنه جيد إلى حد ما، مع إمكانية تحسينه ليصبح ممتازاً. بالنظر إلى تفاصيل الفقرات، نجد تباعاً نسبياً: حفقت الفقرة (4) "تؤخذ ملاحظات الموظفين وآراؤهم بعين الاعتبار" متوسطاً (3.78) وهو مرتفع، ما يشير إلى رضا ملموس لدى الموظفين عن اهتمام الإدارة بآرائهم (ربما عبر اجتماعات أو صناديق اقتراحات أو نحو ذلك). كذلك الفقرة (5) الخاصة بوجود قنوات واضحة لمشاركة الأفكار كانت ضمن المرتفع (3.68). هذا مؤشر إيجابي على توافر منصات رسمية أو غير رسمية لتبادل المعرفة وطرح الأفكار (مثل اجتماعات دورية، بريد إلكتروني داخلي، فرق عمل... إلخ). في المقابل، الفقرتان (2) و(3) المتعلقةان بتدفق المعلومات وإبلاغ الموظفين بالقرارات سجلتا متوسطات (3.48) لكل منهما، وهو مستوى متوسط. قد يوحي ذلك بوجود بعض العقبات في انتساب المعلومات بسرعة أو شمولية إلى جميع الموظفين، أو ربما يتم إبلاغهم ولكن أحياناً يحدث تأخير أو نقص في التفاصيل. أما التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفيين (فقرة 1) فجاء متوسطه (3.57) وهو متوسط أيضاً، مما يعني أن الاتصال المباشر يمكن تعزيزه أكثر (رغم أنه ليس ضعيفاً). إجمالاً، تعتبر بيئة الاتصال الداخلي في المصفاة مقبولة وجيدة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بإتاحة فرص إبداء الرأي. إن تحسين سرعة تداول المعلومات وشفافية الاتصال الرئيسي يمكن أن ينقل هذا البعد إلى مستوى أعلى ويذليل أي شعور محتمل لدى البعض بوجود حواجز معلوماتية.

المحور 7 - تمكين الموظفين والمشاركة: يقيس مدى تفويض الصالحيات وإشراك الموظفين في صنع القرارات وشعورهم بالتمكن في عملهم. يقدم جدول رقم (7) نتائج فقرات هذا البعد:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.51	3.45	1. لدى الموظفين صالحيات لاتخاذ قرارات ضمن نطاق عملهم.
متوسط	0.60	3.42	2. يشارك الموظفون في وضع أهداف وخطط العمل.
متوسط	0.47	3.34	3. تفويض الإدارة بعض الصالحيات للمستويات الأدنى بفعالية.
متوسط	0.77	3.52	4. تؤخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التنظيمية.
متوسط	0.75	3.28	5. يشعر الموظفون بأنهم ممكّنون لإحداث تغييرات في طرق العمل.
متوسط	0.42	3.40	المتوسط الكلي للمحور (التمكين والمشاركة)

تحليل النتائج لمحور تمكين الموظفين والمشاركة: بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.40) بانحراف معياري (0.42)، مما يدل على مستوى متوسط من تمكين الموظفين ومشاركتهم في المنظمة. جميع الفقرات الخمس تقع ضمن نطاق المتوسط

تقريباً، إذ لم يصل أي منها لمستوى مرتفع بشكل صريح. هذا يوحي بأن تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار هي جوانب يمكن تطويرها بشكل أكبر في ثقافة المنظمة. نلاحظ أن أعلى متوسط كان من نصيب الفقرة (4) "تؤخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات التنظيمية" (3.52) يليه الفقرة (1) حول توافر صلاحيات ضمن نطاق العمل (3.45). ورغم أن هذين المتوسطين ما زالا في الفئة المتوسطة، إلا أنهما يشيران إلى بعض الجهد المبذول لإشراك الموظفين والاستماع لآرائهم. أما أقل الفقرات فتمثلت في الفقرة (5) "يشعر الموظفون بأنهم ممكّنون لإحداث تغييرات في طرق العمل" بمتوسط (3.28)، مما يعني أن نسبة غير قليلة من الموظفين ربما لا تشعر بقدرتها على إحداث تغيير حقيقي في أساليب العمل الحالية، ربما لوجود قيود إدارية أو إجراءات روتينية تحد من حرية التحرك. كذلك الفقرة (3) بمتوسط (3.34) تعكس أن تفويض الصلاحيات قائم ولكن ليس بالصورة المثلث. هذه النتائج بمجملها تشير إلى بيئة إدارية تقليدية نوعاً ما حيث لا يزال متخدوا القرار الأساسية هم المستويات العليا، مع إعطاء مجال محدود للموظفين الأقل مرتبة للمبادرة أو اتخاذ القرار. تعزيز هذا البعد - عبر توسيع نطاق التفويض وثقافة الثقة بالموظف وإشراكه فعلياً في القرار - سيكون له أثر إيجابي مزدوج: رفع الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وأيضاً توفير أرضية خصبة لتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

المحور 8 – نظام الحوافز والمكافآت: يقيس مدى فعالية نظام الحوافز في تشجيع الأداء والإبداع، بما في ذلك المكافآت المادية والمعنوية وترتبطها مع الإنجاز. يُظهر جدول رقم (8) النتائج المتعلقة بهذا المحور :

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.66	2.95	1. يوجد نظام لمكافأة المقترنات والأفكار الإبداعية.
متوسط	0.64	3.06	2. يتم مكافأة الأداء المتميز بمكافآت مالية أو معنوية.
متوسط	0.46	2.98	3. تُمنح الترقى بناءً على الجدارة والإبداع.
متوسط	0.71	3.07	4. تقدم الإدارة الثناء والتقدير للمبادرات المبتكرة.
متوسط	0.62	2.96	5. يشجع نظام الحوافز للموظفين على التطوير والتحسين.
متوسط	0.61	3.00	المتوسط الكلي للمحور (الحوافز والمكافآت)

