

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات  
السلطة الفلسطينية - دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية "

ديمة محمد عبد السلام عوض / قدسية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018م

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة  
السلطانية - دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية "

إعداد:

ديمة محمد عبد السلام عوض

بكالوريوس خدمة اجتماعية - جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: د. عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1440هـ / 2018 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

### إجازة الرسالة

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية - دراسة حالة  
وزارة الداخلية الفلسطينية"

إعداد الطالبة: ديمة محمد عبد السلام عوض / قدسية  
الرقم الجامعي: 21612831

المشرف: الدكتور عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/12/24 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع  
.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة  
1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ  
2. ممتحناً خارجياً : د. سعدي الكرنز  
3. ممتحناً داخلياً : د. عزمي الأطرش

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018 م

## الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة جهدي

إلى وطني الحبيب .. فلسطين

إلى من روى ثرى هذه الأرض بدمائهم ... شهدائنا الأبرار

إلى من ضحى بسنوات عمره لنحيا بحرية الأحرار خلف القضبان .. اسرانا الأبطال  
إلى من رفعني لأعلى المراتب وعلمني وأرشدني للصواب وعلمني أن الصبر مفتاح  
الفرج وبعد ظلام الليل تشرق الشمس، إلى صديق الروح ومصباح العقل ومن يقف  
دوماً بجانبني ويشجعني على الرقي والعلم، فمهما كبرت انا بين ذراعيه طفلة .. أبي  
العزيز محمد حفظه الله.

إلى من الجنة تحت أقدامها، وكانت شمعة أضاءت لي نور طريقي وأسعدتني طول  
حياتي، فكانت صديقتي ورفيقتي، ومصدر طمئنيتي .. أمي الحبيبة هيفاء حفظها الله.  
إلى تلك العيون التي كانت دوماً تساندني في هذه الحياة .. أخواتي التوأم دنيا ودارين ،  
إلى الذي شجعني بكل ما لديه ودعمني وساندني بكل مراحل الصعبة برغم كل  
الصعوبات زوجي العزيز زياد حفظه الله ، إلى أولادي فرحتي ونور القلب توأمي  
الغالي أدهم وآيه .

إلى كل الأصدقاء والصديقات وإلى كل زملاء الدراسة

إلى كل من شجعني وساندني ووقف بجانبني .

ديمة قدسية

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة- ديمة محمد عبد السلام عوض / قدسية- بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: ديمة محمد عبد السلام عوض / قدسية

التاريخ: 2018/12/24

## شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أشكره وأحمده بعد أن مكنتني من إنجاز هذه الدراسة ...

في البداية أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر جامعة القدس متمثلة بأعضاء هيئتها الإدارية والأكاديمية، وأخص بالذكر معهد التنمية المستدامة ممثلاً بمديره الدكتور/ عزمي الأطرش وكافة الاساتذة الأفاضل والعاملين بالمعهد. وأتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للدكتور الفاضل/ عبد الوهاب الصباغ، لتشريفني بالإشراف على دراستي.

كما واتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين أفادوني بملاحظاتهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم الاستبانة، وكل من ساعدني في توزيعها وتفرغها وكل من شرفني بالاجابة عن اسئلتها بكل موضوعية وصدق مما أدى الى إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى والدي ووالدتي وزوجي وأخواتي الأعزاء لدعمهم وتشجيعهم الكبير لي، والشكر موصول لأصدقائي، وزملائي وجميع من شجعني وساندني معنوياً لإنجاز هذا العمل المتواضع.

ديمة قدسية

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان	الرقم
-	الإهداء	.1
أ	إقرار	.2
ب	شكر و عرفان	.3
س	ملخص الدراسة	.4
ف	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.5
<b>الفصل الأول</b>		
الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	مبررات الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
4	الأهمية العلمية	1.4.1
4	الأهمية التطبيقية	2.4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
9	حدود الدراسة	8.1
10	نموذج الدراسة	9.1
<b>الفصل الثاني</b>		
الإطار النظري ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة		
11	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية	1.2
11	تمهيد	1.1.2
12	تعريف الثقافة التنظيمية	2.1.2
12	الثقافة	1.2.1.2
15	التنظيم	2.1.2.2
17	الثقافة التنظيمية	3.1.2
20	نظريات الثقافة التنظيمية	4.1.2

21	بداية الاهتمام بالثقافة التنظيمية	5.1.2
22	مكونات الثقافة التنظيمية	6.1.2
22	القيم التنظيمية	1.6.1.2
22	القيم	1.1.6.1.2
23	القيم التنظيمية	2.1.6.1.2
24	المعتقدات التنظيمية	2.6.1.2
24	الأعراف التنظيمية	3.6.1.2
25	التوقعات التنظيمية	4.6.1.2
26	الاتجاهات التنظيمية	5.6.1.2
28	أهمية الثقافة التنظيمية	7.1.2
29	خصائص الثقافة التنظيمية	8.1.2
34	أنواع الثقافة التنظيمية	9.1.2
37	نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها	10.1.2
37	نماذج الثقافة التنظيمية	1.10.1.2
37	قياس الثقافة التنظيمية	2.10.1.2
42	المبحث الثاني: الإبداع الإداري	2.2
42	تمهيد	1.2.2
43	مفهوم الإبداع الإداري	2.2.2
46	نظريات الإبداع الإداري	3.2.2
49	أهمية الإبداع الإداري	4.2.2
50	خصائص الإبداع الإداري	5.2.2
52	أبعاد الإبداع الإداري	6.2.2
53	الطلاقة	1.6.2.2
54	المرونة	2.6.2.2
55	الأصالة	3.6.2.2
55	الحساسية للمشكلات	4.6.2.2
55	القدرة على التحليل	5.6.2.2
56	طرق قياس الإبداع الإداري	7.2.2
57	تنمية الإبداع الإداري	8.2.2

62	مستويات الإبداع الإداري	9.2.2
64	حاجة المنظمة للإدارة الإبداعية	10.2.2
64	الخصائص والسمات الشخصية للمبدعين الإداريين	11.2.2
66	معوقات الإبداع الإداري	12.2.2
68	المبحث الخامس: الدراسات السابقة	3.2
68	الدراسات المحلية (الفلسطينية)	1.3.2
76	الدراسات العربية والأجنبية	2.3.2
84	التعقيب على الدراسات السابقة	3.3.2
<b>الفصل الثالث</b>		
الطريقة والإجراءات		
88	منهج الدراسة	1.3
88	مجتمع الدراسة	2.3
89	عينة الدراسة	3.3
89	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	4.3
91	أداة الدراسة	5.3
92	صدق الأداة	6.3
94	ثبات الأداة	7.3
95	إجراءات الدراسة	8.3
96	المعالجة الإحصائية	9.3
<b>الفصل الرابع</b>		
نتائج الدراسة		
97	تمهيد	1.4
97	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
97	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
151	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.4

الفصل الخامس		
مناقشة النتائج والتوصيات		
180	تمهيد	1.5
180	النتائج	2.5
190	التوصيات	3.5
المراجع		
192	قائمة المصادر والمراجع	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	الرقم
14	ملخص لمفهوم الثقافة	جدول (1:2)
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول (1:3)
93	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية	جدول (2:3)
94	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية	جدول (3:3)
95	معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.	جدول (4:3)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية	جدول (1:4)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيم التنظيمية	جدول (2:4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المعتقدات التنظيمية	جدول (3:4)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأعراف التنظيمية	جدول (4:4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التوقعات التنظيمية	جدول (5:4)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الإتجاهات التنظيمية	جدول (6:4)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية	جدول (7:4)

111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الطلاقة	جدول (8.4)
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المرونة	جدول (9.4)
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأصالة	جدول (10.4)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الحساسية للمشكلات	جدول (11.4)
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القدرة على التحليل	جدول (12.4)
120	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية	جدول (13.4)
122	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغير الجنس	جدول (14.4)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	جدول (15.4)
124	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	جدول (16.4)
125	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	جدول (17.4)
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (18.4)
128	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (19.4)

129	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (20.4)
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (21.4)
132	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (22.4)
133	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	جدول (23.4)
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الابداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية	جدول (24.4)
138	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية	جدول (25.4)
139	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	جدول (26.4)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الابداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة	جدول (27.4)
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة	جدول (28.4)
145	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة	جدول (29.4)

	العامة	
151	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغير الجنس	جدول (30.4)
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	جدول (31.4)
154	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر	جدول (32.4)
155	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	جدول (33.4)
157	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (34.4)
158	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (35.4)
159	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	جدول (36.4)
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (37.4)
161	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (38.4)
163	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات	جدول (39.4)

	الخبرة	
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية	جدول (40.4)
167	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية	جدول (41.4)
168	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	جدول (42.4)
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة	جدول (43.4)
172	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة	جدول (44.4)
173	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة	جدول (45.4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان	الرقم
10	نموذج الدراسة	شكل (1:1)
21	ما شملت عليه نظريات الثقافة التنظيمية	شكل (1:2)
26	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	شكل (2:2)
27	مكونات الثقافة التنظيمية	شكل (3:2)
29	أهمية ثقافة المنظمة	شكل (4:2)
36	أنواع الثقافة التنظيمية	شكل (5:2)
44	التمثيل البياني لعملية الإبداع	شكل (6:2)
56	أبعاد الإبداع الإداري	شكل (7:2)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	الرقم
205	قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة	الملاحق رقم (1)
206	وزارة الدخلية الفلسطينية	الملاحق رقم (2)
208	نموذج الاستبانة	الملاحق رقم (3)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف لدور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة حالة "وزارة الداخلية الفلسطينية"، حيث تناولت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة بالتوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية من جهة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة بالطلاقة، الأصالة، المرونة، القدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات من جهة أخرى.

إن أهمية الدراسة بما تظلم به الثقافة التنظيمية، وأهميتها في خلق بيئة ابداعية تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، كما أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية تؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين في المنظمة وزيادة إلتزامهم تجاهها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وأعدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها للإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من (102) فقرة، موزعة على(10) محاور، تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل بالمديرين والموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية والتي بلغت (138) مفردة خضع منها للتحليل (111) أي بنسبة (51.38%) من مجتمع الدراسة. وتم تحليل الإستبانة باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS).

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التوقعات التنظيمية والقيم التنظيمية تسهم بدرجة اكبر في ثقافة الوزارة يليها المعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، كما وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية جاء أيضاً بدرجة متوسطة، حيث إن الأصالة و القدرة على التحليل تسهم بدرجة أكبر في التميز الإداري في الوزارة يليها المرونة،

الطلاقة، و الحساسية للمشكلات. إضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على أن تضع الوزارة تصوراتها بمشاركة المبدعين فيها، والعمل على أن تعزز الوزارة خطتها التطويرية بمعززات للسلوك المتطور حيث يجب أن يشعر الموظفون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.

# **Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Innovation in Palestinian Authority Institutions - A Case Study of the Palestinian Ministry of Interior**

**Prepared By: Dema Mohammad Abdel Salam Awad/ Qudsia**  
**Supervisor: Dr. Abd Al- Wahaab Alsabaa'**

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of organizational culture in enhancing administrative creativity in the institutions of the Palestinian National Authority. The study examined the dimensions of the organizational culture represented by regulatory expectations, organizational values, organizational beliefs, organizational trends and organizational norms. Enhance managerial creativity with its dimensions of fluency, originality, flexibility, ability to analyze, and sensitivity to problems.

The importance of the study to the organizational culture, and its importance in creating an innovative environment that contribute to the promotion of creativity and innovation of the workers, and the organizational culture is important to enhance the loyalty of the staff of the organization and increased commitment to them, and to achieve the objectives of the study used descriptive method, and adopted the questionnaire as a main tool The questionnaire consisted of (102) items divided into (10) axes, which were distributed to a random sample of the study society represented by the directors and employees of the Palestinian Ministry of Interior, which amounted to (138) individual underwent analysis (111) (51.38%) of the study population. The questionnaire was analyzed using SPSS.

The study concluded that the level of organizational culture in the Palestinian Ministry of Interior was medium. Organizational expectations and organizational values contribute more to the Ministry's culture, followed by organizational beliefs, organizational trends and organizational norms. The results showed that the level of administrative innovation in the Ministry The Palestinian interior also came in a medium degree. The originality and the ability to analyze contribute more to the administrative excellence of the ministry followed by flexibility, fluency and sensitivity to problems. In addition to the existence of a positive relationship between the organizational culture and administrative creativity in the Palestinian Ministry of Interior.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the work of the ministry to develop its perceptions with the participation of the creators therein, and to work on the ministry to strengthen its development plan with the improvements of the advanced behavior. The employees should feel the positive results of their creative and innovative ideas and behaviors.

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

تعد فلسطين دولة تعيش تحت الاحتلال الاسرائيلي، لا تمتلك سيطرة كاملة على مواردها الطبيعية التي تعتمد عليها اي دولة في عملية التنمية، لذلك فإن جل الإهتمام يتركز على تطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بكافة المهارات البشرية المتوفرة في المجتمع الفلسطيني، حيث إن استخدام تلك المهارات المختزلة في المورد البشري سيؤدي إلى النمو والتطور.

تعمل منظمات الأعمال دوماً نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، حيث إن جلّ اهتمام المنظمات ينصب نحو التنمية وتطوير الأداء، من خلال اتباع أساليب ادارية حديثة، ومن الإتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات الإهتمام القوي بالثقافة التنظيمية للمنظمة، تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم سمات الإدارة الحديثة، وتعد عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال وتلعب دوراً حيوياً في تطوير الفكر الإداري الحديث (القيوتي، 2000).

تعتبر الثقافة التنظيمية أهم عناصر البيئة الداخلية تأثيراً على المنظمات وطريقة الإدارة وعلى المورد البشري وأكثر تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها ( الإبداع الإداري) والذي يعد أحد أهم الأساليب التي تساعد على رفع مستوى كفاءة وفاعلية المنظمات والمحافظة على بقائها، إن ما تتضمنه ثقافة المنظمة من قيم، وأعراف، ومعتقدات، وتوجهات، وتوقعات توجه سلوك العاملين الوظيفي والإداري والنفسي وتؤثر على تكوين إدراك واتجاهات العاملين فيها، وأصبحت هذه الثقافة تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية وتعتبر من العناصر الرئيسية في فشل أو نجاح المنظمات.

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى أهمية الدور الذي تلعبه في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال تشديدها على قيم مختلفة ومتنوعة منها قيم الإبداع والإبتكار بهدف

الوصول إلى أداء متميز يعمل على تحقيق أهداف وتطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف الموظفين فيها بصفة خاصة وذلك من خلال دعم ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة بهدف تطوير مستوى أدائهم وزيادة فاعليتهم (شاطري، 2016).

تعد الإدارة الإبداعية أداة لبناء الحضارات والمنظمات، حيث إن ما نراه في عصرنا الحالي من تطور علمي وتقني يعود إلى مدراء وأشخاص ابدعوا في مجالاتهم، حيث أن الإبداع ضروري لمواجهة التحديات والعقبات وحل المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمات في بيئة عملها على اختلاف أشكالها وطبيعتها من أجل ضمان استمراريتها وبقائها وتقدمها.

إن أهمية التوجه الإبداعي في الإصلاح والتطوير الإداري يعمل على تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات، حيث يتطلب ذلك وضع إدارة ابداعية من شأنها أن تعمل على تمكين المنظمة من أداء عملها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، كما أن الأساليب الإدارية الحديثة والمتجددة أثبتت نجاحها في القطاع العام والخاص إذا تم تطبيقها بشكلها وطريقتها ومنهجيتها العلمية والعملية الصحيح (بلواني، 2008).

## 2.1 مشكلة الدراسة

يتسم العصر الحالي بسرعة التغير والتقدم والتطور العلمي في كافة المجالات بشكل مستمر ومتسارع، الأمر الذي أدى إلى ظهور عقبات وفجوات ومشكلات مفاجئة تواجه عمل المنظمات على مختلف أشكالها وأعمالها، وأصبحت الطرق التقليدية المتبعة في العملية الإدارية غير قادرة على علاج هذه المشكلات والفجوات، الأمر الذي أصبح يؤثر بشكل كبير على نجاح هذه المنظمات واستمراريتها، بل أصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن أساليب جديدة مبتكرة وأكثر إبداعية تؤدي المهام المطلوبة وتحقق الأهداف الإستراتيجية، ويتم تحقيق ذلك من خلال الموارد البشرية الإبداعية القادرة على إنتاج وإبتكار أساليب وحلول جديدة أكثر تطوراً لمعاصرة كل تلك التغيرات وعلاج كل الفجوات والمشكلات التي تواجه المنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية.

عند الحديث عن وزارة الداخلية الفلسطينية فإن العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني واتخاذ أساليب وبرامج تشجع الأفكار الإبداعية ومحاولة تطبيقها، يعمل على خلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في الوزارة ويعزز من ولائهم للوزارة ولعملهم، لذلك وجب على القيادة الإدارية في الوزارة العمل على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وذلك من خلال توفير بيئة مشجعة تسمح بالإبداع الوظيفي والابتكار وتعزز من الإحترام المتبادل بين العاملين، لأنه يوفر الشعور بالرعاية والاهتمام، مع توفير الظروف المادية المناسبة التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة وتعمل على زيادة انتماءه والتزامه (حنونة، 2006)، إن تشجيع العاملين في الوزارة على عملية إنتاج وتقديم أفكار وآراء واقتراحات مبدعة بأساليب مختلفة وغير متكررة تسهم في الكشف عن المشكلات ووضع حلول لمعالجتها، وتعمل على تطوير أساليب عمل جديدة، يتم من خلال وجود إدارة إبداعية بأبعادها المتمثلة بـ (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل)، ويرتبط ذلك كلياً بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة والمتمثلة بـ (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوجهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: "ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية - دراسة حالة: وزارة الداخلية الفلسطينية؟"

### 3.1 مبررات الدراسة:

1. قلة الدراسات والبحوث المحلية التي تطرقت لدراسة مؤسسات القطاع العام.
2. ورغبة ذاتية نابعة من الباحثة في التطوير والتحديث في منهجية عمل وزارة الداخلية الفلسطينية كون الباحثة جزء من هذه المؤسسة.
3. رغبة الباحثة في التطور في مجال عملها داخل المؤسسة.

## 4.1 أهمية الدراسة :

تعتبر وزارة الداخلية الفلسطينية منظمة حكومية تعتمد بشكل رئيس على المعرفة المخترنة في رأس مالها الفكري الذي تملكه كمنظيراتها من المنظمات الحكومية الخدماتية، لأن تطور المنظمة يرتبط بثقافتها التنظيمية، وبالأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة.

لذا فإن لهذه الدراسة أهمية تتمثل فيما يلي:

### 1- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تضطلع به الثقافة التنظيمية، وأهميتها في خلق بيئة ابداعية تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين في الوزارة، وتركز هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية برام الله، وما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ستكون اضافة علمية ستثري المكتبة العربية والمحلية، ومراكز البحث العلمي، كما أن توصيات هذه الدراسة ستتيح المجال لآفاق علمية بحثية جديدة.

كما أن موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري يعد من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال، والتي نالت إهتمام الباحثين والأكاديميين.

### 2- الأهمية التطبيقية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية تؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين في المنظمة وزيادة التزامهم تجاهها، حيث تعد الثقافة التنظيمية بعناصرها ضرورة لتحقيق أهداف العاملين ورضاهم وأهداف المنظمة، لذلك فإنه يمكن توضيح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كما يلي:

- 1- تسليط الضوء على ماهية الثقافة التنظيمية، وعناصرها في وزارة الداخلية الفلسطينية كونها عنصراً مهماً ورئيسياً من عناصر التميز في تقديم الخدمات واشباع احتياجات العاملين.
- 2- ستسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يساعد وزارة الداخلية الفلسطينية والإدارة العليا فيها على تقييم ثقافتها التنظيمية.
- 3- السعي نحو فهم العلاقة الترابطية بين مكونات الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل يهدف إلى تعزيز الإبداع الإداري فيها.
- 4- تعتبر محاولة للإسهام في وضع خطط واستراتيجيات ونماذج تعزز الثقافة التنظيمية في الوزارة وأساليب إدارية إبداعية، بحيث تؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيدين والعاملين في الوزارة مما يعمل على تحقيق غايات وأهداف واستراتيجية وزارة الداخلية الفلسطينية.

## 5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى درجة الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

- 4- التعرف إلى العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 5- التعرف إلى العلاقة بين الأعراف التنظيمية والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 6- التعرف إلى العلاقة بين التوقعات التنظيمية والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 7- التعرف إلى العلاقة بين الإتجاهات التنظيمية والإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل) لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

### 6.1 أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى القيم التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى المعتقدات التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 3- ما مستوى الأعراف التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 4- ما مستوى التوقعات التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 5- ما مستوى الإتجاهات التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الطلاقة في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى المرونة في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

3- ما مستوى الأصالة في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

4- ما مستوى الحساسية للمشكلات في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

5- ما مستوى القدرة على تحليل المشكلات في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

السؤال الرئيس الرابع: هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية، تقوم بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد جاءت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين عن واقع الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية تعزى لخصائص المبحوثين.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)؟**

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

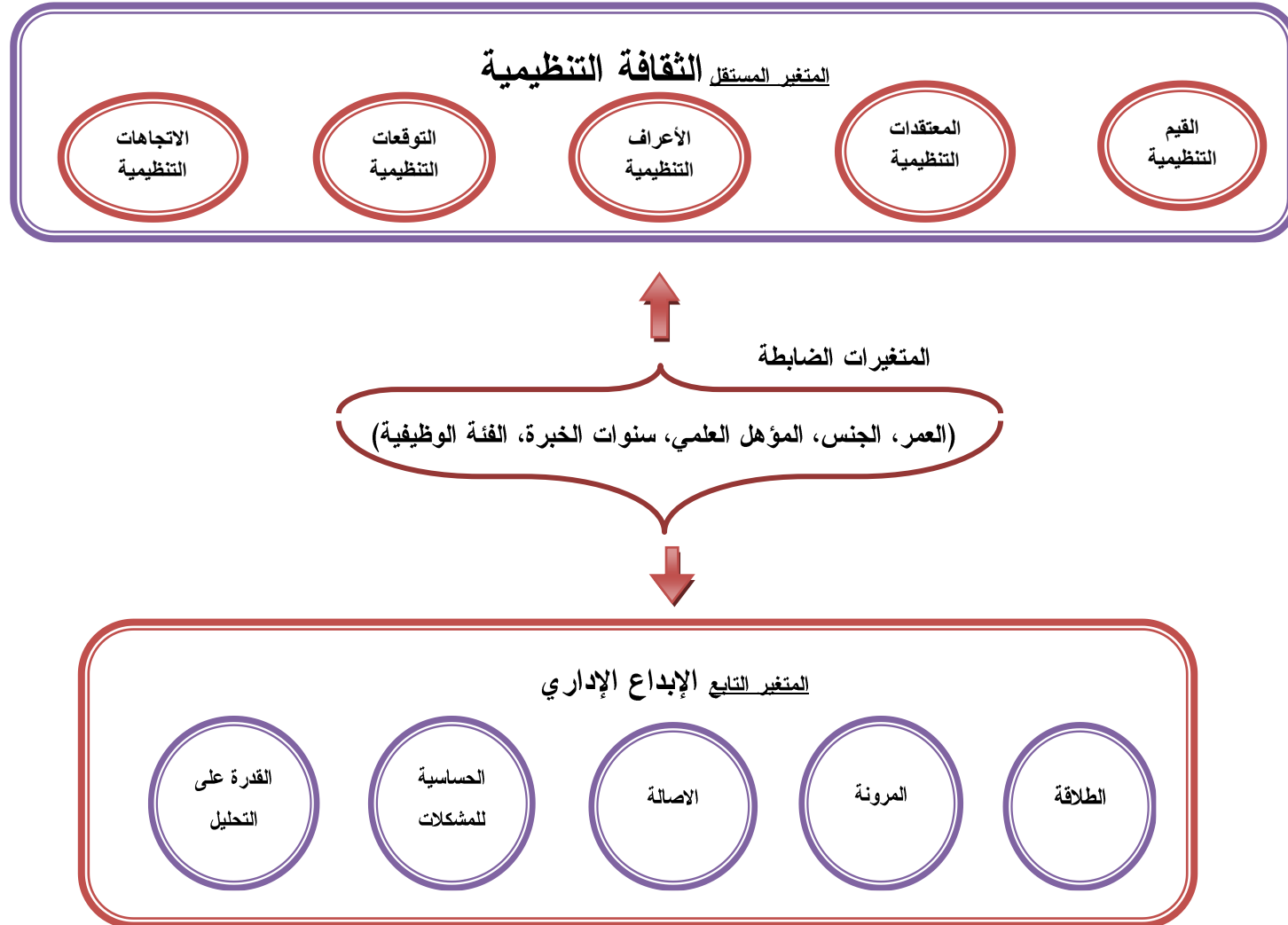
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة.

## 8.1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: طبقت مفردات هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2018\2019.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- الحدود البشرية: طبقت مفردات هذه الدراسة على الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

## 9.1 نموذج الدراسة :

شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة



## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

##### 1.1.2 تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في علم الإدارة الحديث حيث حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتماماً كبيراً من قبل منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات، حيث إن ثقافة المنظمة أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتطور منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تطور مفهوم الثقافة من مفهوم يعبر عن الأفراد إلى مفهوم يعبر عن أحوال المجتمعات، حيث إن سلوك الفرد هو نتاج المجتمع الذي يعيش فيه، كذلك الأمر بالنسبة للتنظيمات حيث أصبح لكل تنظيم ثقافة خاصة تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، وتمتلك كل ثقافة مجموعة من الخصائص والأبعاد المستمدة من مجموعة من القيم والمعتقدات وأفكار وأساليب خاصة بالعمل، ويمتلكها أعضاء التنظيم، حيث إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة وأدائها (بدر، 2011).

## 2.1.2 تعريف الثقافة التنظيمية

### 1.2.1.2 مفهوم الثقافة

تعددت التعريفات لمصطلح الثقافة، وذلك يعود إلى أختلاف آراء الأدباء والمفكرين ونظرتهم للثقافة كل حسب مجاله ومعرفته وتخصصه الفكري، ففي العهد الروماني استعملت كلمة الثقافة للدلالة على العلوم الإنسانية التي تستقل بها كل أمة عن غيرها من الأمم، مثل علوم الدين واللغة والآداب التي لها فلسفة معينة، واتجاه مميز، كما استعملت للدلالة على الفنون غير العملية وغير الطبيعية، وفي عصر النهضة الأوروبية أصبحت الثقافة اللفظ يطلق على الآداب (مؤنس، 1987)، حيث يقول كليفورد غيرتز في كتابه "تأويل الثقافات" إن أصل الكلمة الإنجليزية للثقافة Culture يعود إلى اللاتينية Cultura التي تعني التربية. حيث شاع استعمالها في منتصف القرن التاسع عشر على أنها "القدرة الإنسانية الشاملة على التعلّم ونقل المعارف واستخدامها في الحياة" (بدوي، 2009، ص7).

يرى إدوارد تايلور في كتابه "الثقافة البدائية" الذي نشره عام 1871، أن "الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع". وأصبح مفهوم الثقافة من المفهومات المركزية التي تعالجها الأنثروبولوجيا في القرن العشرين، وكان هو في ذلك يشمل كل ظواهر حياة الإنسان خارج نطاق الوراثة البيولوجية (الصاوي، 1997، ص9).

فيما يرى هنري لاوست الثقافة "بأنها مجموعة من الأفكار والعادات الموروثة التي يتكون فيها مبدأ خلقي لأمة ما، ويؤمن اصحابها بصحتها وتنشأ منها عقلية خاصة بتلك الأمة تمتاز عن غيرها" (الصاوي، 1997، ص9).

وقد عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم - اليونسكو الثقافة عام 1982 " بأنها جميع السمات الروحية، والمادية، والفكرية، والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه، أو فئة اجتماعية، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات والثقافة هي التي تمنح الإنسان قدرته على التفكير في ذاته، وتجعل منه كائناً يتميز بالإنسانية المتمثلة بالعقلانية، والقدرة على النقد، والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها يهتدي إلى القيم ويمارس الاختيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل وإعادة النظر في إنجازاته، والبحث عن مدلولات جديدة، وإبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه" (UNESCO, 2018).

بينما عرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أليكو الثقافة " بأنها مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها متأثرة عليها، مستعينة بها" ( ALESCO, 2018).

أما تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم "الإيسيسكو" الثقافة "بأنها الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم" (ISESCO, 2018).

بينما يتفق إلبوت مع إدوارد تايلور في تعريف الثقافة "على أنها طريقة حياة شعب معين يعيش معا في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر فنونهم، في نظامهم الاجتماعي، في عاداتهم وأعرافهم، وفي دينهم" (بن سالم، 2010، ص54).

### جدول (1.2): ملخص لمفهوم الثقافة

الرقم	الجهة	المفهوم
1	كليفورد غيرتز	القدرة على التعلم ونقل المعارف.
2	إدوارد تايلور	المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، القدرات، والعادات.
3	هنري لاوست	الأفكار والعادات الموروثة.
4	UNESCO	الفنون، الآداب، الحقوق، القيم، التقاليد، والمعتقدات.
5	ALESCO	نشاط فكري وفني.
6	ISESCO	التميز، والهوية.
7	ألبوت وتايلور	العادات، الأعراف، الفن، أسلوب حياة، والدين.

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال ما سبق نلاحظ أن جميع التعريفات شملت على تعريف تايلور للثقافة حيث إرتكزت جميع

التعريفات على نقطتين رئيسيتين، وهما:

أولاً: أن كل فرد في أي مجتمع يكتسب الثقافة كونه عضواً فيه.

ثانياً: أن الثقافة تشمل الجانب المادي والمعنوي، مثل الأبنية، اللغة، والفنون، ..إلخ، والمعرفة

المكتسبة مع الوقت والمتناقلة بالتوارث.

وبناءً على ما سبق تعرف الباحثة الثقافة على أنها مركب يشمل على التفاعل الاجتماعي حيث يضم

مجموعة من القواعد والأفكار والمبادئ والمعتقدات والعادات والتقاليد والأخلاق والنظم والقيم

والمهارات وأسلوب الحياة والاتصال والتواصل وما أنتجه الإنسان من أشياء معنوية ومادية تتناقل

بالتوارث وتميز مجتمع عن غيره.

ويمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف، وهي (مقدم. ع، 1992، ص10):

- ثقافة المجتمع العامة: وتشمل على المعتقدات، العادات، القيم، اللغة، التعليم، والتنشئة.
- الثقافة السياسية: وتشمل على طبيعة السلطة، المساواة، الثقة، الحرية.
- الثقافة التنظيمية: وتشمل على أسلوب تنظيم العمل، القيادة، نظم الاتصال، التقويم، المكافآت.. إلخ.