تحليل النتائج لمحور نظام الحوافز والمكافآت: حصل هذا المحور على متوسط عام (3.00) بالضبط، وانحراف معياري (0.61)، مما يعني أن تقييم نظام الحوافز في المنظمة جاء عند الحد الفاصل للمستوى المتوسط (أي ليس منخفضاً ولكنه أيضاً بعيد عن الارتفاع). كافة الفقرات تراوحت بين (2.95) و(3.07)، أي ضمن المتوسط تماماً. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون نظام الحوافز مقبولاً ولكنه غير محفز بالشكل الكافي. تفصيلاً، كانت أعلى قيمة متوسط للفقرة (4) "تقدّم الإدارة الثناء والتقدير للمبادرات المبتكرة" (3.07)، وهي تشير إلى وجود تقدير معنوي إلى حد ما للمبادرات المبتكرة، لكن هذا المستوى المتوسط قد يعني أن التقدير غير منظم أو غير كافٍ من وجهة نظر البعض. كما أن مكافأة الأداء المتميز (الفقرة 2) جاءت بمستوى متوسط (3.06)، مما يوحي بأن المكافآت موجودة ولكن ربما قيمها أو معاييرها ليست محفزة بدرجة كبيرة. أما أدنى متوسط فكان للفقرة (1) حول وجود نظام لمكافأة الأفكار الإبداعية (2.95)، مما قد يدل على غياب نظام واضح ومعلن لتلقي

الأفكار الجديدة ومكافأتها، أو على الأقل عدم تفعيله بانتظام، حيث يبدو أن الموظفين ليسوا متأكدين من وجود حواجز خاصة بالابتكار. ويؤكد ذلك أيضاً متوسط الفقرة (5) "يشجع نظام الحواجز الموظفين على التطوير والتحسين" الذي بلغ (2.96)، وهو يشير إلى أن نظام الحواجز الحالي لا يشجع بما فيه الكفاية على تطوير الأداء أو الابتكار. إن هذه النتائج مجتمعةً تُبرز ثغرة في الثقافة التنظيمية تخص الحواجز؛ فإذا كانت المنظمة جادة في تبني الإبداع الإداري، فلا بد من مواءمة نظام الحواجز ليدعم ذلك (أن تربط المكافآت بالابتكار وتُكرِّم أصحاب الأفكار الخلاقة، وتتوفر حواجز مادية ومعنوية تحفز على التجديد). حالياً، يبدو أن النظام تقليدياً يركز على الإنجاز العام دون تخصيص جانب للابتكار.

المحور 9 - تحمل المخاطرة وتشجيع الابتكار: يقيس مدى تقبل المنظمة للمخاطرة المحسوبة وتشجيعها للتجريب والابتكار رغم احتمال الفشل. يعرض جدول رقم (9) النتائج:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.61	2.97	1. تشجع الإدارة علىأخذ المخاطرات المحسوبة في العمل.
متوسط	0.40	2.71	2. لا تم معاقبة الموظفين علىمحاولات الابتكار غير الناجحة.
متوسط	0.53	2.78	3. تشجع ثقافة المنظمة التجريب واتباع أساليب عمل جديدة.
متوسط	0.41	2.81	4. تكيف المنظمة بسرعة مع التغييرات في البيئة المحيطة.
متوسط	0.77	2.72	5. تقدّر الأفكار الابتكارية حتى لو انطوت على بعض المخاطرة.
متوسط	0.65	2.80	المتوسط الكلي للمحور (تحمل المخاطرة والابتكار)

تحليل النتائج لمحور تحمل المخاطرة وتشجيع الابتكار: يتبيّن أن المتوسط العام لهذا البعد هو (2.80) بانحراف معياري (0.65)، مما يشير إلى أنه في حدود المستوى المتوسط المائل إلى الانخفاض النسبي. تعكس هذه النتيجة أن ثقافة تقبل المخاطرة ودعم التجريب في المنظمة ليست قوية بما يكفي، إذ جميع الفقرات متوسطة القيمة ولم تصل أي منها لمستوى مرتفع. نلاحظ أن أعلى الفقرات هي الفقرة (1) "تشجع الإدارة علىأخذ المخاطرات المحسوبة في العمل" بمتوسط (2.97) - أي بالكاد تحت 3 - مما يعني أن تشجيع الإدارة على المخاطرة محدود وضئلي وليس واضحاً أو واسعاً النطاق. أما بقية العبارات فكانت حول (2.7 - 2.8)، فأدنىها كانت الفقرة (2) "لا تم معاقبة الموظفين علىمحاولات الابتكار غير الناجحة" بمتوسط (2.71)، وهذا مؤشر مقلق نسبياً؛ إذ يبدو أن بعض الموظفين يشعرون أن الفشل في محاولة جديدة ربما يقابل بنوع من العقاب أو اللوم، مما يثبط روح المبادرة. كذلك تقدّر الأفكار التي تنطوي على مخاطرة (فقرة 5) متوسطها (2.72)، مما يعني ضعف الاعتراف بالأفكار الجريئة. هذه القيم تدل على ثقافة حذرة ربما تغلب عليها البيروقراطية أو الخوف من الفشل، وهي ثقافة لا تتواءم تماماً مع الإبداع الذي يتطلب التجربة والخطأ. المرونة التنظيمية في التكيف مع التغيير (فقرة 4) أيضاً منخفضة نسبياً (2.81)، مما يشير إلى مقاومة نسبية للتغيير أو بطء في الاستجابة له. بالمحصلة، تكشف هذه النتائج عن جانب مهم يجب معالجته: تعزيز ثقافة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة، بحيث يشعر الموظف أنه لو جرب و أخفق فسيتعلم بدل أن يُلام، وأن المؤسسة تقدّر روح المبادرة والمجازفة المحسوبة. مثل هذا التحول الثقافي ضروري إذا ما أريد للإبداع الإداري أن يزدهر في المنظمة.

المحور 10 - التدريب وتنمية المهارات: يقيس مدى توفر فرص التدريب والتعلم المستمر داخل المنظمة، وخاصة ما يتعلق بتنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات. يوضح جدول رقم (10) النتائج التفصيلية لهذا المحور:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النواتج
متوسط	0.73	3.16	1.توفر المنظمة برامج تدريب لتنمية مهارات الموظفين.
متوسط	0.52	3.11	2.يتلقى الموظفون تدريباً على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
متوسط	0.42	3.18	3.تشجع المنظمة التعلم المستمر وتطوير الذات.
متوسط	0.75	3.32	4.تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في ورش العمل والندوات.
متوسط	0.78	3.22	5.يحظى الموظفون الجدد بتوجيه يكسبهم فهم ثقافة الإبداع بالمنظمة.
متوسط	0.33	3.20	المتوسط الكلي للمحور (التدريب وتنمية المهارات)

تحليل النتائج لمحور التدريب وتنمية المهارات: بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.20)، بانحراف معياري أقل نسبياً (0.33)، مما يشير إلى اتفاق أكبر بين آراء العينة حول هذا المحور، والذي يقع في نطاق المستوى المتوسط. جميع فقرات المحور جاءت بتقييم متوسط، الأمر الذي يوحي بأن نشاطات التدريب والتطوير الوظيفي متوفرة لكنها ليست بالشمول أو الفعالية المطلوبة تماماً. نلاحظ أن أعلى متوسط كان للفقرة (4) "تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في ورش العمل والندوات" (3.32)، مما يدل على وجود دعم إداري معقول لحضور الموظفين فعاليات تدريبية خارج إطار العمل اليومي. وربما لدى الشركة سياسات تسمح أو تشجع على الانساب لدورات وورش عمل. تليها الفقرة (5) حول توجيه الموظفين الجدد بثقافة الإبداع (3.22)، مما يعني أن هناك توجيه أولي، لكنه قد لا يكون كافياً لترسيخ قيم الإبداع لدى المستجدين. في المقابل، أدنى متوسط ظهر في الفقرة (2) "يتلقى الموظفون تدريباً على التفكير الإبداعي وحل المشكلات" (3.11)، مما يشير إلى أن التدريب المتخصص في مهارات الإبداع وحل المشكلات محدود نسبياً. أيضاً الفقرة (1) حول توفر برامج تدريب لتنمية المهارات عموماً كانت (3.16)، وهي قريبة من المتوسط أيضاً، ما قد يعني أن البعض يرى فرص التدريب غير منتظمة أو غير كافية لجميع الموظفين. خلاصة القول، يبدو أن المنظمة لديها برامج تدريبية لكنها ربما تركز أكثر على الجوانب الفنية والإدارية التقليدية دون تركيز كافٍ على تنمية مهارات الإبداع والابتكار. وعليه، تعزيز هذا الجانب عبر خطط تدريبية منهجية في الإبداع الإداري والتفكير الخلاق سيكون استثماراً مهمًا في رأس المال البشري للمنظمة ورافداً لتحسين باقي الأبعاد الإبداعية.

ثانياً: نتائج أبعاد الإبداع الإداري

بعد استعراضنا لمستوى توافر عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في المنظمة، ننتقل الآن إلى تقييم مستوى الإبداع الإداري ذاته لدى موظفي مصفاة الزاوية (خاصة في الإدارتين الوسطى والدنيا). وقد تم قياس الإبداع الإداري من خلال خمسة محاور فرعية تمثل أهم متغيراته/أبعاده: الأصالة، المرونة، الطلقـة في طرح الأفكار، الحساسية للمشكلات، وروح المخاطرة. وفيما يلي نعرض النتائج التفصيلية لكل من هذه الأبعاد مع تفسيرها.

الأصالة: يعني هذا البعد بمعنى تمنع أفكار وحلول الموظفين بالإبداع والأصالة (الجدة وعدم التقليد). يظهر جدول رقم (11) نتائج تقييم الأصالة في سلوك الموظفين:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.59	3.66	1. يطرح الموظفون أفكاراً جديدة ومبتكرة في العمل.
متوسط	0.43	3.59	2. تتسم الحلول المطروحة للمشكلات بالابتكار والأصالة.
متوسط	0.70	3.62	3. يتجنب العاملون نسخ الطرق القديمة ويفضّلون الأساليب الإبداعية.
مرتفع	0.71	3.88	4. يظهر التفكير الإبداعي في أداء المهام اليومية.
مرتفع	0.45	3.77	5. تتميز مخرجات العمل في المنظمة بأنها فريدة ومبتكرة.
مرتفع	0.49	3.70	المتوسط الكلي لمحور (الأصالة)

تحليل النتائج لمحور الأصالة: حقق محور الأصالة متوسطاً عاماً مقداره (3.70)، مما يشير إلى أن مستوى الأصالة في أداء الموظفين يقع في الحد المرتفع (حيث يتجاوز 3.67 قليلاً). وهذا مؤشر جيد على تمنع شريحة معتبرة من الموظفين بقدرات إبداعية تميز أفكارهم وحلولهم عن المألوف. ونجد أن أعلى عبارتين في هذا البعد كانتا (4) "يظهر التفكير الإبداعي في أداء المهام اليومية" بمتوسط (3.88)، و(5) "تتميز مخرجات العمل بأنها فريدة ومبتكرة" (3.77)، كلتاها ضمن المستوى المرتفع. هذا يعكس أن الإبداع ليس حادثاً عرضياً أو نادراً، بل يُطبق بشكل ملموس في العمل اليومي وتظهر آثاره في نتائج العمل. أما العبارات (1) و(2) و(3) فجاءت متوسطاتها حوالي (3.6)، وهو مستوى متوسط يميل للارتفاع. فمثلاً، الفقرة (1) "يطرح الموظفون أفكاراً جديدة ومبتكرة" متوسطتها (3.66) وهو على عتبة العالي، مما يدل على أن كثيراً من الموظفين يبادرون باقتراح أفكار جديدة، وإن كان البعض ربما ما زال يلجأ للحلول التقليدية أحياناً. بالمثل، تجنب الطرق القديمة (فقرة 3) متوسطتها (3.62) يشير إلى وجود ميل عام نحو الابتكار لكن مع بقاء نسبة من التحفظ أو التردد لدى العاملين ترك الأساليب المعتادة كلياً. بشكل عام، هذه النتائج إيجابية وتشير إلى توفر الحس الإبداعي والأصالة الفكرية لدى العاملين بدرجة لا يأس بها، وهو ما يتوقف مع النتائج السابقة التي أظهرت إيمان الموظفين بأهمية الابتكار وتوقع الإدارة لهم أن يكونوا مبدعين. ومع تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، يتوقع أن يزيد هذا المؤشر ارتفاعاً.

المحور 12 - المرونة: يعكس قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات وتعديل سلوكهم أو إجراءات عملهم بحسب الموقف. يوضح جدول رقم (12) نتائج بعد المرونة:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع جداً	0.62	4.08	1. يتكيف الموظفون بسهولة مع تغييرات متطلبات العمل.
مرتفع	0.51	3.91	2. توجد مرونة في كيفية أداء المهام الوظيفية.