## 2.1.2.2 التنظيم

يعد التنظيم أحد مكونات العملية الادارية، ووظيفة من الوظائف الاساسية للادارة، حيث يتعلق التنظيم بتحديد أوجه النشاط اللازم وترتيبه في مجموعات تستند للأفراد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما أن مصطلح التنظيم واحد من المفاهيم القابلة للتحليل والمناقشة وذلك لتوفر الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا المصطلح بشكل يناسب الظروف المتغيرة والمتجددة التي تتعرض لها المنظمات بشكل مستمر، ويختلف المفكرين في نظرتهم نحو التنظيم حيث يعتبر التنظيم بأنه نمط فرعي يتألف من مجموعة أنماط فرعية أخرى مختلفة مثل الأقسام والإدارات والجماعات التي تعمل على تحقيق أهداف محددة مسبقاً، وتدخل ضمن نمط إجتماعي أوسع وهو المجتمع، وهو ما يتفق عليه ايتزيوني حيث يرى أن التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين (لطي، 1993).

يعرف العالم الفرنسي هنري فايول التنظيم بأنه: " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد"، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض (الغزاوي وحكمة، 2018، ص43).

يرى بارسونز التنظيم على أنه: "عبارة عن وحدات اجتماعية تقام بصورة مقصودة من أجل تحقق أهداف وقيم مميزة" (عبد الرحمن، 2003، ص11).

أما دونالد كلو فيعرف التنظيم على أنه: "ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات طبيعية وسهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة" (الدوري، 2011، ص93).

بينما يعرف كونتز وادونيل التنظيم بأنه: "تجمع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، واسناد هذه النشاطات إلى ادارات تنهض بها، وتفويض السلطة التنسيق بين الجهود" (عربيات، 2008، ص182).

يعتبر عامر عوض التنظيم بأنه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" (عوض، 2008، ص5).

يلاحظ من التعريفات السابقة أن التنظيم لا يكون الا اذا توفرت فيه العناصر التالية:

- وجود هدف واضح محدد ومتفق عليه.
- مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات معينة.
- مجموعة من الأشخاص تعمل على تحقيق الهدف المعين.
- تفويض للسلطات وتحديد للمسؤوليات بين أفراد المجموعة.

من خلال ما سبق يمكن تعرف التنظيم على أنه اطار يجمع الموارد المادية والمعنوية يقوم بتوزيعها في أماكنها المناسبة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل منها وتحديد أساليب ربطها وايجاد علاقة ببعضها البعض بشكل يشكل وحدة متكاملة تؤدي عمل محدد لتحقيق الأهداف المعينة.

### 3.1.2 الثقافة التنظيمية

لا يختلف مفهوم الثقافة التنظيمية عند السلوكيين وعلماء الادارة عن مفهومها عند علماء الاجتماع من حيث الاطار العام والمساحة التي تشغلها فئة من الناس تنضوي في إطار المنظمة، وتشارك في ثقافة خاصة تشكل هوية المنظمة وتعكس صورتها، وتعد الثقافة التنظيمية مصدر يبعث بالفخر والاعتزاز لدى العاملين في المنظمة فهي تتظهر قيم ايجابية مثل الالتزام والتميز والتفرد في العمل والابداع والقيادة والابتكار.

تعددت تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية عند العلماء والمفكرين فقد عرفها جينبرغ وبارون على أنها: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات، والقيم، ومعايير السلوك، والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة". حيث تتأصل أي ثقافة تنظيمية في مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة (الخالدي، 2012، ص466).

يرى ستيفن وأن الثقافة التنظيمية بأنها النمط الأساسي للافتراضيات، والقيم، والمعتقدات المشتركة التي تعد الطريقة الصحيحة في التفكير والتعامل بشكل سليم مع المشاكل والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، والتي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة سواء سلوك فردي أو جماعي (الخالدي، 2012، ص131).

ويعرف سكوت (Scott) الثقافة التنظيمية على أنها: "القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التتويج والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام" (أبو بكر. م، 2000، ص131).

فيما يرى دافت ونوي (Daft & Noe) على أنها: "مجموعة أساسية من القيم، والافتراضات، والمعتقدات، والمفاهيم، والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة" (Draft & Noe, 2001).

يرى ألفيسون (Alvesson) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن: "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي منظماتهم" (Kreitner, 2007, p76).

وقد عرف شيرلي (Cherly) الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحدد الطريقة التي يتم بموجبها العمل"، وقد أشار إلى أن مكونات المنظمة تقسم إلى ثلاثة أقسام: النظام، والهيكلية، والثقافة (Lynne, 2005, p14).

والثقافة التنظيمية كما أوردها سامر جلدة هي: "مجموعة من القيم والمعتقدات والخبرات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي (جلدة، 2008، ص18).

بينما يرى Nouiga أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والتي تنتج من إلتقاء الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها (Nouiga, 2003).

ترتبط القيم بالمعتقدات والافكار التي تؤثر في المورد البشري في المنظمة، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل والاتصال والتواصل المستمر فيما بينهم، وتسهم الادارة في المنظمة في غرس هذه القيم التي تتبناها المنظمة في الافراد العاملين بها، حيث تقوم المنظمة بتبني قيماً معينة مثل الاهتمام بالعملاء، وتحسين الفعالية، والالتزام بالانظمة والقوانين، التي من المتوقع أن

يقوم جميع الافراد واطعاء المنظمة بتبني هذه القيم وتتجلى في سلوكهم المتأثر بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة (آل سعود، م، 2003).

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- لا يوجد هناك تعريف محدد للثقافة التنظيمية.

- ان الثقافة التنظيمية لا تقتصر على أنها نموذج سلوكي أو طريقة تفكير تبرز هوية المنظمة فقط بل هي نموذج من الرموز والافتراضات والقيم المنمية للخبرة والمهارة.

- أن الثقافة التنظيمية تعتبر نمط محدد من القيم التي تتحكم في سلوك العاملين وفلسفتهم لاطتمام المهام.

- ان القيم والمعايير هي الخاصة المميزة لثقافة بشكل عام.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية على أنها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي توضح قيمة ومكانة المنظمة بالنسبة للأفراد العاملين فيها، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، بحيث تعطىها هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات.

ومن هنا يتضح أن الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من مدخلات العمليات الإدارية التي تعمل على إيجاد بيئة مناسبة للعمل بالأساليب الإدارية الحديثة بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة، وهذه المدخلات تتمثل في (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية).

## 4.1.2 نظريات الثقافة التنظيمية

جرى التعبير عن نظريات الثقافة التنظيمية من خلال أربع فرضيات وهي (بطاح ، 2006 ، ص50):

1- فرضية الإتساق Consistency Hypothesis: حيث إن المعتقدات المشتركة والقيم العامة بين أعضاء التنظيم تزيد من التنسيق الداخلي، ودعم المعنى والشعور بالهوية بالنسبة للأعضاء.

2- فرضية المهمة أو الرسالة The Mission Hypothesis: حيث إن الهدف المشترك، والوجهة، والاستراتيجية يمكن أن تنسق بين أعضاء التنظيم وتقويمهم في محاولة بلوغ الأهداف المشتركة.

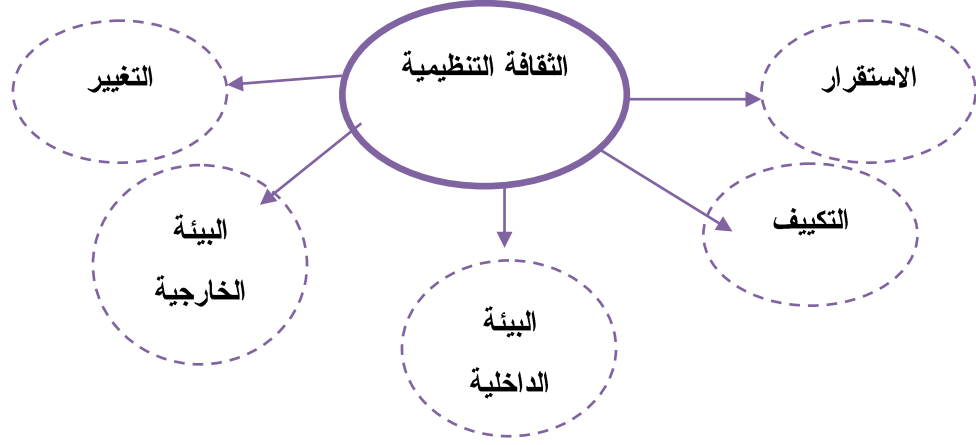
3- فرضية المشاركة والاندماج The involvement Hypothesis participation: وهي الانخراط والمشاركة في العمل تسهم في خلق الإحساس بالمسؤولية والملكية، مما يحقق الالتزام والولاء التنظيمي.

4- فرضية التكيف The adaptability Hypotjesis: حيث أن الأعراف والمعتقدات تزيد من قدرة المنظمة على تحويل المعطيات من البيئة إلى تغييرات سلوكية وتنظيمية مما يزيد من قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتطور.

يلاحظ مما سبق أن الفرضية الأولى والثانية تركزان على الاستقرار، بينما ركزت الفرضية الثالثة والرابعة على التغيير والتكيف، فيما ركزت الفرضيتين الأولى والثالثة على البيئة الداخلية للمنظمة، وركزن الفرضية الثانية والرابعة على البيئة الخارجية للمنظمة.

ويوضح الشكل التالي ما شملت عليه نظريات الثقافة التنظيمية:

شكل (1:2): ما شملت عليه نظريات الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثة

### 5.1.2 الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

إهتم علماء الإدارة بالجانب الإنساني والاجتماعي للمنظمة منذ ثلاثينات القرن العشرين، حيث بدأ إدراكهم لأهمية الرضا والروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، ثم ما أن لبث حتى ظهر هذا البعد بأنه أكثر من روح معنوية يتمتع بها الأفراد العاملين داخل المنظمة، وقد تم استبدال المفهومين بمصطلح (الفلسفة الادارية) مؤقتاً، حيث أدرجت القيم السائدة في المنظمة تحت مظلتها، ثم ما لبث أن تطور هذا المفهوم تدريجياً ليصبح الثقافة التنظيمية، أو ثقافة المنظمة، وقد اشتمل على أبعاد مختلفة منها الأبعاد الانسانية والأبعاد الرسمية للتنظيم (Burnes, 2017).

وقد أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية مكانه في عالم الأعمال والدراسات مرتكزاً على ثلاث عوامل أساسية وهي (Buchanan & Huczynski, 2017):

1- ازدياد وطئة العولمة التي وضعت الثقافة التنظيمية جنباً الى جنب الثقافة الوطنية.

- 2- أن الاداء التنظيمي يعتمد على قيم الافراد المنسجمة مع استراجية المنظمة التي يعملون بها.
- 3- ان الادارة تستطيع ان تملك درجة من الوعي وخبرة تغيير الثقافة التنظيمية بما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة.

## 6.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية

من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية فإنها تعتبر نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات التي تسود المجتمع والمنظمة، بشكل تشكل فيه نسيجاً متناعماً ونسقاً واحداً يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك الافراد والمجموعات ومن أهم هذه المكونات:

### 1.6.1.2 القيم التنظيمية Organizational Values :

#### 1.1.6.1.2 القيم Values:

شاع مصطلح القيم في القرن العشرين، وهو أصل اللغة الانجليزية Valeur والألمانية wert، وقد ترجمه العرب ترجمه حرفية راجعين في ترجمته إلى المعنى الحرفي الأصلي للفظ، حيث ان القيم هي تقدير الفرد أو المجتمع لصفات خاصة بالاشياء التي تجعلها محمودة، وموضع رغبة فيها أو عنها، حيث ان هذا التقدير يصدر عن الفرد والمجتمع بشكل حكم ملزم في الواقع لكل المنتمين لهذا المجتمع (الخالدي، 2012).

القيم: " حكم يصدره الانسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ والمعايير التي ارتضاها الشرع محددًا المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك" (الفقيه، 2009، ص4).

ويتم تصنيف القيم إلى العديد من التصنيفات أهمها هو ما إقترحه العالم سبرانفر حيث قسمها إلى ستة مجموعات، وهي (ديري، 2011):

- 1- القيم الفكرية: وتنتج عن الاتجاهات الفلسفية والعقلية للفرد.
- 2- القيم الاقتصادية: وهي التي تؤدي إلى منفعة مادية وتحقيق أهداف اقتصادية.
- 3- القيم الاجتماعية: وهي علاقة الفرد مع الآخرين وتفاعلهم وانسجامهم مع افكارهم ومبادئهم.
- 4- القيم السياسية: وهي القيم التي يهتم افرادها بالحصول على السلطة والقوة السياسية والنفوذ.
- 5- القيم الجمالية: وهي تتمثل بحب الحياة وتقدير الطبيعة.
- 6- القيم الدينية: وهي قيم الايمان بوجود الخالق الذي يمنح الانسان كل شيء.

#### 2.1.6.1.2 القيم التنظيمية Organizational Values:

تمثل القيم التنظيمية مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين ... إلخ (العميان، 2013)، وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الأساليب التي توجه السلوك ووضع القرارات (بوياية، 2004)، وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إبراز والحفاظ على هوية المنظمة، ودعم وجودها، وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين بها وكيفية أدائهم لمهامهم، لذلك تحرص المنظمات والإدارة العليا فيها على تطوير قيم المنظمة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الموضوعية (متولي، 2006).

إن القيم التنظيمية هي المبادئ الثابتة التي توجه المنظمة والتي تؤثر في سلوك العاملين في فيها بشكل يومي، وهي التي تبلور فلسفة المنظمة نحو تحقيق النجاح، حيث انها تعطي شعوراً بالتوجهات المشتركة للعاملين من خلال معرفتهم بالمعايير الواجب الالتزام بها، وتساعدهم على اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر (الغالبى، 2009).

تستمد القيم من مصادرها البيئية مثل: الدين، التنشئة الاجتماعية، الخبرات السابقة، الجماعات التي ينتمي إليها الفرد (حمدات، 2007)، كما أن هناك مجموعة من القيم التي يجب على الافراد الالتزام بها، مثل القيم الاجتماعية التي تتضمن الصدق، والامانة، والأخلاق، والشعور بالمسؤولية، والقيم التنظيمية التي تتضمن الولاء للمنظمة، والتعاون، المهارة، والمساعدة، والعطاء، العمل بروح الفريق (العميان، 2013).

### 2.6.1.2 المعتقدات التنظيمية Organizational beliefs

تعتبر المعتقدات التنظيمية عند (bressy) عبارة عن مجموعة أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وتوضح كيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية الموضوعية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وكيفية تأثير هذه الأفكار في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2010)، ومن هذه المعتقدات، اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي، إدارة الوقت (الصيرفي، 2005).

### 3.6.1.2 الأعراف التنظيمية Organizational Norms

يرى المدهون والجزراوي أن الأعراف التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، ويتم التعارف عليها داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، بحيث يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة، حيث يلتزم جميع الأفراد العاملين في المنظمة بتنفيذها والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وليئة العمل، ومن هذه الاعراف: عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، وإلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، وعدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية، أو عدم القيام بعمل آخر بجانب العمل الحكومي أو ما يعرف بالإزدواجية في العمل، إلا أن المديرين يستطيعون زرع

القيم والأعراف التي يرون أنها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة بحيث تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة وخصائص بيئتها التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995).

وتعتبر الأعراف التنظيمية عن المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة حيث تكون ملزمة على الرغم من كونها غير مكتوبة إلا أن جميع العاملون ملتزمون بها داخل المنظمة (العوفي، 2005).

يتضح من الأنف أنه على الرغم من أن الأعراف تتشكل بطريقة تراكمية مع مرور الوقت إلا أن المسؤولين لديهم المقدرة على زرع الأعراف التي يرونها مناسبة ولازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

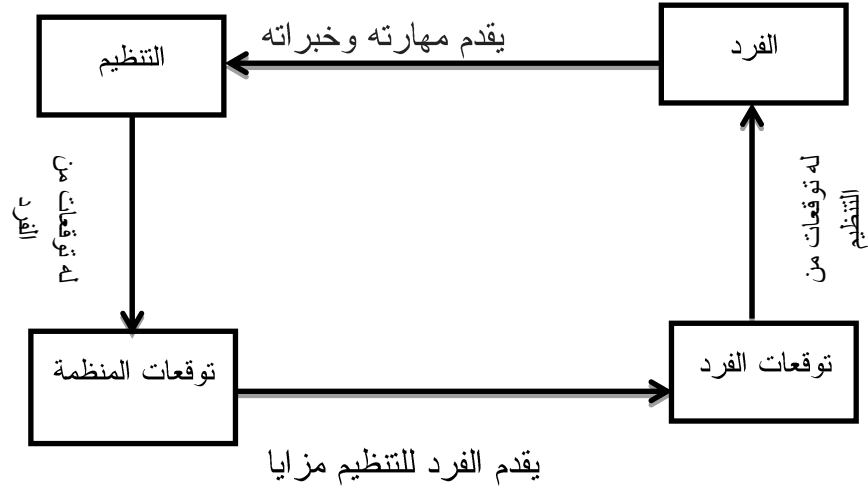
#### 4.6.1.2 التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

يقصد بالتوقعات التنظيمية كل ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد في فترة عمله داخل المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والعاملين من العاملين الآخرين (العميان، 2005).

تتشكل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي وتكون غير مكتوبة، حيث ان مجموعة التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية (العميان، 2013).

ويوضح الشكل التالي التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري ( المدهون والجزراوي، 1995):

شكل (2:2): التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: موسى المدهون، وإبراهيم الجزراوي: "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص391.

## 5.6.1.2 الاتجاهات التنظيمية Organizational trends

تمثل الاتجاهات أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولة للتعرف على ما يدور في عقل الانسان، والذي ينتج عنه الأشكال والأنماط المختلفة من السلوك الانساني، لذلك فإن الاتجاهات يمكن استنتاجها، ولذلك فقد اختلف العلماء حول مفهوم الاتجاهات وتحديده بدقة (عباس، 2011).

اشار جوردان (Jordan) أن الاتجاهات هي عبارة عن: " استعداد مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق نحو شيء معين" (جلدة، 2009، ص75).

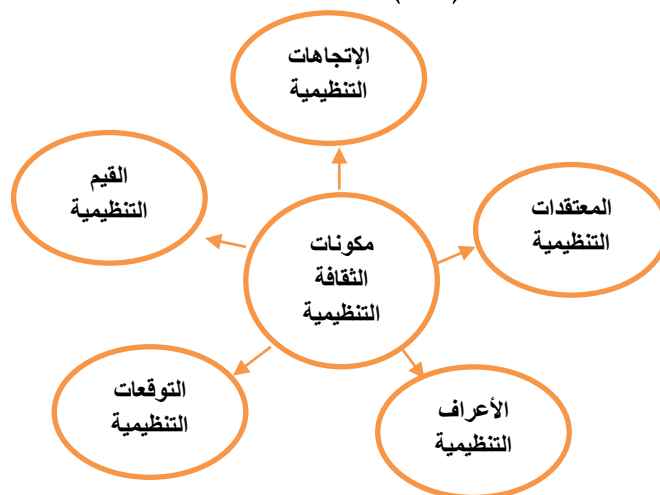
كما عرفها جوردون البورت بأنها: "حالة من الاستعدادات العقلية والنفسية والعصبية التي تتكون لدى الفرد عن طريق الخبرة والتجربة التي يمر بها، وتؤثر الحالة تأثيراً ملحوظاً في استجاباته وسلوكه إزاء جميع الأشياء والموضوعات والمواقف التي تتعلق بهذه الحالة" (الخالدي، 2012، ص472).

يعرف كامل الاتجاهات بأنها: "درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما"، بينما عرفها دوب (Doob) بأنها: "استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم أو عن القدرة على التجميع والتمييز والتي تعتبر مثيرا لاستجابات اخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيشه الفرد (الديري، 2011، ص83-84).

أشار Mc Gnire أن معظم الباحثين والدارسين للاتجاهات يختارون اساليب القياس التي تتلائم مع نوعية دراستهم، حيث اجري في الفترة ما بين 1968-1972 مسحا كبير توصل خلاله Fishbenand Ajzen الى انه هناك أكثر من 500 محاولة لقياس الاتجاهات، وتم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات، بالاضافة الى العبارات الفردية الخاصة بالمشاعر والآراء والمعرفة والاستواء للسلوك وكذلك لبعض المفاهيم الفسيولوجية، وقد تعددت المقاييس في دراسة الاتجاهات لتعدد المفاهيم الخاصة بها(جلدة، 2009).

والشكل التالي يلخص مكونات الثقافة التنظيمية والترابط بينها:

شكل (3:2) مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثة

## 7.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن قوة الضبط الاجتماعي في المنظمة، حيث تمارس نفوذها وسطوتها وتأثيرها في الأفراد العاملين في المنظمة وفي سلوكهم، حيث أن الثقافة التنظيمية توضح الإطار العام لسلوك الأفراد، وتحدد ما هو مسموح القيام به وما هو ممنوع القيام به، وبذلك تجسد الثقافة التنظيمية في المنظمة أهمية سلوكية تكسب العاملين قوة وانسجاماً، ولذلك فهي ضرورة انسانية تنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها (الخالدي، 2012).

ازداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في العلم الإداري الحديث، وذلك لما لها من تأثير كبير على أداء المنظمة وعلى كافة أنشطتها ومهامها، حيث أن تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية يأتي عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية وثقافة المنظمة المتميزة والمتفردة التي تجعل منها مورداً قوياً لتوليد التميز والإبداع، كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين، مما يمكنهم من أداء واجباتهم ومهامهم بفاعلية وكفاءة عالية (حلواني، 2009).

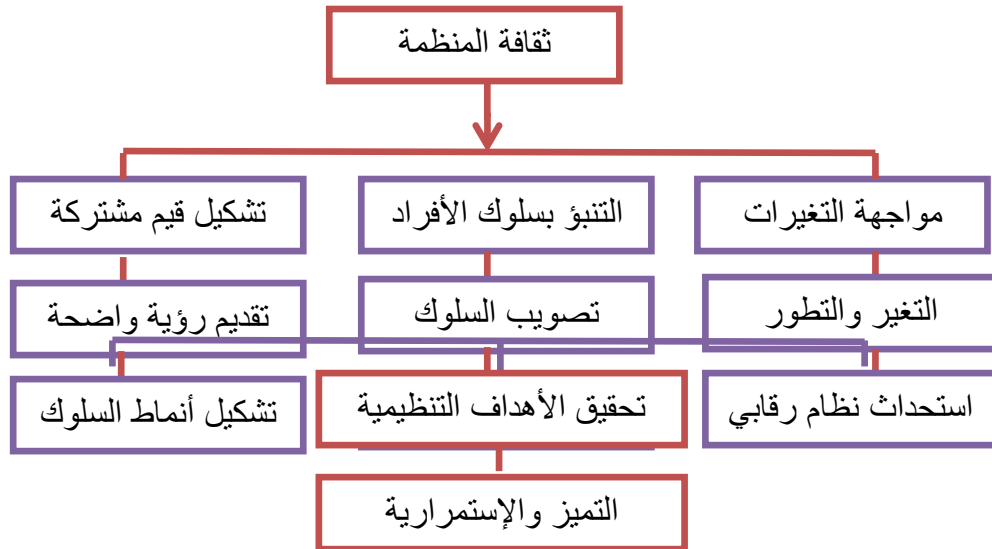
تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في غرس القيم والاتجاهات الايجابية في الافراد العاملين في المنظمة، وتعمل على ضبط سلوكهم ووتوجيهه بشكل يضمن القيام بالعملهم وأدوارهم بشكل صحيح، ولذلك فإن المنظمات الناجحة تمتلك ثقافة قوية قادرة على زرع القيم النبيلة والاتجاهات الايجابية والمعتقدات في نفوس العالمين في المنظمة من أجل زيادة كفاءتهم وتميز المنظمة في سوق العمل (عثمان، 2004).

من خلال ما سبق يتضح أن أهمية الثقافة التنظيمية تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة فهي تبرز من خلال قوة غرس قيم المنظمة واتجاهاتها وتوجهاتها بحيث

تكون ضابطة لسلوك الافراد العاملين فيها بتأثيرها عليهم مما ينعكس على زيادة أدائهم وكفائتهم في تنفيذ والقيام بمهامهم المناطة لهم، والتزامهم بالعمل، كذلك ولائهم للمنظمة، الأمر الذي ينعكس على مستوى أداء المنظمة ككل ويحقق لها التميز والتفرد في العمل ويحقق الأهداف المنشودة، كما أنها تضمن الإستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

والشكل التالي يوضح أهمية ثقافة المنظمة:

شكل (4:2) أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: إعداد الباحثة

### 8.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافته الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا السياق اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي

يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ومن هذه الخصائص:

**1- الانسانية:** يعتبر الإنسان الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور بالرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز وإختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وإنقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة، والثقافة التنظيمية تتمتع بسمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، وتتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (العميان، 2013).

**2- الإكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، وانما هي مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، حيث إنه لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة ومحددة ببعد زمني وآخر مكاني، إن الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الإجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل، ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي، 1998).

**3- القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم واشباع

حاجاتهم، كما أن الثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات وداخل الوحدات الادارية في المنظمة، حيث ان انتقال الهياكل التنظيمية والاجراءات والسياسات والأنماط القيادية يتم بشكل أسر مع انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية (اسماعيل، 1982).

**4- التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نمطاً متوازناً و متكاملًا مع سمات الثقافة مما يحقق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات (العطية، 2003)، حيث إن أي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

**5- القابلية للتغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغير واستجابتها له، وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (الساعاتي، 1982)، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة، ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات، وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، ويبطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (العميان، 2013).

6- الاستمرارية: تتميز الثقافة بخاصية الإستمرار، حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على إستمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإيراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة. (العميان، 2013).

تزويد الثقافة الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهو ما يدعم إستمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات، إن الثقافة التنظيمية تستمر في تأثيراتها على الافراد وعلى إدارة المنظمات الإدارية، وذلك بسبب انتقالها من جيل إلى آخر، وهو ما يضمن تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها (اسماعيل، 1982).

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص رغم تفاوت وجوها والالتزام بها في المنظمة ومن هذه الخصائص (الصيرفي والقريوتي، 2000):

- المبادرة الفردية ومدى تحمل العاملون لمسؤوليتهم الذاتية في العمل وحرية التصرف.
- قبول المخاطر ومدى تشجيع العاملون على الابداع في العمل وتعظيم روح المبادرة لديهم.
- درجة وضوح الاهداف والتوقعات للعاملون.
- مدى التكامل بين الوحدات والاقسام المختلفة.
- درجة الولاء التي يمتلكها العاملون للمنظمة.
- أشكال الرقابة المعمول بها من اجراءات ولوائح وأحكام.
- طبيعة برنامج الحوافز والمكافآت المعمول به في المنظمة.

- مدى تقبل العاملون بعضهم للآخر بالاحترام المتبادل.
- طبيعة نظام الاتصال والتواصل المعمول به في المنظمة.

كذلك تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص أهمها كما أشار إليها لوثنانز Luthans عام

1992، ما يلي (بطاح، 2006):

- الانتظام في السلوك والتفديد به.

- المعايير.

- القيم المحتكمة.

- الفلسفة.

- القواعد والتعليمات.

- المناخ التنظيمي.

ترى الباحثة أن الخصائص والسمات تعد من أهم ما يميز الثقافة التنظيمية فهي تؤدي تنوع الثقافات بين المنظمات وتميزها عن بعضها البعض، وهذا ما يسهم في خلق بيئة تنافسية خلاقية، حيث إن كل منظمة تعمل من خلال المعايير والسمات الخاصة التي تتناسب مع عناصر ثقافتها التنظيمية مما يمنحها القوة للتصدي لأي محاولة لإفشال المنظمة أو التأثير السلبي عليها وعلى بنيتها.

## 9.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن معظم المفكرين أجمعوا على أنه هناك نوعين أساسيين وهما: الثقافة التنظيمية القوية، والثقافة التنظيمية الضعيفة، كذلك هناك نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

### 1.9.1.2 الثقافة القوية

تعتبر الثقافة القوية بأنها مدى جعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة العليا، حيث إن ثقافة المنظمة القوية تنتشر وترسخ بالثقة والقبول بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص منها (حريم، 2003):

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

بينما يرى ستيفن روبرت (Stephen Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على عدّة عناصر منها (العميان، 2013):

- **عنصر الشدة:** وهو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد: ويعتمد بالإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

### 2.9.1.2 الثقافة الضعيفة

وهي الثقافة التي لا يتم تبنيتها والعمل بها بقوة من قبل الأفراد العاملون في المنظمة، حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، الأمر الذي ينعكس على الأفراد العاملين في المنظمة بصعوبة التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، من خلال الثقافة الضعيفة فإن العاملون يحتاجون إلى التوجيهات حيث تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كذلك فإنه في حالة نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كذلك فإن العاملون ينتابهم شعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهما تسمى بظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط (أبو بكر، 2004).

### 3.9.1.2 الثقافة المثالية

يعتقد كل من Drucker و auchi و waterman بضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ومتفردة ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث

اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء (بوياية، 2004).

#### 4.9.1.2 الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (بوياية، 2004).

شكل (5:2) أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر اعداد الباحثة

## 10.1.2 نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها

### 1.10.1.2 نماذج الثقافة التنظيمية

يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة، وفيما يلي سيتم التطرق لهذين النموذجين كالتالي (سميع، 2009، ص73-80):

#### 1.1.10.1.2 نموذج القيم المتنافسة:

يعد إطار القيم المتنافسة واحداً من أهم 40 نموذجاً تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

#### 2.10.1.2 نموذج "دينسون":

قدم "دينسون" نموذجاً عملياً يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

- **بعد الاحتواء والترابط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.
- **بعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.
- **بعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.
- **بعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

### 2.10.1.2 قياس الثقافة التنظيمية:

تعتبر عملية قياس الثقافة التنظيمية على أنها "عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية التي تسود مجموعة من الأفراد من خلال استخدام المدخل النوعي، وذلك من خلال المقابلة والملاحظة، والمدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية، من خلال استمارة الاستبيان كأداة أساسية" (العلوي والشيباني، 2010، ص41).