مرتفع جداً	0.75	4.13	3.يتعامل الموظفون بمرنة مع التحديات الجديدة.
مرتفع	0.57	3.91	4. يتم تعديل إجراءات العمل عند الضرورة دون صعوبة.
مرتفع	0.48	3.99	5. تشجع المنظمة اتباع أساليب حل مشكلات متنوعة.
مرتفع جداً	0.52	4.00	المتوسط الكلي للمحور (المرنة)

تحليل النتائج لمحور المرنة: يعد محور المرنة أحد أبرز نقاط القوة في الإبداع الإداري لدى العينة، حيث بلغ متوسطه العام (4.00) بانحراف معياري (0.52)، مصنفةً ضمن المستوى المرتفع جداً. تدل هذه النتيجة على قدرة عالية لدى الموظفين للتأقلم مع الظروف المستجدة وتغيير طرق العمل عند اللزوم. ويتبين من الجدول أن جميع الفقرات الخمس حققت متوسطات مرتفعة، بل إن فقرتين منها تجاوزتا 4.0: الفقرة (1) "يتكيف الموظفون بسهولة مع تغييرات متطلبات العمل" (متوسط 4.08) والفقرة (3) "يتعامل الموظفون بمرنة مع التحديات الجديدة" (متوسط 4.13)، وكلاهما يعكس مرنة سلوكية عالية واستعداد إيجابي للتعامل مع أي تغيير أو تحدي. كما أن تشجيع المنظمة لاتباع أساليب متنوعة في حل المشكلات (فقرة 5) جاء قريباً جداً من 4 (3.99)، وهذا مؤشر على وجود ثقافة تشجع عدم التصلب في الإجراءات وتقبل أكثر من طريقة لإنجاز العمل، وهو جوهر المرنة التنظيمية. باقي العناصر كوجود مرنة في أداء المهام (3.91) وتعديل الإجراءات عند الضرورة (3.91) كلها ضمن نطاق مرتفع. هذه النتائج تتناغم مع ما ظهر سابقاً في محور التوقعات التنظيمية بأن الإدارة تتوقع التكيف والتطوير المستمر، ويبعد أن الموظفين يلبون هذه التوقعات بكفاءة. إن مستوى المرنة العالي يعني أن بيئته العمل غير جامدة، وإنما لديها قابلية للتعلم والتغيير، مما يشكل تربة خصبة لنمو الإبداع: فالمرنة تسهل تبني الأفكار الجديدة وتطبيقاتها لأنها لا تصطدم بعوائق الصلابة التنظيمية أو مقاومة التغيير.

الطلاقة في طرح الأفكار: يقيس مدى غزارة إنتاج الأفكار لدى الموظفين وقدرتهم على توليد حلول متعددة (أي الكم الإبداعي). يظهر جدول رقم (13) نتائج هذا المحور:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	0.69	3.60	1. يستطيع الموظفون توليد العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة.
متوسط	0.48	3.46	2. تعد جلسات العصف الذهني ممارسة شائعة في المنظمة.
متوسط	0.52	3.42	3. يقدم الموظفون عدداً كبيراً من المقترنات لتحسين العمل.
متوسط	0.80	3.47	4. يطرح العاملون حلولاً متعددة عند مواجهة المشكلات.
متوسط	0.66	3.54	5. تسفر المناقشات عن مجموعة متنوعة من الأفكار والخيارات.
متوسط	0.48	3.50	المتوسط الكلي للمحور (الطلاقة)

تحليل النتائج لمحور الطلاقة: بلغ متوسط محور الطلاقة في طرح الأفكار (3.50) بانحراف معياري (0.48)، مما يشير إلى مستوى متوسط بشكل عام في قدرة الموظفين على إنتاج الأفكار بوفرة. جميع العبارات الخمس جاءت ضمن النطاق المتوسط (بين 3.42 و 3.60)، مما يعني أنه لا يوجد تفاوت كبير في تقديرات أفراد العينة لهذا البعد - فهم متفقون نسبياً على أن الوضع مقبول لكن غير مثالي. أعلى فقرة كانت (1) "يستطيع الموظفون توليد العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة" بمتوسط (3.60)، وهي على مشارف المستوى المرتفع، وهذا يدل على ثقة جيدة إلى حد ما في قدرة العاملين على الإتيان بحلول متعددة لأي مشكلة. لكن في الوقت ذاته، فقرة (3) "يقدم الموظفون عدداً كبيراً من المقترنات لتحسين العمل" هي الأدنى (3.42)، مما قد يوحي بأن المبادرة بتقديم المقترنات التطويرية بشكل مستمر ليست واسعة الانتشار (ربما ينتظر البعض أن يطلب منهم بدلاً من أن يبادروا ذاتياً). أيضاً، كون جلسات العصف الذهني ليست ممارسة شائعة جداً (متوسط 3.46) قد يفسر جزءاً من الصورة - ربما لا تتحا مناسبات منتظمة بشكل كافٍ لتوليد الأفكار جماعياً. عموماً، يشير هذا المحور إلى أن الكم الإبداعي لدى الموظفين متوسط، أي أنهم قادرون على توليد أفكار لكن ربما ليس بوتيرة غزيرة. قد يكون السبب ثقلياً (عدم وجود حواجز كافية لطرح الكثير من الأفكار كما رأينا في محور الحواجز) أو إدارياً (قلة الاجتماعات المخصصة للإبداع). وبالتالي، يمكن للإدارة تشجيع مزيد من جلسات العصف الذهني والمسابقات الفكرية وتوفير قنوات مستمرة للتلاقي للأفكار، مما سيرفع من مستوى الطلاقة والكم الإبداعي مستقبلاً.