ويتم قياس الثقافة التنظيمية عن طريق المدخل الوصفي والمدخل الكمي وهما كما يلي (سميع، 2009، ص 81-83):

#### 1.2.10.1.2 المدخل الوصفي:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من

الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة.
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات.
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم.
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

#### 2.2.10.1.2 المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي (سميع، 2009، ص 83-85):

#### • مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

قامت هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوباً بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

#### • مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة (سميع، 2009، ص 85).

## المبحث الثاني: الإبداع الإداري

### 1.2.2 تمهيد

في ظل العصر الحالي الذي يشهد العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فإن الإبداع يعد المثل الأفضل لتحقيق الفاعلية والنجاح لدى المنظمات، حيث إن الاستعداد الدائم للتعامل مع البيئة المتغيرة والمتجددة وابتكار أساليب عمل جديدة والإبداع في إنجاز المهام من أهم سمات المميزات الناجحة التي تساعد على البقاء والاستمرار.

تعتبر عملية التجديد المستمرة هي جوهر الإبداع الإداري في أي منظمة، حيث إن منظمات العصر الحالي تعيش ظروفاً متغيرة ومتقلبة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، حيث يسهم الإبداع الإداري في تحسين قدرات العاملين في المنظمة على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات (عيد، 2008).

يتضح أن الإبداع الإداري عبارة عن نظام متكامل يشترك به جميع الإدارات والأقسام العاملة في المنظمة، في حين تعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة إلا أن التطوير والتجديد والإبداع جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، وإن المنظمات التي تستسلم للروتين والرتابة في أداء المهام والأعمال مصيرها سيكون الفشل والزوال.

## 2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري

في ظل اضطرابات البيئة والتنافسية العالية التي تتعرض لها المنظمات وهي تعمل جاهدة من أجل تحقيق الازدهار فإن الإبداع الإداري يصبح أمراً في غاية الأهمية، حيث إن الإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أضحت غير ممكنة في الوقت الحال لما لها من عواقب تؤثر على استمرار وبقاء المنظمة، فهي تحول الأفراد العالمين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهرى، 2002).

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، حيث اختلف المفكرين بأرائهم حول المفهوم الدقيق وذلك لإختلاف الهدف ووجهات النظر، حيث ينسب الإبداع اصطلاحاً إلى النمساوي الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) في عام 1912، حيث عرف الإبداع على أنه: "نتيجة ناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وتغيير في جميع مكونات المنتج وكيفية تصميمه" (معراج وعبد الرزاق، 2006، ص69). يرى أوزبل أن الإبداع يتطلب ظهور نتيجة فريدة في ضوء خبرة الشخص السابقة، بينما يرى ألبرت أن الإبداع عبارة عن: "مجموعة من المهارات المعقدة والتي تتضمن القدرة على العمل باستقلالية والفضولية والتفكير غير التقليدي والانفتاح على الخبرة الجديدة" (العابد، 2015، ص69).

يرى جيلفورد (Guilford) الإبداع بأنه عبارة عن: "سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وتفصيلها"، حيث أكد أن الإبداع يعد "القدرات العقلية التي لا بد أن يتوافر معها عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل الميل نحو

التفكير المطلق، وتحمل الغموض، وأيضا عدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير" (Guilford, 1986, P18).

وعرف الإبداع أيضا على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (رزق الله، 2010، ص47).

بناءً على ما سبق فإن الباحثة تعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على التفرّد واستحداث شيء جديد من خلال وحدة متكاملة من العوامل الذاتية التي تؤدي الى انتاج ما هو ذو قيمة ومنفعة. والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لعملية الإبداع:

شكل (2:6): التمثيل البياني لعملية الإبداع



Source: DIRECTIEN DE LA RECH SUR LES POLITIKUUES ,OP.CIT,P3

ويحمل مفهوم الإبداع الإداري عدة مضامين وتفسيرات مختلفة ومتعددة، حيث إن كل باحث أخذ بشرح المصطلح بالرجوع إلى العوامل المميزة للإبداع كالخصائص والسمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين، كذلك خصائص وسمات المنظمات المبدعة والتي تتميز عن غيرها وتؤثر بدورها في مستوى الإبداع ونوعه فيها (علوان، 2017).

يرى كانتر (Kanter) أن الإبداع الإداري هو: "انتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها، إذ أنه عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى مرحلة أخرى، كما يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة" (Kanter, 1988, p169).

بينما يرى جون (John) أن الإبداع الإداري هو: "تقديم منتجات وعمليات جديدة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية وتقلل من الكلف وتحقق التميز" (John, 1997, p179).

أشار دافت (Daft) أن الإبداع الإداري هو: "عملية التنبؤ التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها" (Daft, 2001, p357).

عرفت لمى بشاوي الإبداع الإداري على أنه: "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد" (بشاوي، 2008، ص3).

ويرى القحطاني أن الإبداع الإداري يكون على شكل: "فرد ذو المهارة الفكرية الإبداعية يستحدث أساليب إدارية حديثة يتوصل خلالها لحلول ابتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله، أو ابتكار أساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي" (القحطاني، 2011، ص67).

ورأى كريم الإبداع الإداري بكونه: "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة" (كريم، 2012، ص223).

من خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن الابداع الاداري لدى دافت يتفق على وجود مجموعة من التغيرات التي ينتج عنها احداث فكرة او سلوك او خدمة جديدة، بينما اتفق كل من جون وكريم على أن الابداع الاداري هو تقديم كل ما هو جديد في اطار تحقيق ميزة تنافسية تنهض بالمنظمة، أما بشاوي والقحطاني فقد توافقوا على وجود عملية متجددة غير نمطية في المنظمة من أجل تحسين الانتاج وتطوير مستوى المنظمة وأداء العاملين فيها.

وعليه فإن الباحثة تعرف الإبداع الإداري على أنه عملية ادارية تعزز من مهارات العاملين في المنظمة بإتباع أساليب عمل جديدة تمكن العاملين وتشجعهم على اتخاذ القرارات والقيام بالمهام المناطة لهم بأساليب جديدة مستحدثة ومبتكرة وبطرق ابداعية لا مثيل لها يتفرد بها العاملون عن غيرهم في منظمات اخرى، الامر الذي ينعكس على أداء المنظمة وتفرداها في بيئة العمل.

### 3.2.2 نظريات الإبداع الإداري

قامت العديد من النظريات التي وضعت في الإبداع الإداري، حيث قام العديد من العلماء والباحثين في علم الإدارة بطرح أفكار عرفت فيما بعد بنظريات الإبداع الإداري وتم إطلاق أسمائهم على هذه النظريات، حيث قدمت معالجات مختلفة حول الإبداع ونستعرض من هذه النظريات العوامل المؤثرة فيها وملامحها، ومن هذه النظريات، ما يلي (القاضي، 2015، ص300-303):

1- 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 و وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية).

2- نظرية (Burns & Stalker, 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل 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 و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson, 1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام 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- نظرية (Harvey & Mill, 1970): قد إستفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام 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 لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف

تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

5- نظرية (Hage and Aiken, 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت

المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به (March & Simon).

• مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

• مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

• الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعها مثل: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضاعن العمل.

6- نظرية (Zaltman and 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 التبنى، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

## 4.2.2 أهمية الإبداع الإداري

في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات، أصبح أمراً محتملاً على المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بأساليب إبداعية، حيث تعد عاملاً أساسياً للعمل والنمو والإستمرارية حيث تولي هذه المنظمات جل اهتمامها بالإبداع وهذا يعود إلى تأثيره على المنظمة.

يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، حيث إن التطورات في مختلف المجالات تحتم على المنظمات أن تتفاعل معها وتستجيب لها عن طريق إحداث تعديلات وتحسينات وعملية تطويرية مستمرة تواكب هذه التطورات، حيث إن أهمية تمكين المنظمات للإبداع الإداري لديها، بإتاحة الفرص للعاملين المبدعين للعمل على تطوير وتغيير الروتين الأسلوب البيروقراطي إلى ديناميكية جديدة، تعمل على رفع أداء المنظمات ونجاحها واستمراريتها (القحطاني، 2016).

وقد ذكر طالب طالب أن للإبداع أهمية في اكتشاف ودعم قدرات الموارد البشرية الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة، كذلك إن الإبداع يدفع للحصول على مراكز التميز في مجال العمل والتقدم به، ويزيد من قدرة المنظمة على تقديم خدماتها بشكل أفضل، ويساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع الأفراد العاملون في المنظمة، كذلك يزيد من مرونة عمليات المنظمة الإدارية والفنية المستمرة، مما يؤدي إلى تقدم المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة (طالب، 2018).

أشار حسين حريم إلى أن للإبداع أهمية بالغة في عمل المنظمة وذلك نظراً لما يحدثه الإبداع وتأثيره في كافة أنشطة المنظمة وأقسامها ووحداتها الإدارية، وتتمثل أهمية الإبداع في (حريم، 2003):

- إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير بشكل مستمر مما يعمل على تحقيق البقاء وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

- يعمل الإبداع على دعم عملية التنمية الاقتصادية حيث يقوم بإيجاد أساليب وتقنيات جديدة ملائمة للعمل وتنميته.

- إن الإبداع يعمل على إيجاد حلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات، بحيث يسهم في تنمية العمل وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

من خلال ما سبق يستنتج أن أهمية الإبداع تكمن في أنه يعمل على تعزيز من قدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويطور مهاراتهم وتحسين أساليب تعاملهم مع المشكلات التي تواجههم في العمل، وأداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية واختلافاً بشكل يؤدي إلى تطوير وتنمية عمل المنظمة وتحسين مستوى الأداء لديها بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، كذلك يسهم الإبداع في تطوير استراتيجيات المنظمة وسياساتها وأنظمتها وهيكلها التنظيمي.

## 5.2.2 خصائص الإبداع الإداري

لاقي الإبداع الإداري إهتماماً خاصاً في علم الإدارة الحديث، حيث سعى العديد من الباحثون والمفكرون في البحث والتعرف على خصائص الإبداع الإداري لما له من تداخل في جميع أنشطة العمل الإداري والتنظيمي في المنظمة.

يذكر سيد عيد مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع، ومن هذه الخصائص (عيد، 2008، ص14-15):

- إن الإبداع يعد ظاهرة فردية وجماعية حيث أنه ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن ممارسته بشكل جماعي وتنظيمي ومؤسساتي، حيث إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي يكون أكثر إمكانية ومتاحاً أكثر خاصة في المراحل التاريخية المعاصرة بحيث أن الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة من التعقيد وتحتاج إلى جهود وامكانيات كبيرة للتعامل معها للوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- إن الإبداع يعتمد على التفكير المتعمق بحيث يبحث المشكلة من جميع الجوانب ويواجهها بعدة حلول.

- إن الإبداع يعتبر ظاهرة انسانية عامة إلا أنه يختلف من شخص لآخر.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

- يعتبر الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان.

- الإبداع يعمل على استغلال الفرص ويحولها إلى امكانيات ابداعية.

- إن الإبداع جهد متصل بالادراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة.

- يوجه الإبداع لإشباع احتياجات ورغبات معينة في وقت معين وظرف معين.

- تبدأ الإبداعات صغيرة ثم تطور تدريجياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.

- المحصلات الإبداعية الفعالة تحتل مواقع الصدارة والقيادة.

ويضيف نجم عبود نجم بعض الخصائص للإبداعي حيث يرى أنها تتمثل في (نجم، 2003):

- الجدية والحدثة: بحيث أن المنتج أو المخرج الإبداعي يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنافع التي يقدمها.

- المنفعة أو القيمة: يجب أن يكون المخرج الإبداعي ذو منفعة وقيمة، حيث يجب أن يحقق منفعة وقيمة مضافة.
- التكامل والترابط: يجب أن يكون المخرج الإبداعي ذو أبعاد ومكونات واضحة ومتكاملة.
- التراكمية: يجب أن يكون المخرج الإبداعي مرتكز على نتائج ومعطيات مسبقة، وهذا ما يسمى بالجهود التراكمية التي تستخدم كمدخلات لعملية الإبداع.
- الموائمة الزمنية: يجب أن يقدم المخرج الإبداعي في الوقت المناسب حتى يتسنى للمنظمة الاستفادة منه.

يتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يتمتع بعدة خصائص منها المرونة، حيث إن العملية الإبداعية عملية مرنة تتكيف مع البيئات والمتغيرات المتقلبة والمستمرة، كذلك يجب أن يناسب الإبداع الإداري هذه المتغيرات وقادر على التعامل معها واقتناص الفرص الممكنة، كذلك إن الإبداع الإداري يختلف من مستوى لمستوى ومن فرد لفرد وذلك نظرا لدرجة التفاوت الفكري بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويعد الإبداع الإداري عملية فكرية ذات تفاعل جماعي بين الأفراد العاملين في المنظمة ولا تتسم العملية الإبداعية بالتعقيد بل بالوضوح والبساطة والسهولة للتنفيذ، وذات تأثير يتخلل في جميع الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة.

## 6.2.2 أبعاد الإبداع الإداري

تعتبر أبعاد الإبداع الإداري المرتكزات والأسس التي تقوم عليها العملية الإدارية الإبداعية، لكون هذه العملية عملية تكاملية، إن عناصر التفكير الإبداعي عبارة عن الأساس الذي يبني عليه الإبداع

في المنظمات وقد اتفق العديد من الباحثون حول أربعة عناصر وأبعاد للإبداع الإداري وهي

كالتالي:

## 1.6.2.2 الطلاقة

تعرف الطلاقة على أنها القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية، حيث إن الشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها بخصوص موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ما يعني درجة مرتفع من السيولة في الأفكار وسهولة توليدها (الألوسي، نقلاً الدليمي، 2005)، وقد صنفت الطلاقة إلى عدة أنواع وهي (جروان، 2002، ص155):

- الطلاقة اللفظية: أي سرعة الفرد في تقديم الألفاظ و الكلمات و مترادفات المعاني ونقائضها، والقدرة على صياغتها في أنماط معينة ضمن فترة زمنية معينة.
- الطلاقة التعبيرية: أي القدرة على التفكير السريع في كلمات تناسب الموقف وتعبر عنه بصياغة أفكار وعبارات مفيدة.
- الطلاقة الفكرية: أي القدرة على استنباط أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد لمشكلة معينة.
- طلاقة الأشكال: أي القدرة على اعطاء مقترحات اضافية وتشكيلها على أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

يلاحظ مما سبق أن الطلاقة من الأبعاد الأولى المكونة للإبداع الإداري، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في حل المشاكل المختلفة التي قد تواجه عمل المنظمة والفرد، ويتم ذلك عن طريق تقديم الأفكار والحلول والمقترحات المناسبة والقابلة للتطبيق في المنظمة.

## 2.6.2.2 المرونة:

تعرف المرونة على أنها ما هو يعكس معنى الجمود الذهني حيث إن المرونة لا تتبنى أنماط ذهنية محددة مسبقاً وهي غير قابلة للتغيير أو التعديل، حيث إن المرونة تعني إنتاج أفكار في اتجاهات واساليب مختلفة (الخالدي، 2008)، وتصنف المرونة إلى عدة أصناف، منها (الطيبي، 2007):

- المرونة التلقائية: وتعني القدرة على تغيير اتجاه التفكير لتحقيق أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتنوعة.

- المرونة التكيفية: وتعني القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويحتاج هذا النوع من المرونة إلى تسهيل إجراء التغيير في طريقة التفكير وذلك بالاستمرار في الاعمال الروتينية البسيطة التي تحتاج الى التكيف لانجازها.

## 3.6.2.2 الأصالة

تعني الأصالة أن الفرد المبدع يفكر بطريقة تختلف عن من حوله، وذلك بتكوين أفكار جديدة ونادرة ومفيدة، حيث يتفق عدد من الباحثون على أن الأصالة تعني المقدرة على إنتاج استجابات أصيلة غير متكررة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث إنه كلما كانت الفكرة تتمتع بالندرة أكثر وأقل شيوعاً زادت درجة أصالتها، حيث إن الأصالة سمة تطلق على الأفكار الجديدة غير المألوفة (الصيرفي، 2007).

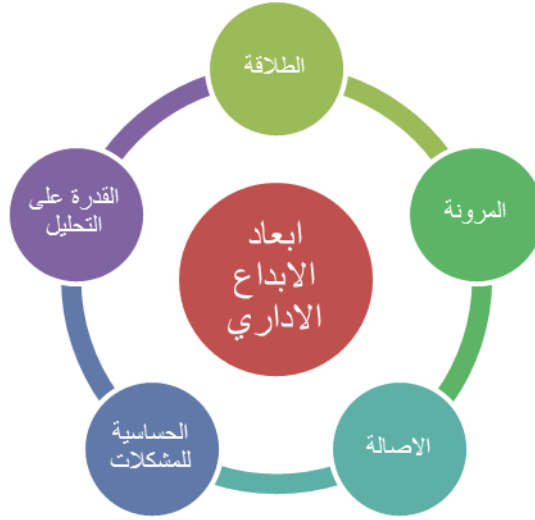
#### 4.6.2.2 الحساسية للمشكلات

تعبّر عن قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل المختلفة، حيث إنّ الشخص المبدع قادر على رؤية العديد من المشكلات في موقف واحد حيث أنه يدرك القصور والأخطاء ويستشعر بها، كذلك يقصد بالحساسية للمشكلات الوعي بوجود المشكلات ونقاط الضعف في الموقف والبيئة، حيث إنّ اكتشاف المشكلة هو الخطوة الأولى للبحث وإيجاد الحلول المناسبة، وترتبط هذه القدرة بملاحظة الأشياء على غير عاداتها وطبيعتها مما تجعل الفرد في حيرة من أمره وتلفت انتباهه وتفكيره، حيث إنّ الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك جوانب القصور في المواقف تزداد فرصهم لتمييز عن غيرهم في وضع الحلول المناسبة والامساك بزمام الأمور، وبالتالي سترتفع فرصتهم واحتمالية مسيرهم نحو الإبداع والتفرد (جروان، 2002).

#### 5.6.2.2 القدرة على التحليل

وتعني القدرة على تفكيك العناصر إلى مكوناتها الأولية، وبالتالي عزلها عن بعضها البعض، حيث يتم تحليل المشكلة إلى مجموعة من العوامل التي قد تساعد في اكتشاف المسببات الأساسية ووضع الحلول المناسبة لها، كما وتعني القدرة على التحليل أنها إمكانية ومقدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في أدوات ونظم وأدوات لا يراها الآخرون، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم، وبالتالي فإن افتراض إدخال أي تحسين يعني الاحساس بالقصور وبمشكلة ما، وهذه ميزة يتمتع بها المبدع حيث أنه قادر على رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد ويربطها بين عناصرها لمعرفة الآثار المترتبة عليها في حال لم يتم معالجتها (الألوسي، نقلاً عن رشوان، 2000).

شكل (7:2) أبعاد الابداع الاداري



المصدر: من اعداد الباحثة

## 7.2.2 طرق قياس الإبداع الإداري

بحسب الباحثين والمفكرين في علم الإدارة فإنه هناك ثلاثة طرق لقياس ودراسة الإبداع داخل

المنظمة، وهي (الفضل، 2009، ص25-26):

• الطريقة الأولى: وترتبط هذه الطريقة بالأسلوب المعتمد في العملية الإبداعية بداخل المنظمة،

حيث تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها الفرد المبدع ويستعين بها لإنتاج

الأفكار الإبداعية، ولمعرفة طرق التعامل مع الأحداث والمشكلات والمواقف في داخل المنظمة.

• الطريقة الثانية: ترتبط هذه الطريقة بمخرجات العملية الإبداعية، حيث تهدف إلى الوقوف على

نتائج العملية الإبداعية من الفرد المبدع، ومعرفة ما اذا كانت النتائج غير واضحة وخارجة عن

المألوف، أو ذات منفعة تعود على المنظمة.

• الطريقة الثالثة: تعتمد هذه الطريقة على الفرد المبدع بالدرجة الأولى حيث يقوم الفرد المبدع بتشخيص وتحديد مستوى إبداعه بنفسه.

أما المعايير التي يمكن من خلالها قياس سلوك واستجابة الفرد لتحديد مستواه الإبداعي وحالته الإبداعية ما اذا كانت متفوقة أم عادية، ومن هذه المعايير (جواد، 2010، ص183):

- الواقعية.
- التجديد والأصالة.
- ارتفاع الإنتاج.
- الفائدة.
- الخروج عن المألوف.
- التفرد.

## 8.2.2 تنمية الإبداع الإداري

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة من أجل خلق حالة إبداعية، أو لتطوير وضعها الحالي، وتختلف كل منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وأهدافها، يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما سعود النمر إلى ما يلي (النمر، 1992م، ص 91):

### 1.8.2.2 العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف للكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه

المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

#### 1.1.8.2.2 بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

1. الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

2. متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

3. تبسيط المستويات الإدارية.

4. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

### 2.1.8.2.2 جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

### 3.1.8.2.2 الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

#### 4.1.8.2.2 اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

#### 2.8.2.2 العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

#### 1.2.8.2.2 الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

#### 2.2.8.2.2 التعليم:

للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن

تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويّتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

#### 3.2.8.2 وسائل الإعلام:

إن لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

#### 4.2.8.2 دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم

مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

## 9.2.2 مستويات الإبداع الإداري

إن للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الشخصية الإدارية المبدعة، وفعاليتها وقدرته على أستنتاج واستنباط وتحليل وربط العلاقات ببعضها، حيث إن كل مستوى يعبر عن مدى نضج المبدع وقدراته وأساليب التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

وقد قسم تايلور (Taylor) الإبداع إلى خمس مستويات وهي: الإبداع التعبيري، والإبداع المنتج، والإبداع الابتكاري، والابداع التجديدي، والإبداع التخيلي (العيثاوي والكواري، 2011)، وسيتم تفصيل كل مستوى كالتالي:

• الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وهو عبارة عن صفة تلقائية غالباً ما يكون المبدع في هذا الأسلوب في المجال الفني، والأدب، والثقافة، حيث يقوم المبدع بتطوير فكرة بغض النظر عن نوعيتها وجودتها، مثل كتابة مقالة، أو رسم لوحة فنية (جميل، الهويدي، 2003).

• الإبداع المنتج أو التقني (Technical Creativity): يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع الإداري على التوصل إلى نتائج جديدة، دون وجود أدلة قوية على العفوية المعبرة عن هذه المخرجات، وينتج عن هذا المستوى من الإبداع نمو مستوى الإبداع التعبيري والمهارات التي يترتب عليها القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وعادة ما يكون

هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأشكال والأنواع مثل تطوير آلة موسيقية (جروان، 2002).

- الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة بين أجزاء منفصلة موجودة مسبقاً، ومحاولة ربحاً بأكثر من مجال بعضها ببعض، ودمجها للحصول على شيء جديد ذو قيمة ومنفعة ومعنى، حيث تسمى هذه العملية التركيب، مثل إختراع تقنيات جديدة، وأساليب ونظم إدارية جديدة (السويدان، العدولي، 2004).
- الإبداع التجديدي (Inventive Creativity): ويعني قدرة الفرد على تجاوز مدارس ونظريات وقوانين ومبادئ موضوعة وتقديم إضافات جديدة، مقل الإضافات التي قدمها رذرفورد على نموذج يور في الذرة، حيث يتمتع المبدع بقدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء مما يسهل عملية تحسينها وتعديلها، ويسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002).
- الإبداع التخيلي (Emergence Creativity): ويمثل هذا النوع أعلى مستويات الإبداع وندرته، حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد ويتمثل هذا المستوى من الإبداع في قوانين نيوتن أو النظرية النسبية لأينشتاين (جميل والهويدي، 2003).

من خلال ما سبق يتضح أن الإبداع يبدأ بالذكاء التعبيري أو الإبداع التعبيري وهو ما يبدعه الفرد عن التعبير.

## 10.2.2 حاجة المنظمة للإدارة الإبداعية

في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري، كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً، وكذلك فإن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من روائه إلى وضع تنظيمي أفضل، إنما هو إبداع أيضاً، ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانحيار في عالم لا يعتد إلا بالتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع الإبداع جزءاً من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف (العمرى، 2010).

## 11.2.2 الخصائص والسمات الشخصية للمبدعين الإداريين

يتمتع الفرد المبدع والإداريين المبدعين بمجموعة من الخصائص منها (عوض، 2014):

• **الخصائص العقلية:** ومن سمات الخصائص العقلية للفرد المبدع مايلي:

أ. الحساسية في تلمس المشكلات: حيث يمتاز المبدع بمقدرة على إدراك الأزمات والمشكلات

في المواقف المختلفة أكثر من غيره، حيث يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تجعله يبحث

عن حل لها.

ب. الطلاقة: وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية

قصيرة نسبياً. ومع ازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتنمو شجرته. وهذه الطلاقة تنتظم:

○ الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

○ طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم

### التفكير

○ طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ج. المرونة: تعني المرونة القدرة على تغيير زوايا التفكير من أجل توليد الأفكار، عبر التخلص

من "القيود الذهنية المتوهمة" المرونة التلقائية، أو من خلال إعادة بناء اجزاء المشكلة

المرونة التكيفية.

د. الأصالة: تعني الأصالة القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة - على منتجها - بشرط كونها

مفيدة وعملية، وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق أو المتشعب،

وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة، وهذا اللون من التفكير

يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (النقاربي)، وهو استنتاج حل واحد صحيح من

معلومات معينة.

ه. الذكاء: حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع، إنما يكفي

الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

### ● الخصائص النفسية: يمتاز المبدع نفسياً بما يلي:

- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها، ولكن بلا غرور.

- قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة.

- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.

- تعدد الميول والاهتمامات.

- عدم التعصب.

- الميل الى الإنفراد في اداء بعض اعماله،مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتسابالأصدقاء.

- الاتصاف بالمرح والأريحية.

- القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

#### • خصائص متفرقة:

- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

- الميل الى النقاش الهادئ.

- الإيمان غالباً بأنه في الإمكان أبداع مما كان.

- دائم التغلب على العائق الوحيد، (وهو العائق الذي يتجدد ويتلون لصرفك عن الإنتاج والعطاء).

- البذل بإخلاص وتفان، وعدم التطلع الى الوجاهة والنفوذ.

### 12.2.2 معوقات الإبداع الإداري

على الرغم من أن الابداع أمراً هاماً للمنظمة وهاماً لبقائها واستمراريتها ونموها، إضافة لما يؤثره الإبداع على الرضا الوظيفي لدى العاملون في المنظمة، إلا أن عملية الإبداع الإداري تتعرض إلى العديد من العوائق التي تعرقل عملية الابداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والامتثل بصورة نافعه وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية التطويرية الابداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الاداره والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسيه، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يلي جديدة (السويدان والعدولي، 2004):

- المعوقات العقلية: وتتمثل هذه المعوقات بإصدار الأحكام المسبقة، وغير المتأنية دون تفكير على الأفراد والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للأمور والمشكلات، كذلك إتباع عادات تفكيرية نمطية وجود قيود على الحركة الفكرية.

- المعوقات الإنفعالية: وتتمثل بضعف الثقة بالنفس، والخوف من المغامرة والمخاطرة بسبب الخوف في الوقوع بالخطأ، نقص في التحديات، الخوف من الفشل، والانفعال والقلق والتوتر، جميع هذه الأمور تؤدي إلى الحد من الإبداع.

- معوقات الدافعية: حيث أثبتت الدراسات إلى أن الفرد عندما يتوصل لما هو جديد فإنه يتطلب رغبة في تحقيق ذلك ودافعية لإنجاز الفكرة، ويجب أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تمكنه من بذل جهد ايجابي يحقق الإبداع، حيث إن نقص التحفيز وانخفاض الدافعية وعدم تلقي الفرد للإحترام والتقدير من الآخرين يؤدي إلى الحد من الإبداع وشعوره الدائم بوجود حواجز بين أفكاره الجديدة وبين رغبة تطبيقها.

- المعوقات التنظيمية: وتتمثل هذه المعوقات في الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والانظمة والاجراءات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم وتطبيق هيكل إدارى غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأى والاجتهاد، ووجود قصور النواحي المالية بالمنظمة يعتبر من المعوقات التنظيمية، حيث إن هذه المعوقات جميعها تحصر عملية إتخاذ القرارات في أيدي السلطة العليا ولا تشرك العاملين فيها، كما أنه تؤثر هذه المعوقات جميعها على إنخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين، وعدم تشجيعهم على الإبداع والإبتكار، بل تجعلهم يتهربون من مسؤولياتهم (الصيدلاني، 2001 نقلاً عن الحاكم وعلي، 2015).

مما سبق يتضح أن بعض المعوقات الإضافية المتمثلة بالافتقار للمعايير الواضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح له، كذلك تمسك الإدارة العليا بالاجراءات الرسمية والروتينية، ووجود أنظمة إدارية قديمة وإتباع سياسات قديمة، عدم ملائمة مناخ العمل، مقاومة التغيير، والشعور بالنقص، وثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الإعتماد على الآخرين، والتأخر في تنفيذ الأفكار، جو ممل سائد في طبيعة العمل خالي من روح المرح، وغياب جو الحرية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### 1.3.2 الدراسات المحلية (الفلسطينية):

دراسة (السحباني، 2016) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فأعلى، تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية المكونة من (287)، وجمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتم تحليلها عبر برنامج التحليل الإحصائي (Spss)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ووجود ضعف في التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الافكار الابداعية بوزن نسبي (56.96%)، ووجود ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.32%)، واطهرت النتائج أيضا أن مستوى السلوك الإبداعي وهو يمثل المتغير التابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية).

دراسة (السودي، 2016) بعنوان: "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأجريت عينة مكونة من (322) معلماً ومعلمة بواقع (84.7%) من مجتمع الدراسة، وتم تصميم أداة الاستبيان لجمع المعلومات مكونة من (51) فقرة موزعة على محورين، تم استقصاء (58) عينة غير صالحة للتحليل الاحصائي، أظهرت النتائج أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى ادارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (مشاركة ومصالح، 2015) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفاً، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة أن استجابات العينة المبحوثة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية ومتوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، في حين كانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تخفيض البيروقراطية في العمل من خلال اعطاء الموظفين مرونة أكثر وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، وإيجاد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز في العمل، مثل عمل مسابقات ومنح جائزة سنوية للموظف المميز، وأخرى للموظف المبدع، ضمن معايير شفافة واضحة.

**دراسة (حويحي، 2015): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة".**

هدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة- محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته كأداة للبحث، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية، يتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (1062) مفردة، تم توزيع (286) استبانته كعينة حيث تم استرداد منها (283) استبانته، وبنسبة استرداد قدرها (99%). وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج منها:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة، بوزن نسبي قدره (82%)، حيث بلغ الوزن النسبي للجامعات العامة (82%)، والجامعات الخاصة بوزن نسبي قدره (80%).
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة بوزن نسبي (74%)، حيث بلغ الوزن النسبي لمجال "الثقافة التنظيمية" في الجامعات العامة (75%) وفي الجامعات الخاصة (71%)، وفي الجامعات العامة احتلت المرتبة الأولى "القيم التنظيمية" بوزن نسبي قدره (77%)، وفي المرتبة الثانية جاءت "الأعراف التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" بوزن نسبي قدره (74%). أما في الجامعات الخاصة فقد احتلت المرتبة الأولى "القيم التنظيمية" بوزن نسبي قدره (75%)، وفي المرتبة الثانية جاءت التوقعات التنظيمية" بوزن نسبي قدره (71%)، بينما جاءت "الأعراف التنظيمية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (70%)، واحتلت "المعتقدات التنظيمية" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة.