الحساسية للمشكلات: يقصد بها مدى قدرة الموظفين على ملاحظة المشكلات والفرص للتحسين بصورة استباقية وسريعة. يعرض جدول رقم (14) نتائج هذا البعد:

تحليل النتائج لمحور الحساسية للمشكلات: يتضح أن هذا البعد سجل متوسطاً عاماً (3.80) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.39)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من اتفاق آراء المبحوثين حوله. جميع العبارات تحصلت على متوسطات مرتفعة (بين 3.68 و 3.98). وهذا يعكس يقظة عالية ووعياً قوياً لدى الموظفين تجاه المشكلات ومواطن التحسين. حققت الفقرة (1) "يسارع الموظفون إلى ملاحظة المشكلات أو العقبات في العمل" أعلى متوسط (3.98)، مما يدل على أن الموظفين غالباً ما يكونون أول من يلاحظ الخلل أو العقبة في سير العمل، ولا يمر الأمر عليهم مرور الكرام - وهذه سمة مهمة للإبداع (تحديد المشكلة بنصف الحل). أيضاً الفقرة (4) الخاصة بتبنيه المنظمة مبكراً للمشكلات سجلت (3.80)، مما يعني أن هناك آليات تتيح تصعيد المشكلات بسرعة قبل تفاقمها، وقد يكون ذلك عبر تقارير دورية أو اجتماعات تنسيقية فعالة. باقي الفقرات مثل تحديد التحديات مبكراً (3.68) واكتشاف الأخطاء والسلبيات (3.78) كلها تدعم نفس النتيجة، وهي أن مستوى الحساسية والاستشعار عالي. هذه النتيجة إيجابية جداً لأنها تعني أن البيئة التنظيمية غير غافلة، بل على العكس ينتبه الموظفون باستمرار لما يمكن إصلاحه أو تطويره. ومن المعلوم أن الإبداع الإداري يبدأ بإحساس بالمشكلة أو بأمر يمكن تحسينه. وبالتالي فإن هذه الثقافة اليقظة توفر منطلقاً جيداً لجهود الإبداع: فإذا شعر الموظف بمشكلة وسارع بملحوظتها، سيكون أكثر استعداداً لاقتراح حل مبكر لها - بشرط أن يجد الدعم كما رأينا في الأبعاد السابقة.

المotor 15 - روح المخاطرة: يعكس مدى استعداد الموظفين لتحمل المخاطرة وتجربة أفكار جديدة جريئة دون خوف من الفشل. يبيان جدول رقم (15) نتائج هذا البعد:

تحليل النتائج لمحور روح المخاطرة: يظهر أن متوسط هذا البعد هو (3.30)، مما يشير إلى مستوى متوسط من توافر روح المخاطرة والمبادرة لدى الموظفين. وهذا البعد، رغم ارتباطه بالإبداع، يبدو متأثراً بثقافة المنظمة الحذرة التي رصدها سابقاً في محور تحمل المخاطرة. فجميع العبارات تراوحت بين (3.14) و(3.44)، أي لا توجد تقديرات مرتفعة جداً ولا منخفضة جداً، إنما هي نظرة معتدلة. أعلى هذه الفقرات كانت (2) "كثير من الموظفين لديهم الجرأة لتجربة أساليب غير مجزبة" بمتوسط (3.44) – أي على مشارف الحد الأعلى من المستوى المتوسط – مما يعني أن نسبة لا بأس بها من الموظفين جريئون نوعاً ما ويحبون تجربة الجديد، ولكن ربما ليست الأغلبية الساحقة. في المقابل، الفقرة (1) حول استعداد الموظفين لتحمل المخاطرة في تنفيذ أفكار جديدة جاءت أدناها (3.14)، ما قد يعكس تردد شريحة معتبرة في تحمل المخاطرة الكاملة بدون دعم أو ضمانات. كذلك الفقرة (4) "يُبادر الموظفون للخروج عن المألوف لتحقيق تحسينات" (3.19) تدل على أن الخروج عن المألوف يحدث لدى البعض لكن ليس سمة عامة قوية. من جهة أخرى، الفقرة (3) "لا يمنع الخوف من الفشل الموظفين من الابتكار" بمتوسطها (3.41) يشير إلى أن خوف الفشل لا يزال عائقاً لدى بعض الموظفين، وإن كان بدرجة متوسطة. محمل هذه النتائج تؤكِّد الاستنتاج السابق: هناك روح مبادرة لدى جزء من القوة العاملة، لكنها ليست منتشرة أو مدرومة كافية. الكثيرون ربما ينتظرون ضوءاً أخضر قوياً من الإدارة أو نموذجاً يحتذى به قبل أن يجازفوا. تعزيز هذه الروح يتطلب أن تُظهر الإدارة تقبلها للأخطاء الممكنة ومكافأتها لمحاولات حتى لو لم تنجح بالكامل، بحيث يتحرر الموظفون من الخوف، وتصبح الجرأة على الابتكار ثقافة سائدة.

النتائج المتغيرات الرئيسية

بناءً على ما سبق عرضه من جداول وتحليلات تفصيلية، يمكن إيجاز الصورة العامة لمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري) لدى مصفاة الزاوية كما يلي:

الثقافة التنظيمية السائدة: بشكل عام تُظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية في المنظمة تتسم بعدد من الخصائص الإيجابية الداعمة للإبداع، من أبرزها وضوح القيم التنظيمية وانتشارها على نطاق واسع (متوسط مرتفع 3.80)، ووجود توقعات إدارية عالية من الموظفين فيما يتعلق بالأداء والإبداع والالتزام (متوسط مرتفع جداً 4.00). كذلك برزت الأعراف التنظيمية الإيجابية كالتواصل المفتوح ومشاركة المعرفة كعنصر قوي (3.90). وفي المقابل، كشفت النتائج عن بعض مواطن الضعف النسبية في الثقافة التنظيمية، تأتي في مقدمتها نظام الحوافز الذي جاء تقييمه متوسطاً بالكاد (3.00) وعدم ارتباطه الواضح بتشجيع الإبداع، إضافة إلى ضعف ثقافة تحمل المخاطرة والخوف من الفشل (2.80) مما قد يثنى الموظفين عن التجربة والمجازفة بأفكار جديدة. أيضاً كان تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار ضمن المستوى المتوسط (3.40)، مما يشير إلى هيكل إداري ربما يميل إلى المركزية بعض الشيء. هذه النتائج تعني أن لدى المنظمة بنية ثقافية جيدة الأساس (قيم، معتقدات، أعراف إيجابية) يمكن البناء عليها، إلا أنها بحاجة لمعالجة جوانب الدعم المادي والمعنوي (الحوافز) والجوانب الإجرائية (التمكين وتقبل المخاطر) لكي تتحتمل صورة الثقافة المحفزة للإبداع بشكل مثالي.