**دراسة (حجازي، 2015) بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة تدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واقتراح سبل تطوير هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (227) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ما نسبته (78.81%) من حجم مجتمع الدراسة، وتم تصميم استبيانين لعملية جمع المعلومات، الأولى لتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، تكونت من (39) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الانجاز)، والاستبانة الثانية لتحديد عملية إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss). وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج منها:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي (72.40)، ثم ثقافة الانجاز بتقدير نسبي (71.80)، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي (70.80)، واخيراً ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي (70.60).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لدرجة انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لدرجة انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين أنماط الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بإدارة المعرفة.

دراسة (طالب، 2011) بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى الولاء التنظيمي، وقد طبقت عينة طبقية كونت من (450)، استجاب منهم (413) ما نسبته (91.7%)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع المعلومات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss)، وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديهما أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون، كذلك وجود أنظمة وقوانين يلتزم بها العامل وتضمن حقوقه الوظيفية بينما الثقافة في جامعة الأزهر تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست بإيجابية وأن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين لا يلتزم بها العاملون في الجامعة، وأن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعات.

دراسة (العجلة، 2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم أداة الاستبيان لعملية جمع المعلومات، وتم تطبيق العينة التطبيقية وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل (305) استبانة بواقع

(82%) من حجم العينة الأصلي، وتمت عملية تحليل البيانات عبر البرنامج الإحصائي (Spss)،

وقد لخصت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- إن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

- إن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

- إن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

دراسة (الجعبري، 2009): "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة على شركة كهرباء الخليل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الإجتماعي، وقد تم استخدام استبيان كأداة لجمع المعلومات مكونة من (54) فقرة، وزعت على (151) موظفاً حيث مثلت جميع موظفين شركة كهرباء الخليل، استرد منها (134)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان مرتفعاً بنسبة (80.5%).

- إن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة.

- إن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%).

دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث، ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الجامعات، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تطوير أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وزعت بطريقة العينة العشوائية الطبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجالس الجامعات المبحوثة، استردت منها 264 بواقع (77.6%) من حجم العينة الكلي. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان الأهم منها:

- أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.
- إن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً بينما الأزهر مرتفع وجامعة الأقصى متوسط.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

### 2.3.2 الدراسات العربية والأجنبية

دراسة (رفيق، 2018) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة، (AMC) ومدى تأثير هذه الأنماط على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب

الميداني، حيث أجريت الدراسة بواسطة استبيان يتكون من (25) فقرة وزع على كافة الإطارات بالمؤسسة، وكان مجموع الإستبيانات المستردة 43 تشكل ما نسبته (52.22%) من مجموع عدد الإستبيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة البيروقراطية والمرنة موجودة بدرجة متوسطة، أما الثقافة المبدعة والمساندة فهي موجودة بدرجة منخفضة، وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك تأثيراً لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ما عدا نمط الثقافة البيروقراطية.

**دراسة (Iliya. & et. 2018) بعنوان: “Organizational Culture and Voluntary Disclosure Practices of Listed Firms in Nigeria”**

الغرض من هذه الورقة هو اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكشف الطوعي من قبل الشركات المدرجة في نيجيريا. استخدم أسلوب المسح الشامل لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. تم الحصول على بيانات عن الثقافة التنظيمية من إدارة الاستبيان في حين أن للكشف الطوعي كانت من التقارير المالية من 92 شركة مدرجة. لاختبار فرضياتنا الرئيسية ، استخدمنا نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وخاصة PLS-SEM. تشير النتائج إلى أن أبعاد الطقوس والانتهازية في الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالكشف الطوعي. وهذا يعني أن تركيز الشركات على القواعد والمرونة في الاستجابة للاحتياجات البيئية المتغيرة يعزز ممارسة الكشف الطوعي في التقارير السنوية. وتخلص هذه الدراسة إلى أن الإفصاح التطوعي مرتبط بالمرونة في السياسات وقواعد الإفصاح وكذلك الالتزام الصارم بالمبادئ التوجيهية المحددة لتحديد وقياس بنود الكشف.

## دراسة (جاهل، 2018) بعنوان: "علاقة الأساليب القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومعرفة ما إذا كان للقيادة اثر على مستوى الإبداع الإداري وما هي الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة. ومحاولة التعرف على علاقة أسلوب القيادة التكاملي بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية الشباب والرياضة، وكذا أسلوب القيادة المتوازنة. حيث اقتصرت الدراسة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم 39 موظف وموظفة حسب حالة تعداد الموظفين واستخدم الباحث المنهج الوصفي في حالته المسحية وعينة البحث هي عينة مسحية: أي مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة وتعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 39 فرد، وزع عليهم استبانته مكونة من 20 فقرة مقسمة إلى محورين. وبعد فحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي منها لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبانة ما عدا استبعاد 05 الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بطرق إحصائية مناسبة، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (spss). ومن أهم النتائج:

- بعد دراسة البيانات المحصلة تم إثبات صحة الفرضيتين الجزئيتين ومن ثم صحة الفرضية العامة.
- وجود علاقة بين القيادة الإدارية بالصفة عامة والإبداع الإداري وأن القيادة الإدارية تعتبر هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري.

دراسة (الحاكم، 2017) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة حالة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في الاداء في القطاع المصرفي السوداني، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية، كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة . توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة و تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على الأداء بإبعاده المختلفة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في القطاع المصرفي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة الوعي والادراك لمفهوم الثقافة التنظيمية.

دراسة (حليلو ونبيل، 2017): "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟- دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية- بسكرة"

يهدف هذا البحث الى دراسة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد اخترنا غرفة الصناعة التقليدية بولاية بسكرة كميدان للدراسة، وذلك لاعتبار أن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة والتي لها دور فعال وأثر كبير على فعالية وسيرورة المؤسسات الاقتصادية وخاصة المؤسسات ذات الطابع الفني الابداعي التي تعتمد على مهارة العنصر البشري، ولكون الثقافة التنظيمية تحمل العديد من المكونات الهامة على غرار القيم التنظيمية والعادات والتقاليد التنظيمية، هذه العناصر تعتبر كمصدر أساسي يساعد العامل في ابتكار وإبداع منتج مميز.

دراسة (Taha, Sirkova & Ferencova. 2016) بعنوان: “The impact of organizational culture on creativity and innovation”

في بيئة تجارية شديدة التنافسية ، سوف ينجو وينجح فقط تلك الشركات القادرة على الخروج بأفكار جديدة و/ أو منتجات أو تطبيقات فريدة من نوعها. الإبداع يسير جنباً إلى جنب مع الابتكار، الإبداع العالي يؤدي إلى المزيد من الابتكار. إن تطوير الثقافة التنظيمية التي تحفز وتشجع الإبداع والإبداع أمر ضروري للمنظمات التي تسعى إلى ميزة تنافسية. تبحث الورقة العلاقة بين الثقافة (عناصر مختارة)، والإبداع والابتكار. استناداً إلى البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبيان تم إجراؤه في المنظمات السلوفاكية، وجد ارتباط بين جميع المتغيرات (أزواج). تم قياس أقوى اتحاد بين جو السلامة النفسية في مكان العمل واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات بين الأشخاص في مكان العمل والإبداع الفردي.

دراسة (راوي، 2016) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري التنظيمي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (5) مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط بولاية ورقلة، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع المعلومات وزعت (56) استبياناً، استرد منها (47) استبياناً، وتم تحليل البيانات عن طريق الرزم الإحصائية (Spss)، وخلصت النتائج إلى العديد من النتائج أهمها، مستوى توافر الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة مرتفعاً، أظهرت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في توفر الموارد وأخذ المخاطرة لهما دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة (csikazentmihaly & sawyer. 2015) بعنوان: “Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity”.

قد تكون المؤسسة مبدعة داخليا، من خلال تنفيذ تقنيات توفير التكاليف أو إجراءات محاسبية جديدة أو تطوير البحث والتطوير التكنولوجي الجديد. ومع ذلك، فإن التأثير الأكبر على الربحية والحصة السوقية غالبا ما يستمد من الإبداع الخارجي، أو استجابات السرة للتشريعات الجديدة أو التغيرات الجذرية في السوق. إن الإبداع على المستوى الداخلي لا يضمن نجاح الأعمال على المستوى الخارجي، ولكنه شرط أساسي. الخطر هو أن الإبداع الداخلي يمكن أن يصبح معزولاً.

دراسة (Hogan, 2014) بعنوان: ” Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model”

تضع هذه الورقة أساساً منطقياً لنموذج تجريبي يستند إلى نموذج مفاهيمي لشين؛ الدراسة تقارير اختبار نموذج تجريبي. البيانات التي تم جمعها من مديري المدارس حوالي 100 من قانون الشركات يوفر سياقاً تجريبية مناسبة لاختبار النموذج. النتائج عموماً دعم العلاقات المفترضة. نتيجة رئيسية هي كيف الثقافة الطبقات التنظيمية، ولا سيما القواعد والقطع الأثرية، والسلوكيات الابتكارية، التوسط جزئياً آثار القيم التي تدعم الابتكار في مقاييس الأداء القوي. النتائج آثار للنظرية والممارسة، لا سيما فيما يتعلق ببناء ثقافة تنظيمية داخل شركات الخدمات المهنية التي تعزز السلوك الابتكاري.

دراسة (Anderson, Potocnik, & Zhou. 2014) بعنوان: "Innovation and Creativity in Organizations".

الإبداع والابتكار في أي مؤسسة أمر حيوي لأدائها الناجح. يستعرض المؤلفون مجموعة الأبحاث سريعة النمو في هذا المجال مع إيلاء اهتمام خاص للفترة من 2002 إلى 2013، شاملة. إن تصور الإبداع والابتكار كلاهما جزء لا يتجزأ من نفس العملية في الأساس، فإننا نقترح تعريفاً جديداً متكاملًا. نلاحظ أن البحث في الإبداع قد فحص بشكل نموذجي مرحلة توليد الأفكار، في حين شملت دراسات الابتكار بشكل شائع أيضاً المرحلة الأخيرة من تنفيذ الفكرة. يناقش المؤلفون العديد من النظريات الأساسية للإبداع والابتكار، ثم يطبقون إطاراً شاملاً من مستويات التحليل لمراجعة الأبحاث الموجودة في الابتكار الفردي والجماعي والتنظيمي متعدد المستويات. ثم يلاحظ خصائص القياس الرئيسية للدراسات المراجعة.

دراسة (الحنيطي، 2013) بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، كما استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المكافآت، العمليات، الموظفين، القيادة) على إدارة المعرفة، وتكون مجتمع البحث من جميع الوزارات الأردنية (28) وزارة، أما عينية الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث تم توزيع (288) استبانة استرجع منها (275) استبانة، تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في

الوزارات الاردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغير المسمى الوظيفي.

دراسة (جلجولي، 2013) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيع (230) استبانة كعينة دراسة من حجم مجتمع الدراسة المتمثلين بالإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (808) عامل وعاملة، وتم تحليل البيانات باستخدام (Spss)، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها. إن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري.

دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية واثار ذلك في تحقيق الابداع لدى العاملين، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابداع لدى العاملين يعزى الى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية .اجريت الدراسة في شركات صناعة الادوية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي والتي تمثل مجتمع الدراسة، ولغايات جمع

البيانات اللازمة، فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (459) فرداً. ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية: النسب المئوية والتكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد، مان-ويتني، كروسكال ولس. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها، وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر. كما تبين بان هناك تأثيراً معنوياً لكل من ابعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

### 3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل كبير أهمية الالمام بهذا العلم واعطائه مزيداً من الاهتمام البحثي.

وقد استفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي :

1- معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي

بحاجة إلى جهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث .

2- المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذا البحث.

3- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومدى ربطها في الإبداع الإداري.

❖ إن الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر لدراسة دور الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق

الإبداع الإداري، كما لم تتطرق أي من الدراسات إلى موضوع أساليب قياس الثقافة التنظيمية.

1- جاءت دراسة (حويحي) كدراسة مقارنة في الجامعات الفلسطينية حول الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث تشابهت دراسته مع هذه الدراسة من ناحية أبعاد الثقافة

التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف) بإستثناء

البعد الخامس الذي تطرقت له هذه الدراسة وهي الاتجاهات التنظيمية.

2- بحثت دراسة (السحباني) في تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في

الوزارات الفلسطينية، واستخدمت متغيرين من متغيرات الثقافة التنظيمية التي استخدمت في

هذه الدراسة (القيم، الأعراف).

3- بحثت دراسة (السودي) علاقة درجة إدارة الإبداع بالأداء الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

4- دراسة (مشاركة ومصالح) تحدثت عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي في

وزارات الحكومة الفلسطينية ودرجة علاقة الارتباط بين المتغيرين.

5- بحث دراسة (حويحي) في علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات العامة

والخاصة بغزة، حيث ركزت على درجة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

6- فيما تحدثت دراسة (حجازي) عن أنماط الثقافة التنظيمية المتمثلة (ثقافة القوة، ثقافة النظم

والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز)، وعلاقتها بإدارة المعرفة في الجامعات

الفلسطينية بمحافظات غزة.

7- تحدثت دراسة (طالب) عن علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والجراءات) بمستوى الولاء

التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

8- دراسة (العجلة) ربطت بين أبعاد الإبداع الإداري (انماط القيادة، والسمات الشخصية..)

وبين مستوى الولاء الوظيفي لدى مديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة.

9- دراسة (الجعبري) بحثت في العلاقة بين الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

لدى موظفين شركة كهرباء الخليل.

10- دراسة (عبد اللاله) بحثت في واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التطوير التنظيمي في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

❖ اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات العربية والاجنبية التي تطرق لموضوع الثقافة

التنظيمية، وموضوع الابداع الاداري، إلا أنه هناك قلة في الدراسات التي تطرقت لتناول

العلاقة بين هذين المتغيرين.

1- جاءت دراسة (السحباني) و(حويحي) ودراسة (حليلو) ودراسة (راوي) ودراسة (جلجولي)

و(الزعبي) ودراسة (Taha, Sirkova & Ferencova)، وهي الدراسات الأكثر تشابهاً مع

الدراسة الحالية، لبحث العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية التي تم استخدامها في معظم هذه

الدراسات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وهي

أربعة ابعاد من اصل خمس ابعاد استخدمت في هذه الدراسة، وبين الإبداع الإداري.

2- استخدمت كل من دراسة (السحباني) و(طالب) و(العجلة) و(عبد الإله) و(الحنيطي) العينة

العشوائية الطبقية في أداة الاستبيان وهي العينة المقترح استخدامها في هذه الدراسة.

3- ركزت كل من دراسة (مشاركة) و(طالب) على دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء

الوظيفي، بينما ركزت دراسة (السودي) و(الحاكم) و(Hogan) على دراسة العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والأداء الوظيفي.

4- ركزت دراسة (العجلة) ودراسة (الجعبري) على دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي، فيما ركزت دراسة (السودي) على بحث العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الإداري.

5- بحثت دراسة (حجازي) و(الحنيطي) في أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، بينما دراسة (عبد الإله) بحثت في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التطوير التنظيمي، بينما دراسة (رفيق) بحثت في اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ودراسة (Iliya) ركزت على الثقافة التنظيمية وممارسات الإفصاح الطوعي.

6- جاءت دراسة (جاهل) لدراسة علاقة الأساليب القيادية بمستوى الإبداع الإداري، بينما اشارت دراسة (csikazentmihaly & sawyer) و(Anderson, Potocnik, & Zhou) لتحويل التركيز من الأفراد إلى الإبداع والابتكار.

❖ اختلفت الدراسات جميعها المحلية والعربية الاجنبية في اسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الاسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الاسلوب التحليلي الاستنتاجي، واخرى الاسلوب الوصفي بدراسة الحالة، ومنهج المسح الإجتماعي واخرى استخدمت المنهج الوصفي التطبيقي، واخرى ميداني، وسيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة لهذه الدراسة.

❖ تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسات السابقة كأداة جمع معلومات، وجرى استخدام اسلوب المقابلات والملاحظة في بعض الدراسات، بينما تم اتباع اسلوب التحليل بالاعتماد على الادبيات المتوافرة والاستنتاج الشخصي، وسيتم استخدام اسلوب جمع المعلومات في هذه الدراسة بتصميم استبيان خاص.

## الفصل الثالث:

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

### 3.2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين في الإدارات العامة بوزارة الداخلية الفلسطينية، والبالغ عددهم (216)، وهي (الإدارة العامة للأحوال المدنية، الإدارة العامة للجوازات، الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام، الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة، الإدارة العامة للشؤون القانونية، الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية، الإدارة العامة للحاسوب ونظم

المعلومات، الإدارة العامة للاقامات وشؤون الاجانب والمغتربين، الإدارة العامة للشؤون السياسية، الإدارة العامة لشؤون العشائر والاصلاح).

### 3.3 عينة الدراسة

تم تطبيق العينة العشوائية الميسرة (Convenience Sampling) والتي اشتملت على (138) استمارة، أي بنسبة (63.8%) من مجتمع الدراسة، استرد منهم (121) مفردة تم استبعاد (10) استبانات غير صالحة للقياس وتم تحليل (111) استبيان صالح للقياس بنسبة (51.38%) من مجتمع الدراسة.

وقد تم تحديد حجم العينة بإستخدام القانون التالي (حمودة، 2015، ص75، نقلا عن Yamane,1976):

$$n = \frac{N}{N * \alpha^2 + 1}$$

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

$\alpha$ : مستوى الدلالة

$$n = \frac{216}{216 * 0.05^2 + 1} \cong 138$$

### 4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 51.4% للذكور، ونسبة 48.6% للإناث. ويبين متغير العمر أن نسبة 40.5% لأقل من 35 سنة، ونسبة 30.6% من 35- أقل من 45 سنة، ونسبة 28.8% ل 45 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 19.8% دبلوم فأقل، ونسبة 65.8% بكالوريوس، ونسبة 14.4% للماجستير. ويبين متغير سنوات

الخبرة في الوزارة أن نسبة 12.6% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 25.2% من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة 19.8% من 10- أقل من 15 سنة، ونسبة 42.3% ل 15 سنة فأكثر. ويبين متغير الفئة الوظيفية أن نسبة 9% للفئة العليا، ونسبة 33.3% للفئة الأولى، ونسبة 21.6% لوظائف الاختصاص، ونسبة 36% لغير ذلك. ويبين متغير الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف أن نسبة 31.5% للشؤون المالية والإدارية، ونسبة 18.9% للجوازات، ونسبة 10.8% للأحوال المدنية، ونسبة 9.9% للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة، والباقي موزع على باقي الأقسام بنسب صغيرة.

### جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	51.4
	أنثى	54	48.6
العمر	أقل من 35 سنة	45	40.5
	من 35- أقل من 45 سنة	34	30.6
	45 سنة فأكثر	32	28.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	22	19.8
	بكالوريوس	73	65.8
	ماجستير	16	14.4
سنوات الخبرة في الوزارة	أقل من 5 سنوات	14	12.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	25.2
	من 10- أقل من 15 سنة	22	19.8
	15 سنة فأكثر	47	42.3
الفئة الوظيفية	الفئة العليا	10	9.0
	الفئة الأولى	37	33.3
	وظائف الاختصاص	24	21.6
	غير ذلك	40	36.0
الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف	الأحوال المدنية	12	10.8
	الجوازات	21	18.9
	العلاقات العامة والإعلام	3	2.7
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	9.9
	الشؤون القانونية	3	2.7
	الشؤون المالية والإدارية	35	31.5
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	11.7
	الإقامات وشؤون الاجانب والمغتربين	3	2.7
	الشؤون السياسية	5	4.5
	شؤون العشائر والاصلاح	4	3.6
وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي	1	.9	

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية:

#### 1. المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدورات والندوات والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

#### 2. المصادر الأولية:

وهي الأداة التي تم بموجبها عملية جمع البيانات بهدف إختبار الفرضيات أو الإجابة على تساؤلات الدراسة، وعليه اعتمدت الباحثة على إستخدام الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني وتم بناءه وفق تدرج ليكارت الخماسي، ويشمل على محورين رئيسيين في الدراسة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي:**

البعد الأول: القيم التنظيمية، ويحتوي على (14) سؤال.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويحتوي على (14) سؤال.

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، ويحتوي على (14) سؤال.

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية، ويحتوي على (14) سؤال.

البعد الخامس: الاجاهات التنظيمية، ويحتوي على (13) سؤال.

**المحور الثاني: الإبداع الإداري، ويشمل على عدة أبعاد كالتالي:**

البعد الأول: الطلاقة، ويحتوي على (8) أسئلة.

البعد الثاني: المرونة، ويحتوي على (7) أسئلة.

البعد الثالث: الأصالة، ويحتوي على (7) أسئلة.

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات، ويحتوي على (5) أسئلة.

البعد الخامس: القدرة على التحليل، ويحتوي على (6) أسئلة.

### **6.3 صدق الأداة**

#### **6.3.1 الصدق الظاهري:**

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

#### **6.3.2 الصدق البناء (الإتساق الداخلي):**

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات  
مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R
1	0.570**	24	0.678**	47	0.731**
2	0.671**	25	0.682**	48	0.728**
3	0.636**	26	0.687**	49	0.566**
4	0.609**	27	0.762**	50	0.728**
5	0.733**	28	0.616**	51	0.690**
6	0.705**	29	0.598**	52	0.646**
7	0.700**	30	0.576**	53	0.682**
8	0.617**	31	0.598**	54	0.646**
9	0.727**	32	0.671**	55	0.657**
10	0.759**	33	0.600**	56	0.733**
11	0.742**	34	0.724**	57	0.738**
12	0.692**	35	0.713**	58	0.752**
13	0.642**	36	0.757**	59	0.742**
14	0.708**	37	0.807**	60	0.824**
15	0.742**	38	0.703**	61	0.794**
16	0.778**	39	0.747**	62	0.763**
17	0.733**	40	0.676**	63	0.713**
18	0.688**	41	0.741**	64	0.768**
19	0.711**	42	0.634**	65	0.712**
20	0.656**	43	0.597**	66	0.726**
21	0.669**	44	0.659**	67	0.785**
22	0.710**	45	0.687**	68	0.732**
23	0.740**	46	0.650**	69	0.752**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حيث إن قيمة الارتباط لجميع فقرات الإستبانة أكبر من (0.05) فإن ذلك يعني أن درجة ارتباط كل فقرة مع محوره يعتبر مقبولاً.

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R	الرقم	قيمة R
1	0.774**	12	0.810**	23	0.786**
2	0.801**	13	0.804**	24	0.817**
3	0.799**	14	0.836**	25	0.767**
4	0.739**	15	0.826**	26	0.795**
5	0.773**	16	0.767**	27	0.781**
6	0.755**	17	0.850**	28	0.805**
7	0.835**	18	0.853**	29	0.886**
8	0.795**	19	0.762**	30	0.858**
9	0.831**	20	0.752**	31	0.829**
10	0.823**	21	0.743**	32	0.788**
11	0.819**	22	0.812**	33	0.833**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 7.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية (0.984)، و(0.983) لمستوى الإبداع الإداري. وهذه النتيجة تشير الى تمتع

هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
0.950	القيم التنظيمية
0.941	المعتقدات التنظيمية
0.929	الأعراف التنظيمية
0.938	التوقعات التنظيمية
0.965	الإتجاهات التنظيمية
0.984	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية
0.942	الطلاقة
0.944	المرونة
0.937	الأصالة
0.944	الحساسية للمشكلات
0.948	القدرة على التحليل
0.983	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

### 8.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (111) استبانة.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية - دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:

##### ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
4	التوقعات التنظيمية	3.1197	0.72551	23.3	متوسطة	62.4
1	القيم التنظيمية	3.0817	0.74317	24.1	متوسطة	61.6
2	المعتقدات التنظيمية	3.0521	0.69759	22.9	متوسطة	61.0
5	الإتجاهات التنظيمية	2.9605	0.79026	26.7	متوسطة	59.2
3	الأعراف التنظيمية	2.9569	0.66598	22.5	متوسطة	59.1
	الدرجة الكلية	3.0353	0.65733	21.7	متوسطة	60.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.03) وانحراف معياري (0.657) وهذا يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة. وقد حصلت جميع المحاور على درجة متوسطة، وتبين أن محور التوقعات التنظيمية حصل على أعلى متوسط حسابي (3.11)، يليه محور القيم التنظيمية، ومن ثم محور المعتقدات التنظيمية، يليه محور الإتجاهات التنظيمية، ومن ثم محور الأعراف التنظيمية.

حيث يلاحظ من خلال ما سبق أن التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية يسهمون في ثقافة وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل متوسط وهو ما يؤثر على سلوكيات وتوجهات الموظفين وأفكارهم حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في الوزارة، وترى الباحثة أن عناصر الثقافة التنظيمية تسهم في زيادة التنسيق الداخلي ودعم الموظفين وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم تجاه الوزارة التي يعملون بها، وهذا ما اتفقت معه

دراسة (السحباني، 2016) ودراسة (حويجي، 2015) ودراسة (طالب، 2011) ودراسة (حليو، 2017) ودراسة (راوي، 2016).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور القيم التنظيمية.

**جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور**

### القيم التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	تمتلك الوزارة نظام قيم يحدد نمط أعمالها.	3.47	0.989	28.5	متوسطة	69.4
12	يسود الوزارة جو الإحترام المتبادل بين الموظفين.	3.33	0.928	27.9	متوسطة	66.6
3	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الدقة في العمل.	3.31	0.912	27.6	متوسطة	66.2
11	تهتم الوزارة بتعزيز العلاقات الانسانية بين الموظفين.	3.22	0.948	29.4	متوسطة	64.4
8	يتسم جو الوزارة بالترابط والتماسك بين المدير والموظفين.	3.14	0.919	29.3	متوسطة	62.8
13	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين بعضهم ببعض.	3.12	0.861	27.6	متوسطة	62.4
7	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة النزاهة في العمل.	3.03	0.958	31.6	متوسطة	60.6
6	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الشفافية في العمل.	2.97	1.013	34.1	متوسطة	59.4
9	تشارك الوزارة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء.	2.95	0.967	32.8	متوسطة	59.0
10	تركز الوزارة على تعميق الولاء المؤسسة في نفوس الموظفين.	2.95	0.952	32.3	متوسطة	59.0
4	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة حب العمل.	2.94	0.937	31.9	متوسطة	58.8
2	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين.	2.92	0.992	34.0	متوسطة	58.4
14	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة العليا بالوزارة.	2.91	0.968	33.3	متوسطة	58.2
5	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الإبداع في العمل.	2.90	1.009	34.8	متوسطة	58.0
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.0817</b>	<b>0.74317</b>	<b>24.1</b>	<b>متوسط</b>	<b>61.6</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيم التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.08) وانحراف معياري (0.743) وهذا يدل على أن محور القيم التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تمتلك الوزارة نظام قيم يحدد نمط أعمالها" على أعلى متوسط حسابي (3.47)، يليها فقرة "يسود الوزارة جو الإحترام المتبادل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.33). وحصلت الفقرة "تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الإبداع في العمل" على أقل متوسط حسابي (2.90)، يليها الفقرة "هناك ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة العليا بالوزارة" بمتوسط حسابي (2.91).

تعزو الباحثة أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة (1) جاء بأعلى درجة متوسطة إلى إمتلاك الوزارة لنظام قيم يحدد نمط أعمالها المرتبط بالنمط الحكومي الذي يعمل به في جميع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تفرض الوزارة على الموظفين فيها الالتزام بالعمل، كما أن العلاقات بين الموظفين مبنية على الثقة المتبادلة لأن طبيعة المجتمع تفرض ذلك في ظل الظروف الصعبة التي تطال الجميع دون استثناء، وكذلك الثقافة التي يحملها الموظفون تساعد على وجود الثقة والاحترام المتبادل بينهم وكان هذا واضحاً في كثير من المواقف وأجواء العمل داخل الوزارة. وهذا ما تتوافق معه دراسة (طالب، 2011) ودراسة (حليلو، 2017) ودراسة (راوي، 2016).

ترجح الباحثة إنخفاض المتوسط الحسابي إلى وجود عائق ومانع لتحقيق العدالة والمساواة بسبب المحسوبية والواسطة والمعرفة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع العلم أن الذي يقوم على تحقيق هذا الأمر من يكون في المناصب العليا والسيادية، وهذا الأمر يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم وجود الثقة بين الموظفين والإدارة العليا، وعدم تشجيع الوزارة عبر برامجها وسياساتها على الإبداع في العمل، وبالتالي ينعكس بالسلبية على إنجاز الأعمال داخل

الوزارة. وترى الباحثة أن القيم التنظيمية توجه سلوك الموظفين، وتعكس الخصائص الداخلية للوزارة حيث تحدد الأساليب التي توجه السلوك ووضع القرارات، كما وتسهم القيم التنظيمية بشكل كبير في إبراز هوية الوزارة وتحافظ عليها. وهذا ما اتفقت معه دراسة (السحباني، 2016).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور المعتقدات التنظيمية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

#### المعتقدات التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
14	يحرص الموظفون ذاتياً على الإلتحاق بالدورات التدريبية من أجل تطوير قدراتهم.	3.35	0.940	28.1	متوسطة	67.0
12	يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الإدارات المختلفة في الوزارة.	3.33	0.918	27.6	متوسطة	66.6
11	يؤمن الموظفون بأهمية إنجاز العمل وفق معايير الأداء المعتمدة.	3.24	1.002	30.9	متوسطة	64.8
13	يعتقد الموظفون بأن ثقافة الوزارة تسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية ووفق معايير الجودة المطلوبة.	3.21	0.964	30.0	متوسطة	64.2
1	تعمل الوزارة على تعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين.	3.14	0.939	29.9	متوسطة	62.8
5	تتبنى الوزارة أساليب متطورة لأداء العمل.	3.14	0.958	30.5	متوسطة	62.8
6	تعتمد الوزارة معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة.	3.14	0.913	29.1	متوسطة	62.8
7	تتفق أهداف الوزارة مع معتقدات الموظفين فيها.	3.04	0.852	28.0	متوسطة	60.8
8	تهتم الوزارة بمبدأ تفويض الصلاحيات.	3.04	0.863	28.4	متوسطة	60.8
9	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين بعضهم البعض.	2.95	0.840	28.5	متوسطة	59.0
3	تعمل الوزارة على تنمية قدرات الموظفين بشكل مستمر.	2.94	0.956	32.5	متوسطة	58.8
2	تؤمن الوزارة بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	2.86	0.893	31.2	متوسطة	57.2
10	تتعامل الوزارة مع حالات الإخفاق (الفشل) في العمل كفرصة للتعلم الذي يقود إلى التطوير.	2.78	0.919	33.1	متوسطة	55.6
4	تعمل الوزارة على مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم.	2.59	0.986	38.1	متوسطة	51.8
	الدرجة الكلية	<b>3.0521</b>	<b>0.69759</b>	<b>22.9</b>	متوسطة	<b>61.0</b>

و محور المعتقدات التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.05) وانحراف معياري (0.697) وهذا يدل على أن محور المعتقدات التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يحرص الموظفون ذاتياً على الإلتحاق بالدورات التدريبية من أجل تطوير قدراتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، يليها فقرة "يعتقد الموظفون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الإدارات المختلفة في الوزارة" بمتوسط حسابي (3.33). وحصلت الفقرة "تعمل الوزارة على مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم" على أقل متوسط حسابي (2.59)، يليها الفقرة "تتعامل الوزارة مع حالات الإخفاق (الفشل) في العمل كفرصة للتعلم الذي يقود إلى التطوير" بمتوسط حسابي (2.78).