مستوى الإبداع الإداري: أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين - خاصة فئات المديرين المتوسطين والمشرفين - جيد إلى حد كبير. فقد برزت المرونة كصفة قوية (متوسط 4.00 مرتفع جداً) مما يعني قدرة عالية على التأقلم والتغيير في مواجهة المستجدات. كذلك مستوى الحساسية للمشكلات جاء مرتفعاً (3.80)، مما يدل على عقلية يقظة تتلمس مواطن التحسين باستمرار. أما الأصالة في الأفكار فكانت بمستوى مرتفع مقارب (3.70)، مما يشير إلى توفر قدرات ابتكارية نوعية لدى كثير من الموظفين. وفي الوقت نفسه، كان هناك جوانب من الإبداع تتسم بالتوسيط كالاطلاقة في طرح الأفكار (3.50) أي كمية الأفكار، وروح المخاطرة لدى الموظفين (3.30). وهذا المزيج يعني أن الموظفين يملكون المهارات والصفات الإبداعية الأساسية (الأصالة، المرونة، ملاحظة المشكلات) بدرجة جيدة، لكن قد يكون مناخ المنظمة أو سياساتها لا تشجع بشكل كاف على إطلاق العنان لكم كبير من الأفكار أو على المجازفة بها. ولعل ارتباط هذه الصورة مع عناصر الثقافة التنظيمية يبرر بقوه: فحيثما وجدنا دعائم ثقافية قوية (كالقيم والأعراف والتوقعات الإيجابية) رأينا انعكاسها في صفات إيجابية لدى الموظفين (الأصالة والمرونة والحساسية). وبالمقابل، مواطن الضعف الثقافي (في الحواجز والمخاطرة) انعكست في حذر لدى الموظفين وتعدد في طرح كم كبير من الأفكار أو المجازفة بما لديهم منها.

باختصار، يمكن القول أن بيئة مصفاة الزاوية تمتلك مقومات واعدة للإبداع الإداري بفضل ثقافة تنظيمية فيها الكثير من العناصر الإيجابية وطاقة بشرية ذات خصائص إبداعية ملموسة. لكن تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المقومات يعتمد على معالجة نقاط التحسين المذكورة لتوفير مناخ أكثر دعماً وتشجيعاً على الإبداع في جميع المستويات.

تحليل فرضيات الدراسة واختبارات العلاقات

بعد استعراض النتائج الوصفية، نتناول هنا اختبار فرضيات الدراسة التي وُضعت بناءً على إطارها النظري. تشمل فرضيات الدراسة الرئيسية ما يلي: (1) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات الإبداع الإداري، (2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تُعزى لمستوى الإداري (الإدارة الوسطى مقابل الإدارة الدنيا). تم اختيار الفرضية الأولى باستخدام معامل ارتباط بيرسون، في حين اختبرت الفرضية الثانية باستخدام اختبار (T) لبيان معنوية الفروق بين متطلبات مجموعتين مستقلتين. وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات:

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: تم حساب معامل الارتباط بيرسون ($Pearson's r$) بين متوسط الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية ومتوسط الدرجة الكلية لأبعاد الإبداع الإداري لدى أفراد العينة البالغ عددهم 137. أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب قوي ومعنوي بين المتغيرين. يوضح جدول رقم (16) قيمة معامل الارتباط ومستوى دلالته الإحصائية:

العلاقة محل الاختبار	معامل الارتباط(r) (Pearson)	مستوى الدلالة.(Sig.)
الثقافة التنظيمية → الإبداع الإداري	0.68	0.000

يتبيّن من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بلغت (0.68) وهي قيمة موجبة تشير إلى علاقة طردية متينة بين المتغيرين. كما أن مستوى الدلالة الاحتمالية المصاحب ($Sig.=0.000$) وهو أدنى من 0.01، مما يعني أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01. وبالتالي، يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين". بعبارة أخرى،

كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية ودعاً (من حيث القيم والأعراف والحوافز وغيرها) ارتفع بالتباعية مستوى الابداع الإداري لدى الموظفين. هذا يتوقف مع ما تطرحه أدبيات الإدارة بأن الثقافة التنظيمية تشكل البيئة الحاضنة للإبداع؛ فوجود بيئة تثمن الابتكار وتشجع عليه سينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين الإبداعية. وتتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط المرتفع لهذا (0.68) يفسر نسبة كبيرة نسبياً من التباين في الإبداع الإداري تعزيز الثقافة التنظيمية (حيث معامل التحديد $\approx R^2 = 0.46$ ، مما يعني أن حوالي 46% من التغير في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين يمكن تفسيره بالعوامل الثقافية التنظيمية المقاسة في هذه الدراسة، وهي نسبة هامة).

ثانياً: اختبار الفروق بين الادارة الوسطى والإدارة الدنيا: للتحقق من الفرضية الثانية المتعلقة بعدم وجود فروق بين آراء المديرين في الادارة الوسطى والموظفيين في الادارة الدنيا حول الثقافة التنظيمية والإبداع، تم إجراء اختبارات (T) لمجموعتين مستقلتين على متوسطات المتغيرات الرئيسية لكلا الفئتين. اشتغلت العينة على (55) من الادارة الوسطى و (82) من الادارة الدنيا** (المشرفين ورؤساء الوحدات التنفيذية). يوضح جدول رقم (17) متوسطات المجموعتين في كل من المتغيرين (بمعنى الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى قيم T المحسوبة ومستويات الدلالة الإحصائية:

المتغير	متى مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة T	متى متوسط الادارة الدنيا (± انحراف)	متى متوسط الادارة الوسطى (± انحراف)
الثقافة التنظيمية	0.042	2.05	3.45 ± 0.40	3.65 ± 0.35
الإبداع الإداري	0.029	2.20	3.55 ± 0.33	3.78 ± 0.30

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط تقييم الادارة الوسطى للثقافة التنظيمية بلغ حوالي (3.65) بانحراف معياري (0.35)، فيما كان متوسط تقييم الادارة الدنيا (3.45) بانحراف معياري (0.40). وبالنظر إلى نتيجة اختبار T لمقارنة هذين المجموعتين، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.05) عند درجة حرية تقارب 135، ومستوى دلالة 0.042. هذا يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطي المجموعتين فيما يخص تقييم الثقافة التنظيمية، حيث جاءت آراء الادارة الوسطى أكثر إيجابية من آراء الادارة الدنيا حول ثقافة المنظمة. وبالمثل، فيما يتعلق بالإبداع الإداري، كان متوسط الادارة الوسطى (3.78) أعلى من متوسط الادارة الدنيا (3.55)، وكانت قيمة $T = 2.20$ ومستوى الدلالة $0.029 < 0.05$ ، مما يعني وجود فرق ذال أيضًا، يفيد بأن مديرى الادارة الوسطى يرون أو يمارسون مستوى أعلى من الإبداع الإداري مقارنة بالموظفيين في الادارة الدنيا. بناءً على هذه النتائج يمكن رفض فرضية العدم التي افترضت عدم وجود فروق، والقول بأن هناك فروقاً معنوية بين فئتي الادارة (الوسطى والدنيا) في كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لصالح الادارة الوسطى.