تعزو الباحثة أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة (14) جاء بأعلى درجة متوسطة إلى الرغبة التي يمتلكها الموظفون في تطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم ذاتياً عن طريق الإلتحاق بالبرامج التدريبية، وميولهم إلى تطوير علاقاتهم في العمل مع الاقسام والدوائر المختلفة عن طريق زيادة خبرتهم ومعرفتهم بالامور الأخرى والالمام بها، وهذا ما تتوافق معه دراسة (حويحي، 2015) ودراسة (طالب، 2014).

ترجح الباحثة إنخفاض المتوسط الحسابي إلى الوضع الراهن الذي تمر به السلطة الوطنية الفلسطينية الذي يحد من تحديد وصرف المكافآت الإدارية لأنها مرتبطة بالشق المالي وهو أمر صعب في ظل الظروف الحالية لأن السلطة تعمل حالياً بالحد الأدنى من الإمكانيات المتاحة وهذا أثر على نتيجة هذه الفقرة من خلال استجابة المبحوثين للدراسة، كذلك إن النظام الاداري المتبع في الوزارة يقضي بتنفيذ العمل وفق الوصف الوظيفي المقترح، لذلك فإن العاملين يقومون بتنفيذ أعمالهم ومهامهم وفق بيئة العمل النمطية والتقليدية، ولشعور الموظفين بإنخفاض طابع العدالة في

الوزارة من حيث التعامل وتقسيم العمل وعدم وجود بيئة مشجعة على الابداع واهميته في انجاز العمل، وترى الباحثة أن المعتقدات التنظيمية تزيد من قدرة الوزارة على تحويل معطيات البيئة إلى تغييرات سلوكية وتنظيمية بحيث يسهم في انجاز العمل والمهام بطرق أفضل، ويعزز من العمل الجماعي، ويؤثر على عملية صنع القرارات بحيث تحقق نتائج أفضل. وهذا ما اتفقت معه دراسة (السحباني، 2016) ودراسة (جلجولي، 2013).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الأعراف التنظيمية.

**جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور**

#### الأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
5	يحرص الموظفون على الإلتزام والإمتثال للأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة.	3.32	0.896	27.0	متوسطة	66.4
1	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الإجتماعية.	3.20	1.077	33.7	متوسطة	64.0
9	تسهم الأعراف السائدة في الوزارة في زيادة تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم.	3.16	0.910	28.8	متوسطة	63.2
4	تعلم الوزارة على معاقبة الموظفين المخالفين للقوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة.	3.14	0.968	30.8	متوسطة	62.8
14	يلتزم المدراء في الوزارة بأوقات الدوام.	3.10	1.027	33.1	متوسطة	62.0
8	تسهل الأعراف السائدة في الوزارة عملية تطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب أكثر إبتكاراً وتطوراً في العمل.	3.09	0.848	27.4	متوسطة	61.8
6	يجتمع المدراء في الوزارة بالموظفين لمناقشة قضايا العمل.	3.07	0.979	31.9	متوسطة	61.4
7	تمكن الأعراف السائدة في الوزارة الموظفين من التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	3.02	0.831	27.5	متوسطة	60.4
11	تشجع الأعراف السائدة في الوزارة على عملية الإبداع والإبتكار مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة.	2.87	0.788	27.5	متوسطة	57.4
2	تهتم الوزارة بإجراء مراسم دورية للتعريف بالموظفين الجدد وتعريف الموظفين ببعضهم البعض.	2.81	0.977	34.8	متوسطة	56.2
13	تعلم الوزارة على تشجيع نشر الممارسات الإبداعية بين الموظفين لما فيه مصلحة العمل.	2.77	0.809	29.2	متوسطة	55.4
12	تعلم الوزارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين.	2.76	0.886	32.1	متوسطة	55.2
10	تمتلك الوزارة نظام تحفيز مادي ومعنوي لمكافأة الموظفين المتميزين فيها.	2.62	0.935	35.7	متوسطة	52.4
3	تهتم الوزارة بمكافأة الموظفين المتميزين بمراسم احتفالية.	2.47	0.971	39.3	متوسطة	49.4
	الدرجة الكلية	<b>2.9569</b>	<b>0.66598</b>	<b>22.5</b>	متوسطة	<b>59.1</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأعراف التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95) وانحراف معياري (0.665) وهذا يدل على أن محور الأعراف التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يحرص الموظفون على الإلتزام والإمتثال للأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة" على أعلى متوسط حسابي (3.32)، يليها فقرة "تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الإجتماعية" بمتوسط حسابي (3.20). وحصلت الفقرة "تهتم الوزارة بمكافأة الموظفين المتميزين بمراسم احتفالية" على أقل متوسط حسابي (2.47)، يليها الفقرة "تمتلك الوزارة نظام تحفيز مادي ومعنوي لمكافأة الموظفين المتميزين فيها" بمتوسط حسابي (2.62).

تعزو الباحثة أن المتوسط الحسابي الخاص بالفقرة (5) جاء بأعلى درجة متوسطة إلى وجود قانون ملزم لجميع الموظفين وهو القانون المعمول به في قانون الخدمة المدنية السائد في جميع المؤسسات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية، كما ان مشاركة الوزارة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية يعود لأن المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ بذاته ولديه عادات وتقاليد متعارف عليها وتقوم على مبدأ التكافل الإجتماعي والمساندة دائماً في كافة الأوقات والظروف.

وترجح الباحثة إنخفاض المتوسط الحسابي إلى إنخفاض اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بالموظفين وتمييزهم في إنجازهم لمهامهم وعدم تقديرهم ومكافئتهم على أعمالهم الإبداعية، وعدم تشجيع الوزارة موظفيها على الابداع في العمل، وعدم وضوح برنامج لتحفيز هؤلاء الموظفين مادياً ومعنوياً، وهذا ما يعمل على انخفاض الطاقة الإبداعية والإنتاجية لدى الموظفين والعمل على جعل روح المبادرة الإبداعية بينهم ضعيفة، وترى الباحثة بأن الأعراف تتشكل بطريقة تراكمية مع الوقت، إلا أن الوزارة قادرة على غرس أعرافها الخاصة بين موظفيها بحيث تكون ملزمة للجميع

لما لها من تأثير إيجابي على بيئة العمل. وهذا ما تتوافق معه دراسة (جلجولي، 2013) ودراسة (حويحي، 2015).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور التوقعات التنظيمية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

#### التوقعات التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتوقع الوزارة بأن يقوم الموظفون بكافة مهامهم وواجباتهم مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنظمها القوانين المعمول بها في السلطة الوطنية الفلسطينية.	3.41	0.977	28.7	متوسطة	68.2
7	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	3.35	0.901	26.9	متوسطة	67.0
8	يتوقع الموظفون من الوزارة أن يتم تطبيق قواعد العمل بعدالة.	3.32	1.053	31.7	متوسطة	66.4
5	يتوقع الموظفون من الوزارة تزويدهم بالتدريب وبالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة في إتمام المهام.	3.27	0.990	30.3	متوسطة	65.4
9	يتوقع الموظفون أن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.	3.27	0.981	30.0	متوسطة	65.4
13	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	3.23	0.934	28.9	متوسطة	64.6
6	يتوقع الموظفون قيام الوزارة بالفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.20	1.007	31.5	متوسطة	64.0
4	يتوقع الموظفون قيام الوزارة على تحفيز أدائهم وتشجيعهم بشكل مستمر.	3.19	1.040	32.6	متوسطة	63.8
3	تحظى الإدارة العليا في الوزارة بالإحترام والتقدير والقبول من قبل الموظفين فيها.	3.10	0.914	29.5	متوسطة	62.0
14	توضح الوزارة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب.	3.09	0.977	31.6	متوسطة	61.8
11	لدى الإدارة العليا في الوزارة فهم عميق لإحتياجات موظفيها.	2.98	0.924	31.0	متوسطة	59.6
12	تأخذ الوزارة بعين الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة.	2.83	1.008	35.6	متوسطة	56.6
10	تراعي الوزارة إقتراحات الموظفين فيها.	2.77	0.969	35.0	متوسطة	55.4
2	تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت.	2.66	0.977	36.7	متوسطة	53.2
62.4	الدرجة الكلية	3.1197	0.72551	23.3	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التوقعات التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.725) وهذا يدل على أن محور التوقعات التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تتوقع الوزارة بأن يقوم الموظفون بكافة مهامهم وواجباتهم مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنظمها القوانين المعمول بها في السلطة الوطنية الفلسطينية " على أعلى متوسط حسابي (3.41)، يليها فقرة " يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة " بمتوسط حسابي (3.35). وحصلت الفقرة " تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت " على أقل متوسط حسابي (2.66). يليها الفقرة "تُرَاعِي الوزارة إقتراحات الموظفون فيها " بمتوسط حسابي (2.77).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين لديهم انتماء لوظائفهم حيث إن ثقافتهم التنظيمية تتسجم مع ثقافة البيئة والمجتمع الخارجي، وثقافة المجتمع الفلسطيني التي تؤمن بأهمية العمل ونظرة المجتمع لأصحاب الأعمال والوظائف التي يغلبها الإحترام والتقدير، إلا أن المبحوثين أفادوا أن الوزارة لا تلبية توقعاتهم من علاوات ومكافآت وحوافز بالشكل المطلوب ولا تأخذ بإقتراحاتهم وآرائهم وأخذ الوزارة بعين الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة متوسط يعود على أسلوب إنجاز العمل ونظرة الإدارة العليا في الوزارة للعمل كما يجب أن يتم وفق ما هو مخطط وموضح حسب القانون دون الأخذ بعين الإعتبار أي امور إبداعية ومتميزة يقوم بها الموظفين، وترى الباحثة أن التوقعات التنظيمية تهتم بجانب الإحترام المتبادل بين الموظفين، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يدعم ويحقق احتياجات الموظف في الوزارة النفسية والاجتماعية، حيث إن الموظف في الوزارة يجب أن يقدم جميع خبراته ومهاراته ويوظفها في عمله

في المقابل يجب أن تقدم له الوزارة مزايا وظيفية تدعم مهاراته وقدراته، وتعزز من احترامه بين زملاء العمل ومن احترامه لزملائه. وهذا ما اتفقت معه دراسة (حليلو، 2017) ودراسة (جلجولي، 2013).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الإتجاهات التنظيمية.

**جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور**

#### الإتجاهات التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	نتج الوزارة لتعزيز قيمة إدارة الوقت في العمل.	3.16	0.939	29.7	متوسطة	63.2
2	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على قياس أداء الموظفين.	3.05	0.938	30.8	متوسطة	61.0
8	تعمل الوزارة على وضع عقوبات لمرتكبي التجاوزات في العمل.	3.05	0.967	31.7	متوسطة	61.0
7	تعمل الوزارة على توضيح التعليمات والقرارات التنفيذية والقوانين المعمول بها للعاملين فيها.	3.01	0.986	32.8	متوسطة	60.2
13	تراعي الوزارة إختلاف الأفكار والتقاليد بين موظفيها.	3.01	0.919	30.5	متوسطة	60.2
12	توفر الوزارة المناخ المناسب للموظفين لأداء مهامهم.	2.99	0.949	31.7	متوسطة	59.8
11	نتج الوزارة لتعزيز ولاء الموظفين لمؤسسة.	2.96	0.962	32.5	متوسطة	59.2
4	نتج الوزارة لتعزيز ثقافة الجودة لدى موظفيها.	2.95	0.961	32.6	متوسطة	59.0
9	تهتم الوزارة في إسناد وتعليم الموظفين في حال فشلهم في أداء العمل.	2.93	0.839	28.6	متوسطة	58.6
3	نتج الوزارة لتعزيز إلتزام الموظفين لها.	2.88	0.932	32.4	متوسطة	57.6
6	تعطي الوزارة الموظفين فرصة لعرض اقتراحاتهم.	2.86	0.971	34.0	متوسطة	57.2
5	تعمل الوزارة على الاستماع لمختلف وجهات النظر بهدف تخفيف الصراع التنظيمي.	2.84	0.949	33.4	متوسطة	56.8
10	تعطي الوزارة موظفيها فرصاً متكافئة لإثبات الذات.	2.81	0.939	33.4	متوسطة	56.2
	الدرجة الكلية	<b>2.9605</b>	<b>0.79026</b>	<b>26.7</b>	متوسطة	<b>59.2</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإتجاهات التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.96) وانحراف معياري (0.790) وهذا يدل على أن محور الإتجاهات التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تتجه الوزارة لتعزيز قيمة إدارة الوقت في العمل" على أعلى متوسط حسابي (3.16)، يليها فقرة "تعمل الإدارة العليا في الوزارة على قياس أداء الموظفين" والفقرة "تعمل الوزارة على وضع عقوبات لمرتكبي التجاوزات في العمل" بمتوسط حسابي (3.05). وحصلت الفقرة "تعطي الوزارة موظفيها فرصاً متكافئة لإثبات الذات" على أقل متوسط حسابي (2.81)، يليها الفقرة "تعمل الوزارة على الاستماع لمختلف وجهات النظر بهدف تخفيف الصراع التنظيمي" بمتوسط حسابي (2.84).

تعزو الباحثة ذلك إلى النظام والقانون المتبع في الوزارة وهو ذات القانون المتبع في كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تهتم الوزارة بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد له وهو ما تتجه الوزارة لتطبيقه بإدارة الوقت فيها في كافة الإدارات والوحدات والاقسام في الوزارة، كما أن قانون العقوبات واضح بموجب القانون الحكومي والقانون المدني حيث يتم التعامل مع أي تقصير أو أي اجراء وتجاوز في العمل بعقوبات محددة وفق هذا القانون، ولا يوجد اهتمام من قبل الوزارة بتعزيز انتماء موظفيها لها قد يعود ذلك إلى اعتقاد الوزارة أن الموظف الذي يتم تعيينه في الوزارة ينتمي بتلقائية القانون والتثبيت في وظيفته الحالية، ولوجود الأمن الوظيفي، على عكس ما يقوم به القطاع الخاص.

كما وترى الباحثة أن الوزارة لا تولي أي اهتمام لعملية ادارة الصراع التنظيمي في الوزارة ولا تعمل على الاستماع لوجهات النظر المختلفة، وتعزو ذلك الباحثة إلى التعامل مع المشكلات والصراعات التنظيمية في الوزارة وعلاجها من خلال العلاقات الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن

اثبات الذات للموظفين في الوزارة جاء متوسط لعدم تكافؤ الفرص، وترى الباحثة أن الاتجاهات التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحديد كيفية تعامل واستجابات الموظفين في الوزارة تجاه قضية وموقف معين، بحيث تشكل الاتجاهات نموذج سلوكي يمثل حالة الموظف النفسية والعقلية والعصبية والذي يمكن بناءه من خلال التعلم واكتساب الخبرات والتجربة. ولم تتحدث أي من الدراسات السابقة حول هذا البعد الذي يعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

##### ما مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

##### لمستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
3	الأصالة	3.1570	0.76252	24.2	متوسطة	63.1
5	القدرة على التحليل	3.1186	0.80978	26.0	متوسطة	62.4
2	المرونة	3.0656	0.79020	25.8	متوسطة	61.3
1	الطلاقة	3.0462	0.76740	25.2	متوسطة	60.9
4	الحساسية للمشكلات	2.9964	0.84336	28.1	متوسطة	59.9
	الدرجة الكلية	3.0794	0.73082	23.7	متوسطة	61.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.730) وهذا يدل على أن مستوى الإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة. وقد حصلت جميع المحاور على درجة متوسطة، وتبين أن محور الأصالة حصل على أعلى متوسط حسابي (3.15)، يليه محور القدرة على التحليل، ومن ثم محور المرونة، يليه محور الطلاقة، ومن ثم محور الحساسية للمشكلات.

يلاحظ مما سبق أن الأصالة والقدرة على التحليل والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات يسهمون في الإبداع الإداري في وزارة الداخلية بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن لكل بعد من الأبعاد أهمية كبيرة في تعزيز الإبداع الإداري لما له من قدرة على إنتاج الأفكار الإبداعية الجديدة بأساليب مختلفة وغير متكرر بين الموظفين تسهم في اكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها أثناء أداء العمل في الوزارة. وهذا ما اتفقت معه دراسة (السودي، 2016) ودراسة (جلجولي، 2013) ودراسة (Anderdon, Potocnik & Zhar, 2014) ودراسة (الزعيبي، 2009).

و تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الطلاقة.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

الطلاقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
5	يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على صياغة أفكارهم في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	3.15	0.916	29.1	متوسطة	63.0
6	يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	3.12	0.861	27.6	متوسطة	62.4
7	تسهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين في التواصل بين بعضهم البعض.	3.11	0.867	27.9	متوسطة	62.2
8	تسهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين فيها على التفكير في ظروف العمل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة.	3.07	0.850	27.7	متوسطة	61.4
3	تعزز بيئة العمل في الوزارة من عملية التفكير المؤسسي لدى الموظفين في التعامل مع الظروف المختلفة والمتغيرة.	3.03	0.919	30.3	متوسطة	60.6
1	تسهم بيئة العمل في الوزارة على بناء وتطوير قدرات الموظفين في اقتراح حلول سريعة للمشكلات التي يواجهونها أثناء أدائهم أعمالهم.	3.00	0.953	31.8	متوسطة	60.0
4	يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة.	2.97	0.986	33.2	متوسطة	59.4
2	تسهم بيئة العمل في الوزارة في تمكين الموظفين من تقديم افكار إبداعية وخلاقة خلال فترة زمنية قصيرة.	2.92	0.916	31.4	متوسطة	58.4
	الدرجة الكلية	<b>3.0462</b>	<b>0.76740</b>	<b>25.2</b>	متوسطة	<b>60.9</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على محور الطلاقة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف

معيارى (0.767) وهذا يدل على أن محور الطلاقة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة

" يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على صياغة أفكارهم في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً "

على أعلى متوسط حسابي (3.15)، يليها فقرة " يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على إنتاج

أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة " بمتوسط حسابي (3.12).

وحصلت الفقرة " تسهم بيئة العمل في الوزارة في تمكين الموظفين من تقديم افكار إبداعية وخلاقة

خلال فترة زمنية قصيرة " على أقل متوسط حسابي (2.92)، يليها الفقرة " يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة " بمتوسط حسابي (2.97).

ترد الباحثة ذلك لوجود عوائق بيئية في العمل لتمكين الموظفين من تقديم أفكار إبداعية، وقدرتهم على التعبير عنها، وتحد من قدراتهم على تطوير حلول لقضايا العمل وعلاج المشكلات التي تواجههم، وترى الباحثة أن مدى إمتلاك الموظف للطلاقة الفكرية واللفظية والتعبيرية والشكلية، يحدد مدى قدرته على إنتاج أفكار الأفكار الإبداعية لما لها من أهمية كبيرة على حل المشكلات التي تواجههم خلال تأديتهم لمهامهم، أو لتطوير أعمالهم، وترتبط الطلاقة بشكل كبير ببيئة العمل في الوزارة بحيث يجب أن تكون هذه بيئة محفزة على الإبداع يتشارك الموظفون فيها آرائهم ويعبرون عنها بطلاقة ووضوح وبأساليب تواصل إبداعية تعزز من انسجامهم مع بعضهم البعض، وهذا ما اتفقت معه دراسة (جلجولي، 2013) ودراسة (الزعيبي، 2009) ودراسة (السودي، 2016).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور المرونة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
5	يتمتع الموظفون في الوزارة بالقدرة على تقدير الأشياء ورؤيتها من زوايا مختلفة.	3.14	0.893	28.4	متوسطة	62.8
4	يحرص الموظفون في الوزارة على إحداث أساليب لإنجاز العمل بأساليب مختلفة من فترة لأخرى.	3.13	0.906	28.9	متوسطة	62.6
6	تسهم بيئة العمل في الوزارة في تعزيز إستفادة الموظفين من خبراتهم ومهاراتهم.	3.10	0.904	29.2	متوسطة	62.0
2	تسهم بيئة العمل في الوزارة في إستفادة الموظفين من اختلاف آرائهم.	3.07	0.902	29.4	متوسطة	61.4
1	تعزز بيئة العمل في الوزارة لدى الموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بكل تلقائية ويسر.	3.04	0.914	30.1	متوسطة	60.8
3	تعزز بيئة العمل في الوزارة قدرات الموظفين على تغيير مواقفهم عند إقتناعهم بعدم صحتها.	2.99	0.899	30.1	متوسطة	59.8
7	تشجع بيئة العمل في الوزارة الموظفين على التعليم المستمر واكتساب المزيد من المهارات.	2.99	0.968	32.4	متوسطة	59.8
<b>61.3</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.0656</b>	<b>0.79020</b>	<b>25.8</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على محور المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف

معيارى (0.790) وهذا يدل على أن محور المرونة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة

" يتمتع الموظفون في الوزارة بالقدرة على تقدير الأشياء ورؤيتها من زوايا مختلفة " على أعلى

متوسط حسابي (3.14)، يليها فقرة " يحرص الموظفون في الوزارة على إحداث أساليب لإنجاز

العمل بأساليب مختلفة من فترة لأخرى " بمتوسط حسابي (3.13). وحصلت الفقرة " تشجع بيئة

العمل في الوزارة الموظفين على التعليم المستمر واكتساب المزيد من المهارات " والفقرة " تعزز بيئة العمل في الوزارة قدرات الموظفين على تغيير مواقفهم عند إقتناعهم بعدم صحتها " على أقل متوسط حسابي (2.99)، يليها الفقرة " تعزز بيئة العمل في الوزارة لدى الموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بكل تلقائية ويسر " بمتوسط حسابي (3.04).

ترد ذلك الباحثة إلى أن بيئة العمل في الوزارة لا تسهم بشكل كافي على تبادل المعرفة بين موظفيها، كما أنها لا تشجع بشكل كافي على تطوير وتنمية القدرات التي يمتلكها الموظفون، وضعف تشجيعهم على التعلم واكتسابهم لخبرات جديدة وتقديم أفكار جديدة والأخذ بها، كما لا تولي الوزارة إهتماماً كافياً لتصحيح الآراء الخاطئة او السلبية التي يتبناها الموظفون، ولا تعمل على تغيير هذه الأفكار بأفكار وآراء أكثر صحة، حيث إن الموظفين في الوزارة يتعصبون نوعاً ما لأفكارهم وأرائهم حتى وإن كانت خاطئة، وهذا قد يؤثر على إنجاز العمل بشكل سلبي، ويؤثر على خلق بيئة صراع داخل الوزارة، وترى الباحثة أن المرونة إذا ما توفرت سواء بتلقائية أو بالتكيف فإنها تسهم في خلق العديد من الأفكار المختلفة والمتجددة والإبداعية بحيث تنتج أساليب عمل جديدة غير روتينية. وهذا ما اتفقت معه دراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (جاهل، 2018) ودراسة (السودي، 2016).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الأصالة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمحور الأصالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	يملك الموظفون قدرات لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة.	3.34	0.910	27.2	متوسطة	66.8
6	يملك الموظفون مهارات إقناع الآخرين بأفكارهم.	3.21	0.885	27.6	متوسطة	64.2
4	يملك الموظفون في الوزارة القدرة على النقاش والتفاوض مع الآخرين.	3.18	0.916	28.8	متوسطة	63.6
2	تساهم بيئة العمل في إنجاز المهام الموكلة الى الموظفين بأساليب متجددة.	3.13	0.926	29.6	متوسطة	62.6
5	تعزز بيئة العمل في الوزارة قدرات الموظفين على النقاش والتفاوض مع الآخرين.	3.12	0.839	26.9	متوسطة	62.4
7	تعزز بيئة العمل مهارات الموظفين في إقناع الآخرين بأفكارهم.	3.09	0.890	28.8	متوسطة	61.8
3	تعزز بيئة العمل قدرات الموظفين في تقديم حلول ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.04	0.894	29.4	متوسطة	60.8
<b>63.1</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.1570</b>	<b>0.76252</b>	<b>24.2</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على محور الأصالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15) وانحراف

معيارى (0.762) وهذا يدل على أن محور الأصالة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت

الفقرة " يملك الموظفون قدرات لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة " على أعلى متوسط حسابي

(3.34)، يليها فقرة " يملك الموظفون مهارات إقناع الآخرين بأفكارهم " بمتوسط حسابي

(3.21). وحصلت الفقرة " تعزز بيئة العمل قدرات الموظفين في تقديم حلول ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجههم في العمل " على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة " تعزز بيئة العمل مهارات الموظفين في إقناع الآخرين بأفكارهم " بمتوسط حسابي (3.09).

ترد الباحثة ذلك إلى أن بيئة العمل في الوزارة لا تدعم قدرات الموظفين ولا تشجعهم على تقديم وإبتكار الحلول الابداعية للمواجهة المشاكل التي قد يتعرضون لها خلال تأديتهم لمهامهم في العمل، ولا تأخذ بأرائهم كما يجب لتطوير العمل، ولا تعزز من قدراتهم التي يمتلكونها لإنجاز العمل بطرق مختلفة وبأساليب جديدة، ولا تقوم الوزارة بعقد ورش عمل ونشاطات تساهم في تعزيز التواصل بين الموظفين في مختلف الأقسام لتبادل الآراء والأفكار والنقاش والتفاوض، وترى الباحثة أنه كلما إمتلك الموظف أصالة تمكنه من التفكير بشكل مختلف وتقديم حلول وأفكار جديدة ونادرة من شأنه أن يعمل على علاج المشكلات واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وكلما كانت تلك الأفكار أكثر ندرة كلما زادت درجة أصالتها، وهذا ما اتفقت معه دراسة (جاهل، 2018) ودراسة (العجلة، 2009) ودراسة (الجعبري، 2009).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الحساسية للمشكلات.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمحور الحساسية للمشكلات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعمل بيئة العمل في الوزارة على زيادة تنبؤ الموظفين بالمشكلات قبل حدوثها.	3.05	0.957	31.4	متوسطة	61.0
5	يملك الموظفون قدرات على توقع المشكلات قبل حدوثها.	3.05	0.952	31.2	متوسطة	61.0
4	يملك الموظفون في الوزارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.03	0.909	30.0	متوسطة	60.6
2	تعزز بيئة العمل في الوزارة على زيادة قدرة الموظفين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.	2.98	0.894	30.0	متوسطة	59.6
3	تعمل بيئة العمل في الوزارة على تطوير أوجه القصور والضعف في العمل لدى الموظفين.	2.87	0.955	33.3	متوسطة	57.4
	الدرجة الكلية	<b>2.9964</b>	<b>0.84336</b>	<b>28.1</b>	متوسطة	<b>59.9</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على محور الحساسية للمشكلات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.99)

وانحراف معياري (0.743) وهذا يدل على أن محور الحساسية للمشكلات جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت

الفقرة " تعمل بيئة العمل في الوزارة على زيادة تنبؤ الموظفين بالمشكلات قبل حدوثها " والفقرة "

يملك الموظفون قدرات على توقع المشكلات قبل حدوثها " على أعلى متوسط حسابي (3.05)،

وبليها فقرة " يملك الموظفون في الوزارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون

في العمل " بمتوسط حسابي (3.03). وحصلت الفقرة " تعمل بيئة العمل في الوزارة على تطوير

أوجه القصور والضعف في العمل لدى الموظفين " على أقل متوسط حسابي (2.87). يليها الفقرة "

تعزز بيئة العمل في الوزارة على زيادة قدرة الموظفين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي

يمكن حدوثها " بمتوسط حسابي (2.98)

ترد الباحثة ذلك إلى بيئة العمل التي تؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين بالتنبؤ بالمشكلات وتوقعها قبل حدوثها، حيث لا تعمل الوزارة على مواجهة وتطوير نقاط الضعف والقصور في العمل لدى الموظفين ولا تعمل على زيادة مهاراتهم وخبراتهم في تخطيط امور العمل لمواجهة ما قد يتعرضون له من مشكلات اثناء تأديتهم لمهامهم، وترى الباحثة أنه كلما كان الموظف بالوزارة أكثر حساسية للمشكلات، كلما زاد إدراكه ووعيه بالأخطاء وجوانب القصور في العمل ونقاط الضعف في بيئة العمل. وهذا ما اتفقت عليه دراسة (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014) ودراسة (جلجولي، 2013)، ودراسة (الزعيبي، 2009).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور القدرة على التحليل.

**جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة**

#### لمحور القدرة على التحليل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الدرجة	النسبة المئوية
1	يمتلك الموظفون بالوزارة القدرة على ربط الأفكار.	3.26	0.912	28.0	متوسطة	65.2
3	تعزز بيئة العمل في الوزارة إمكانات الموظفين على تجزئة مهام العمل.	3.21	0.906	28.2	متوسطة	64.2
2	تساهم بيئة العمل في الوزارة على زيادة قدرة الموظفين على تنظيم أفكارهم.	3.09	0.900	29.1	متوسطة	61.8
4	تعزز بيئة العمل في الوزارة الموظفين قدراتهم على تحليل مهام العمل.	3.07	0.912	29.7	متوسطة	61.4
6	تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة.	3.05	0.918	30.1	متوسطة	61.0
5	تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على ترتيب العمل حسب الأولويات.	3.04	0.904	29.7	متوسطة	60.8
	الدرجة الكلية	<b>3.1186</b>	<b>0.8097</b>	<b>26.0</b>	<b>متوسطة</b>	<b>62.4</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القدرة على التحليل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.809) وهذا يدل على أن محور القدرة على التحليل جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يمتلك الموظفون بالوزارة القدرة على ربط الأفكار " على أعلى متوسط حسابي (3.26)، يليها فقرة " تعزز بيئة العمل في الوزارة إمكانيات الموظفين على تجزئة مهام العمل " بمتوسط حسابي (3.21). وحصلت الفقرة " تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على ترتيب العمل حسب الأولويات " على أقل متوسط حسابي (3.04)، يليها الفقرة " تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة " بمتوسط حسابي (3.05).