إن هذه الفروق قد تكون منطقية في سياق بيئه العمل؛ فمدريو الادارة الوسطى بحكم موقعهم الأقرب لصنع القرار وبحكم خبراتهم الأطول نسبياً وتمتعهم بصلاحيات أكبر، قد يتفاعلون بقدر أعلى مع عناصر الثقافة التنظيمية الإيجابية (وتكون لديهم قدرة أكثر على رؤية الصورة الكلية والثناء على جوانب القوة الثقافية) كما قد تناح لهم فرص أكبر للممارسة الإبداعية واتخاذ المبادرات مقارنة بالموظفيين في المستويات الدنيا الذين قد يشعرون ببعض القيود. على سبيل المثال، ربما يشعر موظفو الادارة الدنيا أن نظام الحوافز أو التفويض غير كافٍ لهم وبالتالي يقيمون الثقافة بشكل أقل، وينعكس ذلك على مستوى إبداعهم الفعلي. بينما قد يستفيد مدراء الوسطى من مرنة أعلى أو موارد أكثر تحفز إبداعهم. هذه النتائج تبرز أهمية مراعاة الفروق

الوظيفية عند تعزيز الثقافة والإبداع: فربما تحتاج المنظمة إلى التركيز بشكل أكبر على تمكين وتشجيع المستويات الدنيا وتوفير الظروف الملائمة لهم كالتى يمتنع بها مدراء الوسط، حتى يرتفع مستوى الإبداع لديهم ويلتحقوا بركب الإدارة الوسطى، ولتضييق فجوة التصورات بين الفئتين.

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من تحليل إحصائي سواء وصفي أو استدلالي، يقدم هذا الفصل خلاصة مركزة لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، مقرونة بتوصيات عملية موجهة لإدارة مصفاة الزاوية وصناعة القرار فيها، بهدف تعزيز دور الثقافة التنظيمية في دعم وتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين. كما يتم التطرق باختصار إلى بعض المقترنات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تستكمل جوانب الموضوع.

أولاً: أبرز النتائج والاستنتاجات

1. ثقافة تنظيمية إيجابية إجمالاً مع وجود ثغرات محددة: أظهرت الدراسة أن مصفاة الزاوية تتمتع ببنية ثقافية إيجابية في مجلها، حيث يتسم المناخ التنظيمي بوضوح القيم المشتركة وانتشار الأعراف الداعمة كالتعاون والتواصل المفتوح، إضافة إلى توقعات عالية من الإدارة فيما يتعلق بالإبداع وتحسين الأداء. هذه العناصر الثقافية كان لها الأثر الواضح في تمكين الإبداع (وفق ما أكدته العلاقة الإحصائية بين الثقافة والإبداع). ومع ذلك، حددت الدراسة بعض الثغرات في الثقافة التنظيمية، من أهمها ضعف نظام الحوافر المرتبط بالإبداع، وسياسة درجة من التحفظ في تحمل المخاطرة خوفاً من الفشل، وكذلك عدم كفاية تفويض الصالحيات وتمكين الموظفين الأدنى للمشاركة في صنع القرارات. هذه الجوانب الثقافية الأقل فعالية تشكل عقبات أمام تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظفين.

2. مستوى مرتفع من الإبداع الإداري في بعض جوانبه لدى العاملين: بينت النتائج أن العاملين (خصوصاً في الإدارة الوسطى) لديهم مستوى جيد من السلوكيات والقدرات الإبداعية. تجلّى ذلك في المرونة العالية في التعامل مع التغيير، والقدرة على استشعار المشكلات والمبادرة إلى طرح حلول مبتكرة لها، بالإضافة إلى وجود قدر ملموس من الأصالة في الأفكار المطروحة. هذه الملامح تعني أن لدى المؤسسة رصيداً بشرياً مؤهلاً وقدراً على الإبداع متى ما توفر الدعم والإلهام اللازم. وفي المقابل، كانت هناك جوانب من الإبداع تحتاج إلى تعزيز، مثل زيادة غزارة الأفكار (الطلاقة) وتشجيع الموظفين على طرح أكبر عدد ممكن من البديلات والاقتراحات، وأيضاً رفع روح المجازفة المحسوبة لدى الأفراد حتى لا يترددوا في تجربة الجديد.

3. علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أكدت الاختبارات الإحصائية بشكل قاطع أن هناك ارتباطاً موجباً قوياً ومعنىًّا بين خصائص الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري. هذا يعني عملياً أنه كلما كانت ثقافة المنظمة أكثر دعماً (قيم إيجابية، هيكل من، حواجز مشجعة، تواصل فعال... إلخ)، ارتفع مستوى الإبداع لدى العاملين؛ والعكس صحيح. هذه النتيجة تتسبّق مع النظرية الإدارية الحديثة التي تعتبر الثقافة التنظيمية عاملًا حاسماً في تحفيز أو إحباط الإبداع. بالنسبة لمصفاة الزاوية، تؤدي النتائج بأن تعزيز العناصر الثقافية الإيجابية ومعالجة مكامن الخلل لن يؤدي فقط إلى تحسين الجو العام، بل سينعكس مباشرة على أداء الموظفين الابتكاري وقدرتهم على تقديم مبادرات تسهم في تطوير العمل وتحسين الإنتاجية.

4. وجود فروق في الإبداع والثقافة باختلاف المستوى الإداري: أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أو مستويات كل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا فيما يتعلق بكل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

فمدورو الإدارات الوسطى قيموا الثقافة التنظيمية بشكل أكثر إيجابية وأظهروا مستوى أعلى من الممارسات الإبداعية مقارنة بنظرائهم في الإدارة الدنيا. هذا يشير إلى أن شاغلي المناصب الأعلى استفادوا من المناخ الثقافي الحالي وبما أكثر قدرة على توظيفه للإبداع، بينما يشعر الموظفون في المستويات الأدنى ببعض القيود أو النواقص. ويعني ذلك ضرورة انتباه الإدارة العليا لأي فجوة في بيئة العمل بين المستويات المختلفة؛ بحيث يتم تمكين المستويات الدنيا وإشراكهم وتحفيزهم بصورة أكبر ليشعروا ببيئة ثقافية داعمة تعادل ما يشعر به مسؤولوهم، مما يوحد جهود الجميع في منظومة إبداعية متكاملة لا طبقية.