ترد الباحثة ذلك إلى أن بيئة العمل في الوزارة لا تهتم بتعزيز قدرات الموظفين على ترتيب الأولويات وتقسيم العمل كما يجب وتحليل المشكلات التي تواجهها ظروف العمل وبالتالي فإن قدرة الموظفين على ربط أفكارهم وتقسيم وتجزئة مهامهم ضعيفة، ويجب أن تهتم الوزارة بتعزيز قدرات الموظفين على التحليل لما له من تأثير كبير وإيجابي في إنجاز المهام الموكلة للموظفين وأدائهم لأعمالهم ومواجهتهم وتعاملهم مع المشاكل التي قد يتعرضون لها بكل يسر وفاعلية، وترى الباحثة أنه كلما زادت قدرة الموظف في الوزارة على التحليل وتفكيك العناصر إلى مكوناتها الأولية كلما زادت من قدرته على اكتشاف المسببات الأساسية للمشاكل التي تواجهه في العمل أو تواجه غيره بطريقة تختلف عن غيره في العمل وباستخدام ذات الأدوات والأساليب التي يستخدمونها. وهذا ما اتفقت معه دراسة (جاهل، 2018) ودراسة (العجلة، 2009) ودراسة (السودي، 2016).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	*0.694	الإبداع الإداري	القيم التنظيمية
0.000	*0.850		المعتقدات التنظيمية
0.000	*0.846		الأعراف التنظيمية
0.000	*0.828		التوقعات التنظيمية
0.000	*0.862		الاتجاهات التنظيمية
0.000	*0.897		الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.897)، ومستوى

الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، وكذلك لجميع المحاور. أي

أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد ذلك من الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية.

والعكس صحيح.

تلاحظ الباحثة أن عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) تسهم بشكل متوسط في تعزيز الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية إلا أنه إذا ما توجهت الوزارة لرفع هذه العناصر وتعزيزها سيؤدي بشكل تلقائي إلى خلق العملية الإبداعية لدى الموظفين في الوزارة، الأمر الذي سيؤثر على أساليب تنفيذ العمل في الوزارة وتبني أفكار ابداعية لتنفيذ الأفكار والمهام، وتقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين، كمان أن تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الموظفين وتميبتها.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب لمتغير الجنس.

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	ذكر	57	3.2794	0.78575	2.981	0.004
	أنثى	54	2.8730	0.63837		
المعتقدات التنظيمية	ذكر	57	3.1228	0.82018	1.098	0.275
	أنثى	54	2.9775	0.53683		
الأعراف التنظيمية	ذكر	57	3.0451	0.77293	1.441	0.152
	أنثى	54	2.8638	0.52163		
التوقعات التنظيمية	ذكر	57	3.2080	0.82533	1.322	0.189
	أنثى	54	3.0265	0.59621		
الإتجاهات التنظيمية	ذكر	57	3.0621	0.89228	1.397	0.165
	أنثى	54	2.8533	0.65736		
الدرجة الكلية	ذكر	57	3.1447	0.76928	1.821	0.071
	أنثى	54	2.9198	0.49499		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.821)، ومستوى الدلالة (0.071)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لجميع محاور الثقافة التنظيمية، ما عدا محور القيم التنظيمية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وترد الباحثة عدم وجود فروق لمتغير الجنس على عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية)، إلى أن الوزارة تتعامل مع الموظفين تبعاً للمنصب الوظيفي دون إيلاء أي اهتمام لجنس الموظف، إلا أن الفروق لصالح الذكور فقد يعود ذلك إلى المناصب الإدارية العليا التي يشغلها غالباً ذكوراً. وهو ما اتفقت معه دراسة (Iliya & et., 2018) ودراسة (الحنيطي، 2013) ودراسة (حليلو، 2017).

## نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر واستخدم تحليل التباين الأحادي

.One Way Anova

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للعوامل

المؤثرة في الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أقل من 35 سنة	45	3.1492	0.78140
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.9034	0.55185
	45 سنة فأكثر	32	3.1763	0.84748
المعتقدات التنظيمية	أقل من 35 سنة	45	3.1540	0.71752
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.9391	0.64229
	45 سنة فأكثر	32	3.0290	0.72614
الأعراف التنظيمية	أقل من 35 سنة	45	3.0460	0.72941
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.7563	0.50511
	45 سنة فأكثر	32	3.0446	0.69531
التوقعات التنظيمية	أقل من 35 سنة	45	3.1667	0.74278
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.9895	0.66290
	45 سنة فأكثر	32	3.1920	0.76790
الإتجاهات التنظيمية	أقل من 35 سنة	45	3.0000	0.87629
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.8394	0.65910
	45 سنة فأكثر	32	3.0337	0.79987
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	45	3.1047	0.71101
	من 35- أقل من 45 سنة	34	2.8862	0.51103
	45 سنة فأكثر	32	3.0960	0.70886

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	1.573	2	0.787	1.435	0.243
	داخل المجموعات	59.180	108	0.548		
	المجموع	60.754	110			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	0.918	2	0.459	0.943	0.393
	داخل المجموعات	52.612	108	0.487		
	المجموع	53.530	110			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	1.972	2	0.986	2.275	0.108
	داخل المجموعات	46.817	108	0.433		
	المجموع	48.789	110			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	0.843	2	0.421	0.798	0.453
	داخل المجموعات	57.057	108	0.528		
	المجموع	57.900	110			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	0.740	2	0.370	0.588	0.557
	داخل المجموعات	67.956	108	0.629		
	المجموع	68.697	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.090	2	0.545	1.268	0.286
	داخل المجموعات	46.438	108	0.430		
	المجموع	47.529	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.268) ومستوى الدلالة (0.286) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

عدم وجود فروق لمتغير العمر على عناصر الثقافة التنظيمية، وترد الباحثة السبب في عدم وجود فروق في متغير العمر على الثقافة التنظيمية للموظفين لأن ثقافة الموظف مستمدة من ثقافة المجتمع الفلسطيني، حيث ان ثقافة الفرد غير مرتبطة بسنوات عمره. وهو ما اتفقت عليه دراسة (الحاكم، 2017) ودراسة (طالب، 2011) ودراسة (السحاني، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (17.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.147
		45 سنة فأكثر	0.874
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.147
		45 سنة فأكثر	0.137
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.874
		من 35- أقل من 45 سنة	0.137
المعتقدات التنظيمية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.178
		45 سنة فأكثر	0.441
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.178
		45 سنة فأكثر	0.602
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.441
		من 35- أقل من 45 سنة	0.602
الأعراف التنظيمية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.055
		45 سنة فأكثر	0.993
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.055
		45 سنة فأكثر	0.078
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.993
		من 35- أقل من 45 سنة	0.078

الجدول (17.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.286
		45 سنة فأكثر	0.881
	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.286
		45 سنة فأكثر	0.261
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.881
		من 35- أقل من 45 سنة	0.261
الإنتاجات التنظيمية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.375
		45 سنة فأكثر	0.855
	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.375
		45 سنة فأكثر	0.322
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.855
		من 35- أقل من 45 سنة	0.322
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.145
		45 سنة فأكثر	0.955
	35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.145
		45 سنة فأكثر	0.197
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.955
		من 35- أقل من 45 سنة	0.197

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير العمر.

#### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي**

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	دبلوم فأقل	22	3.1656	0.86121
	بكالوريوس	73	3.0000	0.71785
	ماجستير	16	3.3393	0.65179
المعتقدات التنظيمية	دبلوم فأقل	22	3.1786	0.72097
	بكالوريوس	73	2.9853	0.68563
	ماجستير	16	3.1830	0.72185
الأعراف التنظيمية	دبلوم فأقل	22	3.0032	0.78043
	بكالوريوس	73	2.9237	0.61484
	ماجستير	16	3.0446	0.75407
التوقعات التنظيمية	دبلوم فأقل	22	3.2468	0.82941
	بكالوريوس	73	3.0460	0.69593
	ماجستير	16	3.2813	0.70299
الإتجاهات التنظيمية	دبلوم فأقل	22	3.0874	0.73218
	بكالوريوس	73	2.8683	0.77333
	ماجستير	16	3.2067	0.91048
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	22	3.1370	0.71542
	بكالوريوس	73	2.9661	0.62851
	ماجستير	16	3.2111	0.69601

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	1.704	2	0.852	1.558	0.215
	داخل المجموعات	59.050	108	0.547		
	المجموع	60.754	110			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	0.952	2	0.476	0.977	0.380
	داخل المجموعات	52.578	108	0.487		
	المجموع	53.530	110			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	0.251	2	0.126	0.279	0.757
	داخل المجموعات	48.538	108	0.449		
	المجموع	48.789	110			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	1.169	2	0.585	1.113	0.332
	داخل المجموعات	56.730	108	0.525		
	المجموع	57.900	110			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	1.945	2	0.973	1.574	0.212
	داخل المجموعات	66.751	108	0.618		
	المجموع	68.697	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.072	2	0.536	1.246	0.292
	داخل المجموعات	46.457	108	0.430		
	المجموع	47.529	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.246) ومستوى الدلالة (0.292) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

لا يوجد فروق لمتغير المؤهل العلمي على عناصر الثقافة التنظيمية، وترد الباحثة عدم وجود

فروق لمتغير المؤهل العلمي كون ثقافة المنظمة تطبق على جميع الموظفين دون النظر إلى

إختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الإدارية كون ثقافة المؤسسة وسياساتها وقوانينها تحكم

الموظفين على إختلاف مستوياتهم التعليمية. وهو ما اتفقت معه دراسة (طالب، 2011) ودراسة

(رفيق، 2018) ودراسة (عبد الإله، 2006) ودراسة (حويحي، 2015).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (20.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.359
		ماجستير	0.476
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.359
		ماجستير	0.099
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.476
		بكالوريوس	0.099
المعتقدات التنظيمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.257
		ماجستير	0.984
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.257
		ماجستير	0.307
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.984
		بكالوريوس	0.307
الأعراف التنظيمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.627
		ماجستير	0.851
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.627
		ماجستير	0.515
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.851
		بكالوريوس	0.515
التوقعات التنظيمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.257
		ماجستير	0.885
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.257
		ماجستير	0.242
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.885
		بكالوريوس	0.242

الجدول (20.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي				
المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الإتجاهات التنظيمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.254	.21913
		ماجستير	0.645	-.11932
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.254	-.21913
		ماجستير	0.122	-.33845
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.645	.11932
		بكالوريوس	0.122	.33845
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.286	.17097
		ماجستير	0.732	-.07403
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.286	-.17097
		ماجستير	0.179	-.24500
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.732	.07403
		بكالوريوس	0.179	.24500

وقد اظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافية التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	3.4031	0.91112
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	3.0128	0.65726
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.8929	0.59507
	15 سنة فأكثر	47	3.1155	0.78636
المعتقدات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	3.3112	0.93703
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	3.0051	0.60763
	من 10- أقل من 15 سنة	22	3.0584	0.58928
	15 سنة فأكثر	47	3.0000	0.71816
الأعراف التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	3.1633	1.06110
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	2.9107	0.51567
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.8182	0.57892
	15 سنة فأكثر	47	2.9878	0.63945
التوقعات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	3.3724	0.93223
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	3.1148	0.65964
	من 10- أقل من 15 سنة	22	3.0292	0.64480
	15 سنة فأكثر	47	3.0897	0.73728
الإجاءات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	3.1593	1.18804
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	2.9148	0.59523
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.8566	0.66904
	15 سنة فأكثر	47	2.9771	0.81454
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	14	3.2836	0.96586
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	2.9928	0.52860
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.9321	0.52682
	15 سنة فأكثر	47	3.0348	0.67374

يلاحظ من الجدول رقم (21.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (22.4):

جدول(22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	2.417	3	0.806	1.478	0.225
	داخل المجموعات	58.336	107	0.545		
	المجموع	60.754	110			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	1.130	3	0.377	0.769	0.514
	داخل المجموعات	52.400	107	0.490		
	المجموع	53.530	110			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	1.124	3	0.375	0.841	0.474
	داخل المجموعات	47.664	107	0.445		
	المجموع	48.789	110			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	1.118	3	0.373	0.702	0.553
	داخل المجموعات	56.782	107	0.531		
	المجموع	57.900	110			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	0.862	3	0.287	0.453	0.715
	داخل المجموعات	67.834	107	0.634		
	المجموع	68.697	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.148	3	0.383	0.883	0.452
	داخل المجموعات	46.381	107	0.433		
	المجموع	47.529	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.883) ومستوى الدلالة (0.452) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. لا يوجد فروق لمتغير سنوات الخبرة على عناصر الثقافة التنظيمية، وترد الباحثة السبب في ذلك إلى حرص المؤسسات على نقل الخبرات من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل أو بآخر. وهذا ما اتفقت معه دراسة (عبد الإله، 2006) ودراسة (السحباني، 2016) ودراسة (Hogan, 2014) ودراسة (راوي، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (23.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.109
		من 10- أقل من 15 سنة	0.046
		15 سنة فأكثر	0.204
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.39031
		من 10- أقل من 15 سنة	0.570
		15 سنة فأكثر	0.561
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.51020
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.570
		15 سنة فأكثر	0.246
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.28756
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.204
		من 10- أقل من 15 سنة	0.561

الجدول (23.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
المعتقدات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.184	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.293	
		15 سنة فأكثر	0.147	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.30612	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.790	
		15 سنة فأكثر	0.976	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.25278	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.790	
		15 سنة فأكثر	0.747	
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.31122	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.976	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.747	
من 5- أقل من 10 سنوات		0.250		
من 10- أقل من 15 سنة		0.133		
15 سنة فأكثر		0.390		
الأعراف التنظيمية	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.25255	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.628	
		15 سنة فأكثر	0.629	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.34508	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.628	
		15 سنة فأكثر	0.327	
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.17542	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.629	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.327	

الجدول (23.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
التوقعات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.282	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.171	
		15 سنة فأكثر	0.205	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.25765	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.681	
		15 سنة فأكثر	0.885	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.34323	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.681	
		15 سنة فأكثر	0.749	
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.28278	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.885	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.749	
	الإتجاهات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.350
			من 10- أقل من 15 سنة	0.269
			15 سنة فأكثر	0.454
من 5- أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	-0.24451	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.798	
		15 سنة فأكثر	0.744	
من 10- أقل من 15 سنة		أقل من 5 سنوات	-0.30270	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.798	
		15 سنة فأكثر	0.559	
15 سنة فأكثر		أقل من 5 سنوات	-0.18225	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.744	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.559	
الدرجة الكلية		أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.180
			من 10- أقل من 15 سنة	0.121
			15 سنة فأكثر	0.217
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.29089	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.747	
		15 سنة فأكثر	0.789	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.35150	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.747	
		15 سنة فأكثر	0.547	
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.24880	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.789	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.547	

وقد اظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

جدول (24.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى الابداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	الفئة العليا	10	3.5786	0.87640
	الفئة الأولى	37	3.1622	0.80119
	وظائف الاختصاص	24	3.0268	0.65999
	غير ذلك	40	2.9161	0.65702
المعتقدات التنظيمية	الفئة العليا	10	3.2643	0.95775
	الفئة الأولى	37	3.0714	0.74782
	وظائف الاختصاص	24	3.2113	0.51270
	غير ذلك	40	2.8857	0.65860
الأعراف التنظيمية	الفئة العليا	10	3.2714	0.84233
	الفئة الأولى	37	3.0000	0.68034
	وظائف الاختصاص	24	3.0000	0.55448
	غير ذلك	40	2.8125	0.65499
التوقعات التنظيمية	الفئة العليا	10	3.3429	0.94689
	الفئة الأولى	37	3.1911	0.77647
	وظائف الاختصاص	24	3.2024	0.59786
	غير ذلك	40	2.9482	0.67705

جدول (24.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الابداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإتجاهات التنظيمية	الفئة العليا	10	3.2692	0.95131
	الفئة الأولى	37	3.0125	0.78478
	وظائف الاختصاص	24	3.0000	0.82131
	غير ذلك	40	2.8115	0.73182
الدرجة لكلية	الفئة العليا	10	3.3464	0.86584
	الفئة الأولى	37	3.0885	0.70132
	وظائف الاختصاص	24	3.0894	0.54586
	غير ذلك	40	2.8757	0.60045

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	3.878	3	1.293	2.432	0.069
	داخل المجموعات	56.875	107	0.532		
	المجموع	60.754	110			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	2.180	3	0.727	1.514	0.215
	داخل المجموعات	51.350	107	0.480		
	المجموع	53.530	110			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	1.937	3	0.646	1.474	0.226
	داخل المجموعات	46.852	107	0.438		
	المجموع	48.789	110			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	2.027	3	0.676	1.294	0.280
	داخل المجموعات	55.873	107	0.522		
	المجموع	57.900	110			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	1.978	3	0.659	1.057	0.370
	داخل المجموعات	66.719	107	0.624		
	المجموع	68.697	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.161	3	0.720	1.699	0.172
	داخل المجموعات	45.368	107	0.424		
	المجموع	47.529	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.699) ومستوى الدلالة (0.172) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية. وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية

الخامسة.

لا يوجد فروق لمتغير الفئة الوظيفية على عناصر الثقافة التنظيمية، وترد الباحثة السبب في ذلك

الى ان الثقافة التنظيمية والسياسات والقوانين تحكم جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم ومناصبهم

الادارية. وهذا ما تتفق معه دراسة (مشاركة، 2015) ودراسة (رفيق، 2018) ودراسة (الحاكم، 2017) ودراسة (السحباني، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (26.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.112
		وظائف الاختصاص	0.047
		غير ذلك	0.012
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.41641
		وظائف الاختصاص	0.480
		غير ذلك	0.142
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.55179
		الفئة الأولى	0.480
		غير ذلك	0.558
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.66250
		الفئة الأولى	0.142
		وظائف الاختصاص	0.558
المعتقدات التنظيمية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.436
		وظائف الاختصاص	0.839
		غير ذلك	0.125
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.19286
		وظائف الاختصاص	0.443
		غير ذلك	0.242
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.05298
		الفئة الأولى	0.443
		غير ذلك	0.072
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.37857
		الفئة الأولى	0.242
		وظائف الاختصاص	0.072

الجدول (26.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.252
		وظائف الاختصاص	0.278
		غير ذلك	0.052
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.27143
		وظائف الاختصاص	10.000
		غير ذلك	0.217
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.27143
		الفئة الأولى	10.000
		غير ذلك	0.275
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.45893
		الفئة الأولى	0.217
		وظائف الاختصاص	0.275
التوقعات التنظيمية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.557
		وظائف الاختصاص	0.607
		غير ذلك	0.125
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.15174
		وظائف الاختصاص	0.953
		غير ذلك	0.143
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.14048
		الفئة الأولى	0.953
		غير ذلك	0.176
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.39464
		الفئة الأولى	0.143
		وظائف الاختصاص	0.176

الجدول (26.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية				
المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الإتجاهات التنظيمية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.364	.25676
		وظائف الاختصاص	0.367	.26923
		غير ذلك	0.104	.45769
	الفئة الأولى	الفئة العليا	0.364	-.25676
		وظائف الاختصاص	0.952	.01247
		غير ذلك	0.267	.20094
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	0.367	-.26923
		الفئة الأولى	0.952	-.01247
		غير ذلك	0.357	.18846
		الفئة العليا	0.104	-.45769
		الفئة الأولى	0.267	-.20094
		وظائف الاختصاص	0.357	-.18846
الدرجة الكلية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.269	.25785
		وظائف الاختصاص	0.297	.25700
		غير ذلك	0.043	.47065
	الفئة الأولى	الفئة العليا	0.269	-.25785
		وظائف الاختصاص	0.996	-.00085
		غير ذلك	0.155	.21280
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	0.297	-.25700
		الفئة الأولى	0.996	.00085
		غير ذلك	0.207	.21365
	غير ذلك	الفئة العليا	0.043	-.47065
		الفئة الأولى	0.155	-.21280
		وظائف الاختصاص	0.207	-.21365

وقد اظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

## نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية

لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة"

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة.

جدول (27.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة

المحور	الإدارة العامة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.7738	0.75460
	الجوازات	21	2.8878	0.74182
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.1104	0.56817
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.1204	0.75648
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.4066	0.78213
	الشؤون السياسية	5	3.1714	0.45344
المعتقدات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.8988	0.58463
	الجوازات	21	2.8810	0.68821
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.1364	0.58069
	الشؤون المالية والإدارية	35	2.9959	0.76695
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.4011	0.60717
	الشؤون السياسية	5	3.2571	0.42137
الأعراف التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.9702	0.57665
	الجوازات	21	2.7789	0.72418
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.0390	0.55085
	الشؤون المالية والإدارية	35	2.9959	0.65875
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.0769	0.59223
	الشؤون السياسية	5	3.1571	0.47488
التوقعات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	3.1190	0.71709
	الجوازات	21	2.8946	0.70008
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.2532	0.54620
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0796	0.76731
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.3242	0.76577
	الشؤون السياسية	5	3.6000	0.29709

جدول (27.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة

المحور	الإدارة العامة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإتجاهات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.7821	0.88853
	الجوازات	21	2.8681	0.81195
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.0070	0.61582
	الشؤون المالية والإدارية	35	2.9824	0.72882
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.1716	0.92742
	الشؤون السياسية	5	3.2000	0.54011
الدرجة لكلية	الأحوال المدنية	12	2.9106	0.60099
	الجوازات	21	2.8620	0.67975
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.1107	0.50168
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0356	0.68005
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.2776	0.66729
	الشؤون السياسية	5	3.2783	0.32300

يلاحظ من الجدول رقم (27.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات

السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (28.4):

جدول(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	3.381	5	0.676	1.279	0.280
	داخل المجموعات	48.118	91	0.529		
	المجموع	51.498	96			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	2.871	5	0.574	1.252	0.292
	داخل المجموعات	41.738	91	0.459		
	المجموع	44.609	96			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	1.166	5	0.233	0.573	0.720
	داخل المجموعات	37.046	91	0.407		
	المجموع	38.213	96			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	3.012	5	0.602	1.196	0.318
	داخل المجموعات	45.850	91	0.504		
	المجموع	48.862	96			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	1.455	5	0.291	0.480	0.791
	داخل المجموعات	55.210	91	0.607		
	المجموع	56.665	96			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.938	5	0.388	0.948	0.454
	داخل المجموعات	37.215	91	0.409		
	المجموع	39.154	96			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.948) ومستوى الدلالة (0.454) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة. وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة. لا يوجد فروق لمتغير الإدارة العامة على عناصر الثقافة التنظيمية، وترد الباحثة السبب في ذلك الى ان الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة تسود جميع الإدارات العامة دون وجود إدارة عامة تتميز بثقافتها عن الأخرى، وإنما التميز يكون بطبيعة العمل والمهام في كل إدارة. وهذا ما تتفق معه دراسة ودراسة (السحباني، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (29.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.666
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.270
		الشؤون المالية والإدارية	0.158
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.032
		الشؤون السياسية	0.307
الجوازات	الجوازات	الأحوال المدنية	0.666
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.413
		الشؤون المالية والإدارية	0.249
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.046
		الشؤون السياسية	0.435
المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الأحوال المدنية	0.270
		الجوازات	0.413
		الشؤون المالية والإدارية	0.968
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.323
		الشؤون السياسية	0.877
الشؤون المالية والإدارية	الشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	0.158
		الجوازات	0.249
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.968
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.229
		الشؤون السياسية	0.884
الحاسوب ونظم المعلومات	الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	0.032
		الجوازات	0.046
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.323
		الشؤون المالية والإدارية	0.229
		الشؤون السياسية	0.540
الشؤون السياسية	الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	0.307
		الجوازات	0.435
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.877
		الشؤون المالية والإدارية	0.884
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.540

**الجدول (29.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.942
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.23755
		الشؤون المالية والإدارية	-0.09711
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.50229
		الشؤون السياسية	-0.35833
الجوازات	الأحوال المدنية	الجوازات	0.942
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.25541
		الشؤون المالية والإدارية	-0.11497
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.52015*
		الشؤون السياسية	-0.37619
المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الأحوال المدنية	الأحوال المدنية	0.403
		الجوازات	0.314
		الشؤون المالية والإدارية	0.550
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.343
		الشؤون السياسية	0.742
الشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	الأحوال المدنية	0.669
		الجوازات	0.540
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.14045
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.40518
		الشؤون السياسية	-0.26122
الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	الأحوال المدنية	0.067
		الجوازات	0.032
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.343
		الشؤون المالية والإدارية	0.069
		الشؤون السياسية	0.687
الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	الأحوال المدنية	0.323
		الجوازات	0.267
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.742
		الشؤون المالية والإدارية	0.422
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.14396

**الجدول (29.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.409
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.06872
		الشؤون المالية والإدارية	-0.02568
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.10668
		الشؤون السياسية	-0.18690
	الجوازات	الأحوال المدنية	-0.19133
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.26005
		الشؤون المالية والإدارية	-0.21701
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.29801
		الشؤون السياسية	-0.37823
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الأحوال المدنية	0.06872
		الجوازات	0.26005
		الشؤون المالية والإدارية	0.04304
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.03796
		الشؤون السياسية	-0.11818
	الشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	0.02568
		الجوازات	0.21701
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.04304
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.08100
		الشؤون السياسية	-0.16122
	الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	0.10668
		الجوازات	0.29801
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.03796
		الشؤون المالية والإدارية	0.08100
		الشؤون السياسية	-0.08022
	الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	0.18690
		الجوازات	0.37823
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.11818
		الشؤون المالية والإدارية	0.16122
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.08022

**الجدول (29.4-د): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.384
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.652
		الشؤون المالية والإدارية	0.868
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.472
		الشؤون السياسية	0.206
	الجوازات	الأحوال المدنية	0.384
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.178
		الشؤون المالية والإدارية	0.347
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.090
		الشؤون السياسية	0.049
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الأحوال المدنية	0.652
		الجوازات	0.178
		الشؤون المالية والإدارية	0.481
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.808
		الشؤون السياسية	0.367
	الشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	0.868
		الجوازات	0.347
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.481
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.292
		الشؤون السياسية	0.129
	الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	0.472
		الجوازات	0.090
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.808
		الشؤون المالية والإدارية	0.292
		الشؤون السياسية	0.462
	الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	0.206
		الجوازات	0.049
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.367
		الشؤون المالية والإدارية	0.129
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.462

**الجدول (29.4-هـ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الإتجاهات التنظيمية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.761
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.491
		الشؤون المالية والإدارية	-0.444
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.215
		الشؤون السياسية	-0.316
	الجوازات	الأحوال المدنية	0.761
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	-0.633
		الشؤون المالية والإدارية	-0.596
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.273
		الشؤون السياسية	-0.394
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الأحوال المدنية	0.491
		الجوازات	0.633
		الشؤون المالية والإدارية	0.927
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.607
		الشؤون السياسية	0.647
للشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	0.444	
	الجوازات	0.596	
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.927	
	الحاسوب ونظم المعلومات	0.457	
	الشؤون السياسية	0.560	
الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	0.215	
	الجوازات	0.273	
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.607	
	الشؤون المالية والإدارية	0.457	
	الشؤون السياسية	0.945	
الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	0.316	
	الجوازات	0.394	
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.647	
	الشؤون المالية والإدارية	0.560	
	الحاسوب ونظم المعلومات	0.945	

الجدول (29.4-و): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة						
المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة			
الدرجة الكلية	الأحوال المدنية	الجوازات	0.834	.04865		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.456	-.20004		
		الشؤون المالية والإدارية	0.561	-.12498		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.155	-.36696		
		الشؤون السياسية	0.283	-.36763		
الجوازات	الجوازات	الأحوال المدنية	0.834	-.04865		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.299	-.24870		
		الشؤون المالية والإدارية	0.328	-.17364		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.069	-.41562		
		الشؤون السياسية	0.194	-.41629		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.456	.20004		
		الجوازات	0.299	.24870		
		الشؤون المالية والإدارية	0.735	.07506		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.526	-.16692		
		الشؤون السياسية	0.628	-.16759		
الشؤون المالية والإدارية	الشؤون المالية والإدارية	الأحوال المدنية	0.561	.12498		
		الجوازات	0.328	.17364		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.735	-.07506		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.247	-.24198		
		الشؤون السياسية	0.429	-.24265		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.155	.36696		
		الجوازات	0.069	.41562		
الحاسوب ونظم المعلومات	الحاسوب ونظم المعلومات	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.526	.16692		
		الشؤون المالية والإدارية	0.247	.24198		
		الشؤون السياسية	0.998	-.00067		
		الأحوال المدنية	0.283	.36763		
		الجوازات	0.194	.41629		
		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.628	.16759		
		الشؤون المالية والإدارية	0.429	.24265		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.998	.00067		
		الشؤون السياسية	الشؤون السياسية	الأحوال المدنية	0.283	.36763
				الجوازات	0.194	.41629
المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.628			.16759		
الشؤون المالية والإدارية	0.429			.24265		
		الحاسوب ونظم المعلومات	0.998	.00067		

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية يعزى لمتغير

الإدارة العامة.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب لمتغير الجنس.

جدول (30.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الطلاقة	ذكر	57	3.1206	0.87371	1.051	0.296
	أنثى	54	2.9676	0.63515		
المرونة	ذكر	57	3.1754	0.85587	1.513	0.133
	أنثى	54	2.9497	0.70378		
الأصالة	ذكر	57	3.2130	0.88399	0.794	0.429
	أنثى	54	3.0979	0.61167		
الحساسية للمشكلات	ذكر	57	3.1228	0.96492	1.635	0.105
	أنثى	54	2.8630	0.67609		
القدرة على التحليل	ذكر	57	3.1901	0.92766	0.955	0.342
	أنثى	54	3.0432	0.66366		
الدرجة الكلية	ذكر	57	3.1648	0.84440	1.268	0.208
	أنثى	54	2.9893	0.58227		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.268)، ومستوى الدلالة (0.208)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

عدم وجود فروق لمتغير الجنس على مستويات الإبداع الإداري، كون الإبداع الإداري ليس حكرًا على جنس دون آخر، إلا أن النتائج أظهرت تفوق فئة الذكور على الإناث في الإبداع الإداري قد يعود لوجود قيود مجتمعية تفرض على الأنثى مما يحد من قدرتها على إيصال أفكارها الإبداعية داخل مجال عملها. وهذا ما اتفقت معه دراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (جاهل، 2018) ودراسة (جلجولي، 2013).

#### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر" ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحور
0.82694	3.1639	45	أقل من 35 سنة	الطلاقة
0.70601	2.8860	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.73497	3.0508	32	45 سنة فأكثر	
0.80284	3.1302	45	أقل من 35 سنة	المرونة
0.74061	2.8824	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.81416	3.1696	32	45 سنة فأكثر	
0.79796	3.2286	45	أقل من 35 سنة	الأصالة
0.65068	2.9622	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.80495	3.2634	32	45 سنة فأكثر	
0.90046	3.1689	45	أقل من 35 سنة	الحساسية للمشكلات
0.65595	2.7941	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.90889	2.9687	32	45 سنة فأكثر	
0.80337	3.2259	45	أقل من 35 سنة	القدرة على التحليل
0.69174	2.9216	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.91575	3.1771	32	45 سنة فأكثر	
0.76875	3.1825	45	أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية
0.61055	2.8939	34	من 35- أقل من 45 سنة	
0.77692	3.1316	32	45 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (31.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (32.4):

جدول(32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	1.496	2	0.748	1.277	0.283
	داخل المجموعات	63.283	108	0.586		
	المجموع	64.779	110			
المرونة	بين المجموعات	1.676	2	0.838	1.350	0.263
	داخل المجموعات	67.009	108	0.620		
	المجموع	68.685	110			
الأصالة	بين المجموعات	1.883	2	0.942	1.638	0.199
	داخل المجموعات	62.074	108	0.575		
	المجموع	63.957	110			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2.755	2	1.377	1.971	0.144
	داخل المجموعات	75.484	108	0.699		
	المجموع	78.239	110			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	1.948	2	0.974	1.499	0.228
	داخل المجموعات	70.185	108	0.650		
	المجموع	72.133	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.735	2	0.867	1.643	0.198
	داخل المجموعات	57.016	108	0.528		
	المجموع	58.751	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.643) ومستوى الدلالة (0.198) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

عدم وجود فروق لمتغير العمر على مستويات الإبداع الإداري، كون أن الإبداع الإداري ليس حكراً

على فئة عمرية دون أخرى، إلا أن النتائج أظهرت تفوق الفئة العمرية الأصغر في مستوى الإبداع

الإداري وهذا ما اتفقت معه معظم الدراسات المحلية والعالمية، وذلك نظراً لمواكبتهم للتكنولوجيا

والتطور العلمي. وهذا ما اتفقت معه دراسة (العجلة، 2009) ودراسة (جاهل، 2018) ودراسة

(الزعبى، 2009) ودراسة (Anderson, Potonik & Zhou, 2014).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (33.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الطلاق	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.113
		45 سنة فأكثر	0.524
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.113
		45 سنة فأكثر	0.384
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.524
		من 35- أقل من 45 سنة	0.384
المرونة	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.169
		45 سنة فأكثر	0.829
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.169
		45 سنة فأكثر	0.142
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.829
		من 35- أقل من 45 سنة	0.142
الأصالة	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.125
		45 سنة فأكثر	0.843
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.125
		45 سنة فأكثر	0.110
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.843
		من 35- أقل من 45 سنة	0.110
الحسابية للمشكلات	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.051
		45 سنة فأكثر	0.303
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	0.051
		45 سنة فأكثر	0.398
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	0.303
		من 35- أقل من 45 سنة	0.398

الجدول (33.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
القدرة على التحليل	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.100
		45 سنة فأكثر	0.794
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	-0.30436
		45 سنة فأكثر	-0.25551
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	-0.04884
		من 35- أقل من 45 سنة	0.201
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	من 35- أقل من 45 سنة	0.083
		45 سنة فأكثر	0.763
	من 35- أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	-0.28855
		45 سنة فأكثر	-0.23769
	45 سنة فأكثر	أقل من 35 سنة	-0.05086
		من 35- أقل من 45 سنة	0.187

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير العمر.

#### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى

الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
0.79916	3.2159	22	دبلوم فأقل	الطلافة
0.71720	2.9401	73	بكالوريوس	
0.88961	3.2969	16	ماجستير	
0.79559	3.2273	22	دبلوم فأقل	المرونة
0.78218	2.9511	73	بكالوريوس	
0.74682	3.3661	16	ماجستير	
0.77827	3.2597	22	دبلوم فأقل	الأصالة
0.73906	3.0900	73	بكالوريوس	
0.85317	3.3214	16	ماجستير	
0.92848	3.1727	22	دبلوم فأقل	الحساسية للمشكلات
0.77078	2.8603	73	بكالوريوس	
0.93202	3.3750	16	ماجستير	
0.94386	3.2500	22	دبلوم فأقل	القدرة على التحليل
0.76575	3.0205	73	بكالوريوس	
0.77392	3.3854	16	ماجستير	
0.78947	3.2273	22	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.69082	2.9768	73	بكالوريوس	
0.77138	3.3447	16	ماجستير	

يلاحظ من الجدول رقم (34.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (35.4):

جدول(35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	2.461	2	1.231	2.133	0.123
	داخل المجموعات	62.318	108	0.577		
	المجموع	64.779	110			
المرونة	بين المجموعات	2.977	2	1.489	2.447	0.091
	داخل المجموعات	65.708	108	0.608		
	المجموع	68.685	110			
الأصالة	بين المجموعات	.992	2	0.496	0.851	0.430
	داخل المجموعات	62.965	108	0.583		
	المجموع	63.957	110			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	4.330	2	2.165	3.164	0.056
	داخل المجموعات	73.908	108	0.684		
	المجموع	78.239	110			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	2.221	2	1.110	1.715	0.185
	داخل المجموعات	69.912	108	0.647		
	المجموع	72.133	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.376	2	1.188	2.276	0.108
	داخل المجموعات	56.375	108	0.522		
	المجموع	58.751	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.276) ومستوى الدلالة (0.108) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي على مستويات الإبداع الإداري، حيث يعد الإبداع

ومستوياته من السمات الشخصية للفرد والتي تعززها بيئة العمل. وهذا ما اتفقت معه دراسة

(جاهل، 2018) ودراسة (جلجولي، 2013) ودراسة (السودي، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (36.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الطلاقة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.138
		ماجستير	0.746
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.27584
		ماجستير	0.092
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.08097
		بكالوريوس	0.35681
المرونة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.148
		ماجستير	0.589
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.27620
		ماجستير	0.057
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.13880
		بكالوريوس	0.41500
الأصالة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.363
		ماجستير	0.806
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.16972
		ماجستير	0.275
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.06169
		بكالوريوس	0.23141
الحساسية للمشكلات	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.123
		ماجستير	0.458
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.31245
		ماجستير	0.026
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.20227
		بكالوريوس	0.51473*
القدرة على التحليل	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.244
		ماجستير	0.610
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.22945
		ماجستير	0.103
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.13542
		بكالوريوس	0.36487
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.157
		ماجستير	0.622
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-0.25052
		ماجستير	0.068
	ماجستير	دبلوم فأقل	0.11742
		بكالوريوس	0.36794

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الإبداغ الإداري يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداغ الإداري

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الإبداغ الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (37.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى الإبداغ الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلافة	أقل من 5 سنوات	14	3.3393	1.07577
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	3.0670	0.72447
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.8125	0.73269
	15 سنة فأكثر	47	3.0559	0.68950
المرونة	أقل من 5 سنوات	14	3.3776	1.02803
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	2.9796	0.73331
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.9610	0.68325
	15 سنة فأكثر	47	3.0729	0.79141
الأصالة	أقل من 5 سنوات	14	3.2755	1.13799
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	3.0663	0.67060
	من 10- أقل من 15 سنة	22	3.0974	0.63336
	15 سنة فأكثر	47	3.2036	0.75107
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	14	3.3286	1.07734
	من 5- أقل من 10 سنوات	28	2.8929	0.75519
	من 10- أقل من 15 سنة	22	2.9091	0.77761
	15 سنة فأكثر	47	3.0000	0.84750

**جدول (37.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
1.04332	3.4048	14	أقل من 5 سنوات	القدرة على التحليل
0.66055	3.0536	28	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.70031	3.1136	22	من 10- أقل من 15 سنة	
0.86659	3.0745	47	15 سنة فأكثر	
1.03144	3.3442	14	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.63758	3.0195	28	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.62091	2.9738	22	من 10- أقل من 15 سنة	
0.73010	3.0858	47	15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (37.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (38.4):

**جدول (38.4-أ): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع**

**الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة**

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.252	1.384	0.807	3	2.421	بين المجموعات	الطلاقة
		0.583	107	62.358	داخل المجموعات	
			110	64.779	المجموع	
0.411	0.967	0.604	3	1.813	بين المجموعات	المرونة
		0.625	107	66.872	داخل المجموعات	
			110	68.685	المجموع	
0.795	0.342	0.202	3	0.607	بين المجموعات	الأصالة
		0.592	107	63.350	داخل المجموعات	
			110	63.957	المجموع	

جدول (38.4-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة						
المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2.013	3	0.671	0.942	0.423
	داخل المجموعات	76.225	107	0.712		
	المجموع	78.239	110			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	1.357	3	0.452	0.684	0.564
	داخل المجموعات	70.776	107	0.661		
	المجموع	72.133	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.329	3	0.443	0.825	0.483
	داخل المجموعات	57.422	107	0.537		
	المجموع	58.751	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.825) ومستوى الدلالة (0.483) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بسنوات الخبرة، إلا أن سنوات الخبرة تسهم في توسيع آفاق الموظف وتزيد من إلمامه بكافة جوانب العمل الموكلة إليه، مما يعزز قدرته على خلق أفكار ابداعية تمكنه من التعامل مع تغيرات البيئة التي يعمل بها. وهذا ما اتفقت معه دراسة (جلجولي، 2013) ودراسة (جاهل، 2018).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (39.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.278	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.046	
		15 سنة فأكثر	0.225	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.27232	0.278
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.25446	0.245
		15 سنة فأكثر	-0.01111	0.951
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.52679	0.046
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.25446	0.245
		15 سنة فأكثر	-0.24335	0.220
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.28343	0.225
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.01111	0.951
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.24335	0.220
المرونة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.127	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.126	
		15 سنة فأكثر	0.208	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.39796	0.127
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.01855	0.935
		15 سنة فأكثر	-0.09336	0.622
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.41651	0.126
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.01855	0.935
		15 سنة فأكثر	-0.11191	0.585
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.30460	0.208
		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.09336	0.622
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.11191	0.585

الجدول (39.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الأصالة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.408	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.500	
		15 سنة فأكثر	0.760	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.20918	0.408
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.03108	0.888
		15 سنة فأكثر	-0.13732	0.456
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.17811	0.500
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.03108	0.888
		15 سنة فأكثر	-0.10624	0.594
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.07186	0.760
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.13732	0.456
		من 10- أقل من 15 سنة	0.10624	0.594
الحسابية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.118	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.149	
		15 سنة فأكثر	0.204	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.43571	0.118
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.01623	0.946
		15 سنة فأكثر	-0.10714	0.596
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.41948	0.149
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.01623	0.946
		15 سنة فأكثر	-0.09091	0.678
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.32857	0.204
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.10714	0.596
		من 10- أقل من 15 سنة	0.09091	0.678

الجدول (39.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
القدرة على التحليل	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	0.190	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.297	
		15 سنة فأكثر	0.185	
	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.35119	
		من 10- أقل من 15 سنة	-0.06006	
		15 سنة فأكثر	-0.02090	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.29113	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.796	
		15 سنة فأكثر	0.852	
	الدرجة الكلية	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.33029
			من 5- أقل من 10 سنوات	0.914
			من 10- أقل من 15 سنة	0.852
أقل من 5 سنوات		من 5- أقل من 10 سنوات	-0.32468	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.142	
		15 سنة فأكثر	0.249	
من 5- أقل من 10 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.32468	
		من 10- أقل من 15 سنة	0.827	
		15 سنة فأكثر	0.705	
	من 10- أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-0.37033	
		من 5- أقل من 10 سنوات	0.827	
		15 سنة فأكثر	0.555	
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.25840		
	من 5- أقل من 10 سنوات	0.705		
	من 10- أقل من 15 سنة	0.555		

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداغ الإداري

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الإبداغ الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

جدول (40.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في

مستوى الإبداغ الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	الفئة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	الفئة العليا	10	3.1750	0.85837
	الفئة الأولى	37	3.1284	0.81941
	وظائف الاختصاص	24	3.1458	0.71253
	غير ذلك	40	2.8781	0.72528
المرونة	الفئة العليا	10	3.2571	0.91795
	الفئة الأولى	37	3.1660	0.82583
	وظائف الاختصاص	24	3.1310	0.72833
	غير ذلك	40	2.8857	0.75468
الأصالة	الفئة العليا	10	3.3286	0.91609
	الفئة الأولى	37	3.1467	0.73962
	وظائف الاختصاص	24	3.2738	0.73560
	غير ذلك	40	3.0536	0.77147
الحساسية للمشكلات	الفئة العليا	10	3.2400	0.99242
	الفئة الأولى	37	3.0595	0.91756
	وظائف الاختصاص	24	3.0917	0.83817
	غير ذلك	40	2.8200	0.72861
القدرة على التحليل	الفئة العليا	10	3.4000	0.92028
	الفئة الأولى	37	3.0721	0.84669
	وظائف الاختصاص	24	3.2639	0.71714
	غير ذلك	40	3.0042	0.80018
الدرجة لكلية	الفئة العليا	10	3.2758	0.87948
	الفئة الأولى	37	3.1196	0.76721
	وظائف الاختصاص	24	3.1831	0.65125
	غير ذلك	40	2.9311	0.70277

يلاحظ من الجدول رقم (40.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (41.4):

جدول (41.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع

الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة	بين المجموعات	1.784	3	0.595	1.010	0.391
	داخل المجموعات	62.995	107	0.589		
	المجموع	64.779	110			
المرونة	بين المجموعات	2.137	3	0.712	1.145	0.334
	داخل المجموعات	66.548	107	0.622		
	المجموع	68.685	110			
الأصالة	بين المجموعات	1.054	3	0.351	0.597	0.618
	داخل المجموعات	62.904	107	0.588		
	المجموع	63.957	110			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2.203	3	0.734	1.033	0.381
	داخل المجموعات	76.036	107	0.711		
	المجموع	78.239	110			
القدرة على التحليل	بين المجموعات	1.902	3	0.634	0.966	0.412
	داخل المجموعات	70.230	107	0.656		
	المجموع	72.133	110			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.583	3	0.528	0.988	0.401
	داخل المجموعات	57.168	107	0.534		
	المجموع	58.751	110			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.988) ومستوى الدلالة (0.401) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة

الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية. وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية

الخامسة.

عدم وجود فروق لمتغير الفئة الوظيفية على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بالفئة الوظيفية إلا أن الفئات الوظيفية العليا تمتلك أفكار إبداعية نظراً للصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها من يشغل المناصب الإدارية العليا، باعتبارها جزءاً من المهام الوظيفية الموكلة لهم. وهذا ما اتفقت معه دراسة (السودي، 2016) ودراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (العجلة، 2009).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:  
جدول (42.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الطلاقة	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.865	
		وظائف الاختصاص	0.920	
		غير ذلك	0.276	
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.04662	
		وظائف الاختصاص	-0.01745	
		غير ذلك	0.156	
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.02917	
		الفئة الأولى	0.931	
		غير ذلك	0.179	
	غير ذلك	غير ذلك	الفئة العليا	0.276
			الفئة الأولى	0.156
			وظائف الاختصاص	0.179
غير ذلك		الفئة العليا	-0.29688	
		الفئة الأولى	-0.25025	
		وظائف الاختصاص	-0.26771	
المرونة	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.746	
		وظائف الاختصاص	0.672	
		غير ذلك	0.186	
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.09112	
		وظائف الاختصاص	0.866	
		غير ذلك	0.122	
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.12619	
		الفئة الأولى	0.866	
		غير ذلك	0.231	
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.37143	
		الفئة الأولى	0.122	
		وظائف الاختصاص	0.231	

جدول (42.4-ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الأصالة	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.507
		وظائف الاختصاص	0.850
		غير ذلك	0.313
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.18185
		وظائف الاختصاص	-0.528
		غير ذلك	0.595
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.05476
		الفئة الأولى	0.528
		غير ذلك	0.268
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.27500
		الفئة الأولى	0.595
		وظائف الاختصاص	0.268
الحسابية للمشكلات	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.549
		وظائف الاختصاص	0.641
		غير ذلك	0.162
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.18054
		وظائف الاختصاص	0.884
		غير ذلك	0.216
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.14833
		الفئة الأولى	0.884
		غير ذلك	0.215
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.42000
		الفئة الأولى	0.216
		وظائف الاختصاص	0.215
القدرة على التحليل	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.259
		وظائف الاختصاص	0.656
		غير ذلك	0.170
	الفئة الأولى	الفئة العليا	-0.32793
		وظائف الاختصاص	0.368
		غير ذلك	0.714
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	-0.13611
		الفئة الأولى	0.368
		غير ذلك	0.217
	غير ذلك	الفئة العليا	-0.39583
		الفئة الأولى	0.714
		وظائف الاختصاص	0.217

جدول (42.4-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية				
المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
الدرجة الكلية	الفئة العليا	الفئة الأولى	0.550	.15618
		وظائف الاختصاص	0.737	.09268
		غير ذلك	0.185	.34470
	الفئة الأولى	الفئة العليا	0.550	-.15618
		وظائف الاختصاص	0.741	-.06351
		غير ذلك	0.261	.18851
	وظائف الاختصاص	الفئة العليا	0.737	-.09268
		الفئة الأولى	0.741	.06351
		غير ذلك	0.185	.25202
	غير ذلك	الفئة العليا	0.185	-.34470
		الفئة الأولى	0.261	-.18851
		وظائف الاختصاص	0.185	-.25202

وقد أظهرت نتائج اختبار (LSD) عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الفئة الوظيفية.

#### نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري

لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة.

جدول (43.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة

المحور	الإدارة العامة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.9688	0.67657
	الجوازات	21	2.7976	0.79104
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.2727	0.67272
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0000	0.69000
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.3942	0.91550
	الشؤون السياسية	5	3.7250	0.36870
المعتقدات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.9524	0.85353
	الجوازات	21	2.9524	0.82726
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.0390	0.80074
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0653	0.78272
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.3187	0.77844
	الشؤون السياسية	5	3.2857	0.61445
الأعراف التنظيمية	الأحوال المدنية	12	3.4048	0.71774
	الجوازات	21	2.9728	0.75946
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.4026	0.79749
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0980	0.74050
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.2967	0.59893
	الشؤون السياسية	5	3.4286	0.59761
التوقعات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	2.7167	0.99255
	الجوازات	21	2.8952	0.79905
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.0000	0.77974
	الشؤون المالية والإدارية	35	2.8743	0.72775
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.3077	1.06651
	الشؤون السياسية	5	3.6800	0.46043
الإتجاهات التنظيمية	الأحوال المدنية	12	3.2917	1.05439
	الجوازات	21	2.9841	0.82648
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.2424	0.82450
	الشؤون المالية والإدارية	35	2.9476	0.73960
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.4359	0.69235
	الشؤون السياسية	5	3.4667	0.50553

**جدول (43.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة**

المحور	الإدارة العامة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة لكلية	الأحوال المدنية	12	3.0783	0.75570
	الجوازات	21	2.9163	0.76138
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	11	3.2039	0.71992
	الشؤون المالية والإدارية	35	3.0061	0.68638
	الحاسوب ونظم المعلومات	13	3.3520	0.73309
	الشؤون السياسية	5	3.5152	0.46700

يلاحظ من الجدول رقم (43.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (44.4):

**جدول (44.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	5.815	5	1.163	2.166	0.065
	داخل المجموعات	48.865	91	0.537		
	المجموع	54.680	96			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	1.504	5	0.301	0.474	0.795
	داخل المجموعات	57.725	91	0.634		
	المجموع	59.229	96			
الأعراف التنظيمية	بين المجموعات	2.770	5	0.554	1.052	0.393
	داخل المجموعات	47.939	91	0.527		
	المجموع	50.709	96			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	5.220	5	1.044	1.528	0.189
	داخل المجموعات	62.190	91	0.683		
	المجموع	67.410	96			
الإتجاهات التنظيمية	بين المجموعات	3.843	5	0.769	1.205	0.313
	داخل المجموعات	58.061	91	0.638		
	المجموع	61.904	96			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.820	5	0.564	1.106	0.363
	داخل المجموعات	46.398	91	0.510		
	المجموع	49.219	96			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.106) ومستوى الدلالة (0.363) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة. وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة. عدم وجود فروق لمتغير الإدارة العامة على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بالإدارة العامة التي يعمل بها، وذلك على اعتبار أن الإبداع يكتسب بالفطرة لدى الإنسان ويطور في بيئة العمل. وهذا ما اتفقت معه دراسة (السودي، 2016).

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (45.4-أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإدارة العامة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الطلاقة	الأحوال المدنية	الجوازات	0.520
	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الشؤون المالية والإدارية	0.323
		الحاسوب ونظم المعلومات	-0.30398
		الشؤون السياسية	-0.03125
		الأحوال المدنية	0.899
الجوازات	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.150	
	الشؤون المالية والإدارية	-0.42548	
	الحاسوب ونظم المعلومات	-0.75625	
	الشؤون السياسية	0.056	
	الأحوال المدنية	0.520	
المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	0.085	
	الشؤون المالية والإدارية	-0.47511	
	الحاسوب ونظم المعلومات	-0.20238	
	الشؤون السياسية	0.320	
	الأحوال المدنية	-0.59661*	
	الجوازات	0.023	
	الشؤون المالية والإدارية	-0.92738*	
	الحاسوب ونظم المعلومات	0.323	
	الشؤون السياسية	0.085	
المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	الجوازات	0.284	
	الشؤون المالية والإدارية	0.27273	
	الحاسوب ونظم المعلومات	-0.12150	
	الشؤون السياسية	0.687	
			0.255

0.899	.03125	الأحوال المدنية	الشؤون المالية والإدارية		
0.320	.20238	الجوازات			
0.284	-.27273	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.101	-.39423	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.041	-.72500*	الشؤون السياسية			
0.150	.42548	الأحوال المدنية	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.023	.59661*	الجوازات			
0.687	.12150	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.101	.39423	الشؤون المالية والإدارية			
0.393	-.33077	الشؤون السياسية			
0.056	.75625	الأحوال المدنية	الشؤون السياسية		
0.013	.92738*	الجوازات			
0.255	.45227	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.041	.72500*	الشؤون المالية والإدارية			
0.393	.33077	الحاسوب ونظم المعلومات			
1.000	.00000	الجوازات	الأحوال المدنية		المرونة
0.795	-.08658	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.673	-.11293	الشؤون المالية والإدارية			
0.254	-.36630	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.434	-.33333	الشؤون السياسية			
1.000	.00000	الأحوال المدنية	الجوازات		
0.771	-.08658	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.609	-.11293	الشؤون المالية والإدارية			
0.196	-.36630	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.403	-.33333	الشؤون السياسية			
0.795	.08658	الأحوال المدنية	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.771	.08658	الجوازات			
0.924	-.02635	الشؤون المالية والإدارية			
0.394	-.27972	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.567	-.24675	الشؤون السياسية			
0.673	.11293	الأحوال المدنية	الشؤون المالية والإدارية		
0.609	.11293	الجوازات			

0.924	.02635	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.330	-.25338	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.564	-.22041	الشؤون السياسية			
0.254	.36630	الأحوال المدنية	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.196	.36630	الجوازات			
0.394	.27972	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.330	.25338	الشؤون المالية والإدارية			
0.937	.03297	الشؤون السياسية			
0.434	.33333	الأحوال المدنية		الشؤون السياسية	
0.403	.33333	الجوازات			
0.567	.24675	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.564	.22041	الشؤون المالية والإدارية			
0.937	-.03297	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.103	.43197	الجوازات	الأحوال المدنية	الأصالة	
0.994	.00216	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.210	.30680	الشؤون المالية والإدارية			
0.711	.10806	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.951	-.02381	الشؤون السياسية			
0.103	-.43197	الأحوال المدنية	الجوازات		
0.115	-.42981	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			
0.534	-.12517	الشؤون المالية والإدارية			
0.209	-.32391	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.210	-.45578	الشؤون السياسية			
0.994	-.00216	الأحوال المدنية		المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	
0.115	.42981	الجوازات			
0.228	.30464	الشؤون المالية والإدارية			
0.723	.10589	الحاسوب ونظم المعلومات			
0.947	-.02597	الشؤون السياسية			
0.210	-.30680	الأحوال المدنية	الشؤون المالية والإدارية		
0.534	.12517	الجوازات			
0.228	-.30464	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة			

0.401	-19874	الحاسوب ونظم المعلومات	الحاسوب ونظم المعلومات	
0.343	-33061	الشؤون السياسية		
0.711	-10806	الأحوال المدنية		
0.209	.32391	الجوازات		
0.723	-10589	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.401	.19874	الشؤون المالية والإدارية		
0.731	-13187	الشؤون السياسية		
0.951	.02381	الأحوال المدنية		
0.210	.45578	الجوازات		
0.947	.02597	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.343	.33061	الشؤون المالية والإدارية	الشؤون السياسية	
0.731	.13187	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.552	-17857	الجوازات		
0.414	-28333	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.570	-15762	الشؤون المالية والإدارية		
0.077	-59103	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.031	-96333*	الشؤون السياسية		
0.552	.17857	الأحوال المدنية		
0.734	-10476	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.927	.02095	الشؤون المالية والإدارية		
0.161	-41245	الحاسوب ونظم المعلومات	الأحوال المدنية	الحسابية للمشكلات
0.060	-78476	الشؤون السياسية		
0.414	.28333	الأحوال المدنية		
0.734	.10476	الجوازات		
0.661	.12571	الشؤون المالية والإدارية		
0.366	-30769	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.131	-68000	الشؤون السياسية		
0.570	.15762	الأحوال المدنية		
0.927	-.02095	الجوازات		
0.661	-.12571	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.110	-43341	الحاسوب ونظم المعلومات	الجوازات	
0.044	-80571*	الشؤون السياسية		

0.077	.59103	الأحوال المدنية	الحاسوب ونظم المعلومات	
0.161	.41245	الجوازات		
0.366	.30769	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.110	.43341	الشؤون المالية والإدارية		
0.394	-.37231	الشؤون السياسية		
0.031	.96333*	الأحوال المدنية	الشؤون السياسية	
0.060	.78476	الجوازات		
0.131	.68000	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.044	.80571*	الشؤون المالية والإدارية		
0.394	.37231	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.290	.30754	الجوازات	الأحوال المدنية	القدرة على التحليل
0.883	.04924	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.201	.34405	الشؤون المالية والإدارية		
0.653	-.14423	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.682	-.17500	الشؤون السياسية		
0.290	-.30754	الأحوال المدنية	الجوازات	
0.387	-.25830	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.869	.03651	الشؤون المالية والإدارية		
0.112	-.45177	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.228	-.48254	الشؤون السياسية		
0.883	-.04924	الأحوال المدنية	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	
0.387	.25830	الجوازات		
0.288	.29481	الشؤون المالية والإدارية		
0.556	-.19347	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.604	-.22424	الشؤون السياسية		
0.201	-.34405	الأحوال المدنية	الشؤون المالية والإدارية	
0.869	-.03651	الجوازات		
0.288	-.29481	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.063	-.48828	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.177	-.51905	الشؤون السياسية		
0.653	.14423	الأحوال المدنية	الحاسوب ونظم المعلومات	
0.112	.45177	الجوازات		

0.556	.19347	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.063	.48828	الشؤون المالية والإدارية		
0.942	-.03077	الشؤون السياسية		
0.682	.17500	الأحوال المدنية	الشؤون السياسية	
0.228	.48254	الجوازات		
0.604	.22424	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.177	.51905	الشؤون المالية والإدارية		
0.942	.03077	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.532	.16198	الجوازات	الأحوال المدنية	الدرجة الكلية
0.675	-.12557	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.763	.07222	الشؤون المالية والإدارية		
0.341	-.27370	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.253	-.43687	الشؤون السياسية		
0.532	-.16198	الأحوال المدنية	الجوازات	
0.282	-.28755	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.650	-.08975	الشؤون المالية والإدارية		
0.087	-.43568	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.095	-.59885	الشؤون السياسية		
0.675	.12557	الأحوال المدنية	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	
0.282	.28755	الجوازات		
0.425	.19780	الشؤون المالية والإدارية		
0.614	-.14812	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.421	-.31129	الشؤون السياسية		
0.763	-.07222	الأحوال المدنية	الشؤون المالية والإدارية	
0.650	.08975	الجوازات		
0.425	-.19780	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		
0.139	-.34592	الحاسوب ونظم المعلومات		
0.139	-.50909	الشؤون السياسية		
0.341	.27370	الأحوال المدنية	الحاسوب ونظم المعلومات	
0.087	.43568	الجوازات		
0.614	.14812	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة		

0.139	.34592	الشؤون المالية والإدارية	الشؤون السياسية
0.665	-.16317	الشؤون السياسية	
0.253	.43687	الأحوال المدنية	
0.095	.59885	الجوازات	
0.421	.31129	المنظمات غير الحكومية والشؤون العامة	
0.139	.50909	الشؤون المالية والإدارية	
0.665	.16317	الحاسوب ونظم المعلومات	

وقد أظهرت نتائج اختبار (LDS) عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الإدارة العامة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي مثلت مشكلتها وبنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالي قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

#### 2.5 النتائج

1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول حول مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، فقد بينت النتائج أن التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية يسهمون في ثقافة وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل متوسط وهو ما يؤثر على سلوكيات وتوجهات الموظفين وأفكارهم حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في الوزارة، وترى الباحثة أن عناصر الثقافة التنظيمية تسهم في زيادة التنسيق الداخلي ودعم الموظفين وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم تجاه الوزارة التي يعملون بها، إضافة إلى وجود عوائق وموانع لتحقيق العدالة والمساواة بسبب المحسوبية والواسطة والمعرفة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم تشجيع الوزارة عبر برامجها وسياساتها على الإبداع في العمل، حيث إن القيم التنظيمية توجه سلوك الموظفين، وتعكس الخصائص الداخلية للوزارة حيث تحدد الأساليب التي توجه السلوك ووضع القرارات، كما وتسهم القيم التنظيمية بشكل

كبير في إبراز هوية الوزارة وتحافظ عليها، كذلك أظهرت النتائج أن هناك تأثير كبير للوضع الراهن الذي يعيشه الشعب الفلسطيني والذي تمر به السلطة الوطنية الفلسطينية على وجه الخصوص من ضغوط أثرت على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية وفي وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص وهي ظروف مرتبطة بالوضع السياسي والاقتصادي والمالي للحكومة، كما أن النظام الإداري المتبع في الوزارة يقضي بتنفيذ العمل وفق الوصف الوظيفي المقترح، لذلك فإن العاملين يقومون بتنفيذ أعمالهم ومهامهم وفق بيئة العمل النمطية والتقليدية، ولشعور الموظفين بإنخفاض طابع العدالة في الوزارة من حيث التعامل وتقسيم العمل وعدم وجود بيئة مشجعة على الإبداع وأهميته في إنجاز العمل حيث إن المعتقدات التنظيمية تزيد من قدرة الوزارة على تحويل معطيات البيئة إلى تغييرات سلوكية وتنظيمية بحيث يسهم في إنجاز العمل والمهام بطرق أفضل، ويعزز من العمل الجماعي، ويؤثر على عملية صنع القرارات بحيث تحقق نتائج أفضل، كما أظهرت النتائج أن إنخفاض اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بالموظفين وتمييزهم في إنجازهم لمهامهم وعدم تقديرهم ومكافئتهم على أعمالهم الإبداعية، وعدم تشجيع الوزارة موظفيها على الإبداع في العمل، وعدم وضوح برنامج لتحفيز هؤلاء الموظفين مادياً ومعنوياً، يؤثر على الطاقة الإبداعية والإنتاجية لدى الموظفين ويؤدي إلى ضعف روح المبادرة الإبداعية بينهم، حيث إن الأعراف تتشكل بطريقة تراكمية مع الوقت، إلا أن الوزارة قادرة على غرس أعرافها الخاصة بين موظفيها بحيث تكون ملزمة للجميع لما لها من تأثير إيجابي على بيئة العمل، كما وبينت النتائج أن الوزارة لا تلبى توقعاتهم من علاوات ومكافآت وحوافز بالشكل المطلوب ولا تأخذ بإقتراحاتهم وآرائهم، وتنفيذ العمل في الوزارة وفق ما هو مخطط وموضح حسب القانون دون الأخذ بعين الاعتبار أي أمور إبداعية ومتميزة يقوم بها الموظفين، حيث إن التوقعات التنظيمية تهتم بجانب الإحترام المتبادل بين الموظفين،

وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يدعم ويحقق احتياجات الموظف في الوزارة النفسية والاجتماعية، حيث إن الموظف في الوزارة يجب أن يقدم جميع خبراته ومهاراته ويوظفها في عمله في المقابل يجب أن تقدم له الوزارة مزايا وظيفية تدعم مهاراته وقدراته، وتعزز من احترامه بين زملاء العمل ومن احترامه لزملائه، كما وبينت النتائج أن الوزارة لا تولي أي اهتمام لعملية ادارة الصراع التنظيمي في الوزارة ولا تعمل على الاستماع لوجهات النظر المختلفة، وتعزو ذلك الباحثة إلى التعامل مع المشكلات والصراعات التنظيمية في الوزارة وعلاجها من خلال العلاقات الشخصية، ومن هذا المنطلق فإن اثبات الذات للموظفين في الوزارة جاء متوسط لعدم تكافؤ الفرص، حيث إن الاتجاهات التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحديد كيفية تعامل واستجابات الموظفين في الوزارة تجاه قضية وموقف معين، بحيث تشكل الاتجاهات نموذج سلوكي يمثل حالة الموظف النفسية والعقلية والعصبية والذي يمكن بناءه من خلال التعلم واكتساب الخبرات والتجربة.