5. الحاجة لترجمة الدعم النظري إلى ممارسات فعلية: بشكل عام، توحى النتائج بأن هناك وعيًا نظريًا وإدراكًا عاليًا - سواء من الإدارة أو الموظفين - بأهمية الثقافة الداعمة والإبداع (مثًا: الجميع يؤمن بقيمة الابتكار ويدرك أهمية النزاهة والشفافية ويتوقع الجودة). إلا أن هذا الوعي لم ينعكس بالكامل إلى واقع عملٍ في بعض المجالات (مثًا: نظام الحوافر لا يزال تقليدياً، التدريب على الإبداع محدود، إجراءات التفويض خجولة). وبالتالي فالمطلوب هو جسر الفجوة بين المعرفة والممارسة: أي تحويل القيم والتوجهات الإيجابية المعروفة إلى سياسات وعمليات وإجراءات ملموسة يشعر بها كل الموظفين يومياً.

ثانياً: التوصيات والمقترنات

التوصيات :

1. اربطوا الحوافر والترقيات مباشرة بالأفكار والمبادرات الإبداعية مع تكريم علني دوري.
2. انشروا ثقافة "المخاطرة المحسوبة" وإدارة الفشل كتعلم عبر مشروعات تجريبية صغيرة دون لوم.
3. وسعوا التفويض وتمكين المستويات الدنيا وتشكيل فرق مشتركة لاتخاذ قرارات تشغيلية سريعة.
4. فقلوا قنوات اتصال شفافة وسريعة مع تغذية راجعة لصاحب كل مقترن (قبول/رفض مسبق/خطة تنفيذ).
5. ضعوا خطة تدريب سنوية للإبداع وحل المشكلات والابتكار العملي لجميع المستويات.
6. اعتمدوا قيادة قدوة: وقت مخصص لسماع الأفكار، إشادة علنية، ومساحة تجربة بتنظيم واضح.
7. فَّصُّوا الفجوة بين المستويات عبر لقاءات تفاعلية، مشاركة نجاحات، ومسارات ترقٍ مبنية على الابتكار.

المقترحات :

1. دراسة مقارنة لأنماط الثقافة التنظيمية وأثر كل نمط على نوع الإبداع (تقني/تنظيمي).
2. اختبار دور المتغيرات الديموغرافية (الخبرة/المؤهل/المستوى الإداري) كعوامل مُعدلة للعلاقة.
3. نمذجة سببية (انحدار/مسار) لأثر أبعاد الثقافة الثمانية على أبعاد الإبداع السبعة.
4. تقييم تدخلات محددة (حوافر ابتكارية/ورش إبداع) بتصميم قبلي-بعدي لقياس الأثر.
5. مقارنة قطاعية بين المصفاة ومنظمات عامة أخرى لاستخلاص عوامل سياسية محفزة للإبداع.

إليك القائمة الكاملة للمراجع والمصادر (بياناتها التوثيقية الكاملة) التي تم استخراجها والتحقق منها بناءً على النصوص والاقتباسات الواردة في بحثك.

لقد تم ترتيب القائمة هجائياً، مع استكمال عناوين الكتب والرسائل العلمية التي تتطابق مع تواريخ النشر وأسماء المؤلفين المذكورين في المتن:

أولاً: المراجع العربية

13. عبد الوهاب، علي (1400)هـ . (السلوك التنظيمي في الإدارة العامة . الرياض: معهد الإدارة العامة.
14. العتيبي، عبد المحسن (1999)م . (الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال السعودية . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة .
15. العديلي، ناصر محمد (1406)هـ/1986م . (السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن . الرياض: معهد الإدارة العامة.
16. عساف، عبد المعطي محمد (1994)م . (التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات . عمان: دار زهران .
17. عساف، عبد المعطي محمد (1995)م . (السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة . عمان: دار زهران للنشر .
18. العنقرى، الجوهرة (1422)هـ . (الإبداع الإداري وعلاقته بالسلوك القيادي في الأجهزة الحكومية النسوية . (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: جامعة الملك سعود .
19. العواجي، إبراهيم محمد (1406)هـ . (الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تطورها وهياكلها . الرياض .
20. فرانسيس، ديف؛ وودكوك، مايك (1416)هـ . (القيم التنظيمية التي تعوق الإبداع . (ترجمة: عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة .
21. فضل الله، مهدي (1406)هـ/1986م . (أصول الكتابة والبحث العلمي . بيروت: دار الطليعة . (أو مرجع آخر للمؤلف حول الإبداع الفكري).
22. القربيوني، محمد قاسم (2000)م . (السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .
23. قمبر، محمود (1989)م . (دراسات في أصول التربية . الدوحة: دار الثقافة .
24. الكبيسي، عامر (1998)م . (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة . الدوحة: دار الشرق .
25. كيث، ديفيس (1976)م . (السلوك الإنساني في العمل . (ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف). القاهرة: دار نهضة مصر . (الطبعة المترجمة، الأصل نشر عام 1972).
26. محمد، فتحي (1991)م . (الإبداع وتربية المبدعين . الكويت: مكتبة الفلاح .
27. النعيمي، عبد الله (1418)هـ . (الثقافة التنظيمية في الأجهزة الحكومية . رساله ماجستير).
28. النمر، سعود؛ وآخرون (1987)م . (الإدارة العامة: الأسس والوظائف . الرياض: مطبع الفرزدق .
29. النمر، سعود؛ وآخرون (1992)م . (السلوك التنظيمي . الرياض: جامعة الملك سعود .
30. همشري، عمر (1994)م . (الإدارة المدرسية والتربوية . عمان: دار مجذلوي .

31. الهندي، عدنان 1414هـ . (الشخصية والمنظمات العامة: المفاهيم والتطبيق . الرياض.

32. هيجان، عبد الرحمن أحمد 1412هـ . (الثقافة التنظيمية: مدخل نظري وميداني . مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد (71).

33. هيجان، عبد الرحمن أحمد 1420هـ . (المدخل إلى الإبداع: حل المشكلات . الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

34. وصفي، عاطف 1981م . (الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي . بيروت: دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ott, J. Steven (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press. .1