## 1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني حول مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية،

فقد بينت النتائج أن مستويات الإبداع الإداري متوسطة جاءت لعدة أسباب منها وجود عوائق بيئية في العمل لتمكين الموظفين من تقديم أفكار إبداعية، وقدرتهم عن التعبير عنها، وتحد من قدراتهم على تطوير حلول لقضايا العمل وعلاج المشكلات التي تواجههم، حيث إن مدى إمتلاك الموظف للطلاقة الفكرية واللفظية والتعبيرية والشكلية، يحدد مدى قدرته على إنتاج أفكار الأفكار الإبداعية لما لها من أهمية كبيرة على حل المشكلات التي تواجههم خلال تأديتهم لمهامهم، أو لتطوير أعمالهم، وترتبط الطلاقة بشكل كبير ببيئة العمل في الوزارة بحيث يجب أن تكون هذه بيئة محفزة على الإبداع يتشارك الموظفون فيها آرائهم ويعبرون عنها بطلاقة ووضوح وبأساليب تواصل إبداعية تعزز من انسجامهم مع بعضهم البعض، كما بينت النتائج

أن بيئة العمل في الوزارة لا تسهم بشكل كافي على تبادل المعرفة بين موظفيها، كما أنها لا تشجع بشكل كافي على تطوير وتنمية القدرات التي يمتلكها الموظفون، وضعف تشجيعهم على التعلم واكتسابهم لخبرات جديدة وتقديم أفكار جديدة والأخذ بها، كما لا تولي الوزارة إهتماماً كافياً لتصحيح الآراء الخاطئة أو السلبية التي يتبناها الموظفون، ولا تعمل على تغيير هذه الأفكار بأفكار وأراء أكثر صحة، حيث إن الموظفين في الوزارة يتعصبون نوعاً ما لأفكارهم وأرائهم حتى وإن كانت خاطئة، وهذا قد يؤثر على إنجاز العمل بشكل سلبي، ويؤثر على خلق بيئة صراع داخل الوزارة، حيث إن المرونة إذا ما توفرت سواء بتلقائية أو بالتكيف فإنها تسهم في خلق العديد من الأفكار المختلفة والمتجددة والإبداعية بحيث تنتج أساليب عمل جديدة غير روتينية، وبينت النتائج أن بيئة العمل في الوزارة لا تدعم قدرات الموظفين ولا تشجعهم على تقديم وإبتكار الحلول الإبداعية للمواجهة المشاكل التي قد يتعرضون لها خلال تأديتهم لمهامهم في العمل، ولا تأخذ بأرائهم كما يجب لتطوير العمل، ولا تعزز من قدراتهم التي يمتلكونها لإنجاز العمل بطرق مختلفة وبأساليب جديدة، ولا تقوم الوزارة بعقد ورش عمل ونشاطات تساهم في تعزيز التواصل بين الموظفين في مختلف الأقسام لتبادل الآراء والأفكار والنقاش والتفاوض، حيث أنه كلما إمتلك الموظف أصالة تمكنه من التفكير بشكل مختلف وتقديم حلول وأفكار جديدة ونادرة من شأنه أن يعمل على علاج المشكلات واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية، وكلما كانت تلك الأفكار أكثر ندرة كلما زادت درجة أصالتها، كما وأظهرت النتائج أن بيئة العمل في الوزارة تؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين بالتنبؤ بالمشكلات وتوقعها قبل حدوثها، بحيث لا تعمل الوزارة كما يجب على مواجهة وتطوير نقاط الضعف والقصور في العمل لدى الموظفين ولا تعمل على زيادة مهاراتهم وخبراتهم في تخطيط أمور العمل لمواجهة ما قد يتعرضون له من مشكلات اثناء تأديتهم لمهامهم، حيث أنه

كلما كان الموظف بالوزارة أكثر حساسية للمشكلات، كلما زاد إدراكه ووعيه بالأخطاء وجوانب القصور في العمل ونقاط الضعف في بيئة العمل، كما وأظهرت النتائج أن بيئة العمل في الوزارة لا تهتم بتعزيز قدرات الموظفين على ترتيب الأولويات وتقسيم العمل كما يجب وتحليل المشكلات التي تواجهها ظروف العمل وبالتالي فإن قدرة الموظفين على ربط أفكارهم وتقسيم وتجزئة مهامهم جاء بدرجة متوسطة، حيث إنه إذا ما أهتمت الوزارة بتعزيز قدرات الموظفين على التحليل كان له تأثير كبير وإيجابي في انجاز المهام الموكلة للموظفين وأدائهم لأعمالهم ومواجهتهم وتعاملهم مع المشاكل التي قد يتعرضون لها بكل يسر وفاعلية، حيث إنه كلما زادت قدرة الموظف في الوزارة على التحليل وتفكيك العناصر إلى مكوناتها الأولية كلما زادت من قدرته على اكتشاف المسببات الأساسية للمشاكل التي تواجهه في العمل أو تواجهه غيره بطريقة تختلف عن غيره في العمل وباستخدام ذات الأدوات والأساليب التي يستخدمونها.

### 1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث حول وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى

وزارة الداخلية الفلسطينية، بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.897)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث إن عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) تسهم بشكل متوسط في تعزيز الإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية إلا أنه إذا ما توجهت الوزارة لرفع هذه العناصر وتعزيزها سيؤدي بشكل تلقائي إلى خلق العملية الإبداعية لدى الموظفين في الوزارة، الأمر الذي سيؤثر على أساليب تنفيذ العمل في الوزارة

وتبني أفكار ابداعية لتنفيذ الأفكار والمهام، وتقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين، كمان أن تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الموظفين وتميبتها.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع حول اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)، وقد بينت النتائج ما يلي:

• **الفرضية الأولى (الجنس):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس"، وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج. حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.821)، ومستوى الدلالة (0.071)، أي أنه لا توجد فروق لمتغير الجنس على عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية)، وذلك لأن الوزارة تتعامل مع الموظفين تبعاً للمنصب الوظيفي دون إيلاء اي اهتمام لجنس الموظف، إلا أن الفروق لصالح الذكور فقد يعود ذلك إلى المناصب الإدارية العليا التي يشغلها غالباً ذكوراً.

• **الفرضية الثانية (العمر):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$

في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"، وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.268) ومستوى الدلالة (0.286) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أي أنه لا توجد فروق لمتغير العمر على عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك لأن ثقافة الموظف مستمدة من ثقافة المجتمع الفلسطيني.

• **الفرضية الثالثة (المؤهل العلمي):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.246) ومستوى الدلالة (0.292) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي على عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك وجود لأن ثقافة المنظمة تطبق على جميع الموظفين دون النظر إلى إختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الإدارية كون ثقافة المؤسسة وسياساتها وقوانينها تحكم الموظفين على إختلاف مستوياتهم التعليمية.

• **الفرضية الرابعة (سنوات الخبرة):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.883) ومستوى الدلالة (0.452) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير سنوات الخبرة على عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك يعود لحرص الوزارة على نقل الخبرات من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية بشكل أو بآخر.

• **الفرضية الخامسة (الفئة الوظيفية):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.699) ومستوى الدلالة (0.172) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير الفئة الوظيفية على عناصر الثقافة التنظيمية،

وذلك لأن الثقافة التنظيمية والسياسات والقوانين تحكم جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم ومناصبهم الادارية.

**الفرضية السادسة (الإدارة العامة):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.948) ومستوى الدلالة (0.454) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير الإدارة العامة على عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك لأن الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة تسود جميع الإدارات العامة دون وجود إدارة عامة تتميز بثقافتها عن الأخرى، وإنما التميز يكون بطبيعة العمل والمهام في كل إدارة من الإدارات العامة في الوزارة.

1.5 نتائج السؤال الخامس حول اختلاف مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوزارة، الفئة الوظيفية، الإدارة العامة)، وقد بينت النتائج ما يلي:

• **الفرضية الأولى (الجنس):** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ت) للدرجة الكلية (1.268)، ومستوى الدلالة (0.208)، أي أنه لا توجد فروق لمتغير الجنس على مستويات الإبداع الإداري، كون الإبداع الإداري ليس حكراً على جنس دون آخر، إلا أن النتائج أظهرت تفوق فئة الذكور على الإناث في الإبداع الإداري قد يعود لوجود قيود مجتمعية تفرض على الأنثى مما يحد من قدرتها على إيصال أفكارها الإبداعية داخل مجال عملها.

- **الفرضية الثانية (العمر):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.643) ومستوى الدلالة (0.198) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير العمر على مستويات الإبداع الإداري، كون أن الإبداع الإداري ليس حكراً على فئة عمرية دون أخرى، إلا أن النتائج أظهرت تفوق الفئة العمرية الأصغر في مستوى الإبداع الإداري وهذا ما اتفقت معه معظم الدراسات المحلية والعالمية، وذلك نظراً لمواكبتهم للتكنولوجيا والتطور العلمي.

- **الفرضية الثالثة (المؤهل العلمي):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (2.276) ومستوى الدلالة (0.108) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي على مستويات الإبداع الإداري، حيث يعد الإبداع ومستوياته من السمات الشخصية للفرد والتي تعززها بيئة العمل.

- **الفرضية الرابعة (سنوات الخبرة):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخبرة" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.825) ومستوى الدلالة (0.483) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير سنوات الخبرة على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بسنوات الخبرة، إلا أن سنوات الخبرة تسهم في توسيع آفاق

الموظف وتزيد من إلمامه بكافة جوانب العمل الموكلة إليه، مما يعزز قدرته على خلق أفكار ابداعية تمكنه من التعامل مع تغيرات البيئة التي يعمل بها.

- **الفرضية الخامسة (الفئة الوظيفية):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير الفئة الوظيفية" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (0.988) ومستوى الدلالة (0.401) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير الفئة الوظيفية على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بالفئة الوظيفية إلا ان الفئات الوظيفية العليا تمتلك أفكار ابداعية نظراً للصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها من يشغل المناصب الإدارية العليا، باعتبارها جزءاً من المهام الوظيفية الموكلة لهم.

- **الفرضية السادسة (الإدارة العامة):** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية يعزى لمتغير الإدارة العامة" وقد تم قبول الفرضية حسب ما أظهرته النتائج، حيث توصلت النتائج بأن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.106) ومستوى الدلالة (0.363) وهي أكبر من مستوى الدلالة، أنه لا توجد فروق لمتغير لمتغير الإدارة العامة على مستويات الإبداع الإداري، حيث لا ترتبط مستويات الإبداع الإداري بالإدارة العامة التي يعمل بها، وذلك على اعتبار أن الإبداع يكتسب بالفطرة لدى الإنسان ويطور في بيئة العمل.

### 3.5 التوصيات

من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة الداخلية الفلسطينية، فإنه لا بد من العمل على تعزيز القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والإتجاهات التنظيمية، وتعزيز مستويات الطلاقة، المرونة، الإصالة، القدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من أداء الوزارة وتحقيق الرضا والانتماء لموظفيها، ورفع جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة للمستفيدين، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية عموماً، وفي وزارة الداخلية خصوصاً.

1. العمل على أن تضع الوزارة تصوراتها بمشاركة المبدعين فيها.
2. العمل على وضع نماذج لتطوير الوزارة ونقلها من الحالة الحالية إلى حالة أفضل مستقبلاً.
3. العمل على أن تعزز الوزارة خطتها التطويرية بمعززات للسلوك المتطور حيث يجب أن يشعر الموظفون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
4. العمل على توفير قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
5. أهمية الدعم أو اعطاء الضوء 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.
6. العمل على تحليل هيكله الوظائف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.

7. الاهتمام بعقد دورات تدريبية تعمل على زيادة الإبداع لدى الموظفين في الوزارة تكون هذه البرامج مجدولة ضمن برنامج إبداعي يستفيد منه كافة الموظفين في الوزارة.

8. استثمار الخصائص الإبداعية لدى الموظفين ومنح الفرصة وامساحة الكافية من قبل المدراء لتعزيز أفكار موظفيهم وابتكار اساليب عمل جديدة تواكب متطلبات وتطورات العلم والتكنولوجيا وتطور أساليب الإدارة .

9. غرس قيم إيجابية كالتكاملية في العمل وتعاقب الأجيال من خلال تعزيز التعاون بين المستويات المختلفة وتبادل الأفكار والمعارف، دون حساسية وأفكار المؤامرات أو عند وجود شخص جديد يدل على نفي الشخص السابق، بل التعاون والتعاقب لإنجاز الأعمال بكل كفاءة وتطوير الأداء للمؤسسة .

10. تدريب وتأهيل الفئات الوسطى للمشاركة في عملية التخطيط والتقييم ضمن احتياجات كل إدارة، لما في ذلك أهمية كبيرة تنعكس على اهتمام الموظفين في أدائهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه إداراتهم لتطوير ادائها والوقوف على ما تم تحقيقه والعقبات التي تواجههم، بما ينعكس على الوزارة بشكل كامل.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً المراجع العربية:

#### الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى. (2000): 'دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، مصر: الدار الجامعية.
2. أبو بكر، مصطفى. (2004): "الموارد البشرية- مدخل لتعزيز القدرة التنافسية"، مصر: الدار الجامعية، الاسكندرية.
3. اسماعيل، زكي. (1982): "الإنثروبولوجيا الثقافية"، قطر: دار الثقافة.
4. الخالدي، إبراهيم. (2013): "السلوك التنظيمي"، الأردن: دار الأعلام.
5. الخالدي، إبراهيم. (2008): "سيكولوجية الفرق الفردية والتفوق العقلي"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. الدوري، زكريا، وآخرون. (2011): "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. الساعاتي، سامية. (1998): "الثقافة الشخصية: بحث في علم الإجتماع الثقافي"، مصر: دار الفكر العربي.
8. السويدان، طارق، العدولي، محمد. (2004): "مبادئ الإبداع"، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
9. الصاوي، علي. (1997): "نظرية الثقافة"، الكويت: عالم المعرفة.

10. الصحاف، حبيب. (2003): "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين إنجليزي-عربي"، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
11. الصيرفي، محمد. (2005): "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
12. الصيرفي، محمد. (2007): "الحل الإبتكاري للمشكلات، طريقك للنجاح"، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
13. الطيطي، محمد. (2007): "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. العابد، فاطمة. (2015): "العصف الذهني والتفكير المبدع"، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
15. العميان، محمود. (2013): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
16. الغالبي، طاهر. (2009): "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الغزاوي، نجلة، حكمت، عبدالله. (2018): "استراتيجيات وتطبيقات ومتطلبات إدارة البيئة"، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. الفضل، مؤيد. (2009): "الإبداع في إتخاذ القرارات"، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
19. القاضي، محمد. (2015): "السلوك التنظيمي"، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
20. القحطاني، عبد السلام. (2016): "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

21. الكبيسي، عامر. (1998): "التطور التنظيمي وقضايا معاصرة"، قطر: دار الشرق للطباعة والنشر.

22. المدهون، موسى، الجزراوي، إبراهيم. (1995): "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

23. الزهري، رندة. (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، الكويت: عالم الفكر.

24. بطاح، أحمد. (2006): "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

25. بن يمينة، سعيد. (2015): "تنمية الموارد البشرية"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

26. بدوي، محمد. (2009): "كليفورد غريتز - تأويل الثقافات"، لبنان: المنظمة العربية للترجمة.

27. جلدة، سامر. (2008): "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

28. جروان، فحي. (2002): "الإبداع"، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

29. جواد، شوقي. (2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

30. جمل، محمد، الهويدي، زيد. (2003): "أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي"، الإمارات: دار الكتاب الجامعي.

31. حريم، حسين. (2003): "إدارة المنظمات: منظور علمي"، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.

32. حمدات، محمد. (2009): "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، الأردن: دار ماجد للنشر والتوزيع.

- 33.ديري، زاهد. (2011): "السلوك التنظيمي"، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 34.طالب، طالب. (2018): "الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية"، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- 35.عباس، أنس. (2011): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن: دار المسيرة.
- 36.عربيات، ياسر. (2008): "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 37.عثمان، إبراهيم. (2006): "مقدمة في علم الاجتماع"، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 38.عوض، عامر. (2008): "السلوك التنظيمي"، الأردن: دار اسام للنشر والتوزيع.
- 39.مراد، زيد. (2012): "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات"، الجزائر: دار الخلدونية.
- 40.مؤنس، حسين. (1978): "الحضارة- دراسة في أصول وعوامل قيامها وتطورها"، الكويت: عالم المعرفة.
- 41.نجم، نجم. (2003): "إدارة الابتكار"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

## الدراسات العربية

- 1- الجعبري، عنان. (2009): "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- 2- الزعبي، حسن. (2009): "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الاردنية"، بحث منشور، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن

- 3- آل سعود، منصور. (2003): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 4- السحباني، حسام. (2016): "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 5- السوداني، سناء. (2016): "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 6- العجلة، توفيق. (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- القحطاني، شائع. (2011): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 8- بوياية، محمد. (2004): "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية"، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة منتوي قسطنطينية، الجزائر.
- 9- حجازي، روبا. (2015): "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 10- حويحي، إسماعيل. (2015): *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، محافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 11- حمودة، موسى. (2015): *اثر عناصر المزيج التسويقي على قرار المستهلك الفلسطيني في مقاطعة المنتجات الإسرائيلية: حالة تطبيقية على المنتجات الغذائية في الضفة الغربية*، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين
- 12- جلولي، أسماء. (2013): *"أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة-جامعة محمد خضير بسكرة"* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- 13- راوي، امل. (2016): *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 14- رفيق، مرزوقي. (2018): *الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة (سطيف)*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 15- سميع، زيد، (2009): *أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي*، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن، ص73-80، متاح عبر (db4.eulc.edu.eg) آخر زيارة 10:34 p.m، 2018\8\1
- 16- طالب، منير. (2011): *"علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة"*، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- 17- عبد الإله، سمير. (2006): "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

## المجلات العلمية

- 1- الألوسي، عبد الوهاب. : "التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي، دراسة حالة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان"، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (3)، كردستان.
- 2- الحاكم، علي. (2017): "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، دراسة تطبيقية على المعارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم التكنولوجية، المجلد (18)، العدد (1).
- 3- الحنيطي، محمد. (2013): "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، بحث منشور، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (1)، متاح عبر ([www.almanhal.com](http://www.almanhal.com))، آخر زيارة 2018\8\4، 10:40 p.m.
- 4- الحاكم، علي، علي، أمينة. (2015): "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (16)، العدد (1).
- 5- العطوي، عامر، الشيباني، إلهام. (2010): "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (3).

- 6- العيثاوي، أبراهيم، الكواري، أسماء. (2011): "دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام: مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (32).
- 7- النمر، سعود. (1992): "الإبداع الإداري، دراسة سلوكية" مجلة المدير العربي.
- 8- بشاوي، لمياء. (2008): "الإبداع في المنظمات، كيف ننمي الإبداع في منظماتنا"، بحث منشور.
- 9- جاهل، يعقوب. (2018): "علاقة بعض الأساليب القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة"، بحث منشور، جامعة الجزائر، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد (15).
- 10- حليو، نبيل. (2017): "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟: دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية- بسكرة"، بحث منشور، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد (6).
- 11- علوان، نوفل. (2017): "العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، العدد (6).
- 12- كريم، احمد. (2012): "تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
- 13- مشاركة، عودة، مصلح، عطية. (2015): "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (4).

14- هيجان، عبد الرحمن. (1996): "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (39)، عدد(1).

### الندوات والمؤتمرات والملتقيات والدورات التدريبية

- 1- البريدي، عبد الله. (2004): "نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية"، مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض
- 2- العمري، عوض. (2010): "حاجة المنظمات للإبداع الإداري"، منتدى إدارة الشؤون الإدارية والمالية وإدارة الموارد البشرية، متاح عبر (www.gassimedu.gov) ، آخر زيارة 2018\8\3 9:19 p.m
- 3- بديسي، فهيمة، شبلي، وسام، رزق الله، حنان. (2011): "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19 مايو، الجزائر.
- 4- بروش، زكي، قاسمي، كمال. (2005): "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 مايو
- 5- بن سالم، عمر، (2010): "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 6- حلواني، احمد. (2009): "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر، السعودية.

7- عوض، أحمد. (2014): "خصائص (سمات، صفات) الانسان المبدع"، مقال متاح عبر

([www.almanhal.net](http://www.almanhal.net))، آخر زيارة 2018\8\3، 6:24 p.m

8- عيد، سيد. (2008): "التحديات التي تواجه الادارة الابداعية"، ندوة الادارة الابداعية للبرامج

والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر

9- مقدم، عبد الحفيظ. (1992): "الثقافة والتسير: لماذا الثقافة والتسير"، الملتقى الدولي، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر.

## ثانياً المراجع الأجنبية

- 1- Anderson. N, Potocnik. K, Zahou. J (2014): "Innovation and Creativity in Organizations", Journal of management. Vol (40), No (5).
- 2- Burnes, B (2017): "Managing Change", Seventh edition, Peanson, U.k
- 3- Buchanan. D, Huczynski. A (2017): "Organizational and Behaviour", ninth edition, L.E.G.O.S.P.A, Itly.
- 4- Csikazentmihalyi. M, Sawyer. K (2015): "Shifting the focus from Individual to Organizational creativity", avilabil at ([www.link.springer.com](http://www.link.springer.com)), last vist, 5 Aug, 10:43 p.m.
- 5- Daft, R. & Noe, R. (2001): "organizational behavior", harcourt college publishers, NewYork.
- 6- Guilford, P (1986): "Greative talents: Their nature uses and development", Bearly cimited, NewYork, USA.
- 7- Hogan. S (2014): "organizational culture, Innovation and performance: A test Of Schein's model", Journal of Business Research, Vol (67), No.(8).
- 8- John, R. (1997): "Global business strategy", International Thomson business Press, first published, Londen, U.k.
- 9- Kreitner. R (2007): "Organizational Behavior", The McGrow-Hill Companies, seventh edition.

- 10- Kanter, R. (1988): “when a thousand flowers bloom: structural”, collective and social conditions for innovation in organaizational behavior, Vol (1).
- 11- Lynne (2005): “Collaboration for organization success: Linking Organization support of collaboration and organization Effectiveness”, Doctor Thesis, University of North Texas, USA.
- 12- LLiya. N, et (2018): “Organizational culture and voluntary disclosure practices pf listed firms in Nigeria”, Journal of Economics and management sciences, Vol (1), No.(1).
- 13- Schein, E.C (1985): “organization Culture and ledership”, Jossy Boss, San Francisco, USA.
- 14- Sirkova. M, ferencova. M (2016), “The impact of organizational culture on creativity and innovation”, Polish Journal of management studies, Vol (14), No. (1).

#### ثالثاً المواقع الالكترونية

- 1- موقع اليونسكو (<http://www.unesco.org>)
- 2- الأيسيسكو (<https://www.isesco.org.ma/ar>)
- 3- الإيسيسكو (<http://www.alecso.org/newsite>)
- 4- مجلة جامعة القدس المفتوحة (<http://journals.gou.edu/index.php/eqtsadia>)
- 5- مجلة آفاق للعلوم الجلفة  
(<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/351>)
- 6- مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي  
(<http://www.webreview.dz/spip.php?rubrique373>)
- 7- مجلة العلوم والتكنولوجيا (<http://scientific-journal.sustech.edu/Economics-Science/index.php>)
- 8- المنهل ([www.almanhal.com](http://www.almanhal.com))

9- مجلة المدير العربي

<http://theexecutivesforum.com/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A>

10- مجلة الإدارة العامة

<https://www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/Publications/Pages/journal.aspx>

11- مجلة العلوم الاقتصادية

<http://www.dfaj.net/index.php?r=journals/Journal&i=171>

12- مجلة القادسية

<https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jld=137&uiLanguage=ar>

13- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

<https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jld=120&uiLanguage=ar>

14- مجلة الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية

<https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jld=92&uiLanguage=ar>

15- مجلة جامعة التنمية البشرية (<http://juhd.uhd.edu.iq/ar>)

رابعاً المكتبات الالكترونية ومحركات البحث ومواقع أخرى:

- محرك بحث جوجل للكتب: (<http://www.books.google.com>)
- محرك بحث جوجل العلمي: (<https://scholar.google.com.my>)
- دار المنظومة: (<http://search.mandumah.com/>)
- مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الرقمية: (<http://repository.sustech.edu>)
- مكتبة جامعة المنصورة: (<http://www1.mans.edu.eg>)
- المكتبة المركزية للجامعة الإسلامية: (<http://library.iugaza.edu.ps>)
- مكتبة المنهل: (<http://store.almanhal.com>)

- مكتبة كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات:  
(<http://www.vgloop.com/ppu/library/casi>)
- المكتبة الوقفية: (<http://waqfeya.com/category.php?cid=38>)
- بوابة الأبحاث Resarch Gate: (<https://www.researchgate.net>)
- الأكاديمية Academia: (<https://www.academia.edu>)
- المنتدى العربي للموارد البشرية: (<http://www.hrdiscussion.com>)

## الملاحق

### ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين الذين حكموا أداة الدراسة:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الوظيفة
1.	د. عزمي الأطرش	جامعة القدس	أستاذ مساعد
2.	د. سعدي الكرونز	جامعة القدس	مدير الموزانة \ أستاذ مساعد
3.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس	أستاذ مساعد
4.	د. إياد خليفة	جامعة القدس	أستاذ مساعد
5.	د. معتصم مصلى	جامعة القدس المفتوحة	مساعد أكاديمي
6.	د. مروان درويش	جامعة القدس المفتوحة	نائب رئيس جامعة القدس المفتوحة للشؤون الادارية
7.	د. سالي البرغوثي	جامعة القدس	أستاذ مساعد

## ملحق (2): وزارة الداخلية الفلسطينية

نشأت وزارة الداخلية منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وحظيت باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وضعت وزارة الداخلية منذ قيامها نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كإصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية، وفتياً أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال (وزارة الخارجية الفلسطينية، 2018).

شكلت إدارة عامة للشرطة أسست وبنيت جهازاً شرطياً مدرباً ومؤهلاً في كافة العلوم الشرطية وافتتحت المدارس ومراكز التدريب، كما وأنشئ جهاز الدفاع المدني كرديف لأذرع الداخلية، أما جهاز الأمن الوقائي فقد أنشئ ضمن الخطة الأمنية العليا للسلطة الوطنية بهدف توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني وحماية مشروعه الوطني (وزارة الخارجية الفلسطينية، 2018).

الرؤيا: "قطاع أمني رشيد يساهم في بناء الدولة الفلسطينية ذات السيادة وحمايتها من أيه تهديدات داخلية وخارجية" (الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن 2017-2022، ص 10).

الرسالة: "المساهمة في خلق بيئة أمنية ومستقرة ومزدهرة، وتعزيز شعور المواطن بالأمن والأمان، من خلال تسريع وتيرة تطوير وتنظيم وبناء قدرات مؤسسات قطاع الأمن ذات الجهود الموحدة والأدوار المحددة والقدرات العالية. ومواجهة التهديدات بالوسائل التي يتيحها القانون، على أسس

من المهنية والكفاءة والشفافية وصيانة الحريات والحقوق العامة والخاصة والشراكة المحلية والإقليمية والدولية" (الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن 2017-2022، ص10).

القيم: سيادة القانون، الشفافية، المسائلة، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشمولية، الجودة، والتميز (الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن 2017-2022، ص10).



### الملحق (3): الاستبيان

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدات والسادة الأفاضل في وزارة الداخلية الفلسطينية

تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم دراسة بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية- دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل تقديم سياسة من التوصيات لأصحاب القرار في الوزارة، أرجو الإجابة على هذه الأسئلة لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستعامل بسرية تامة، مع العلم بأن الفئة المستهدفة لتعبئة الاستبانة هم الموظفون في الإدارات العامة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تعليمات اجابة الاستبانة للمبحوثين:-

1. إقرأ التعريف المذكور عند كل محور للفهم الدقيق قبل الاجابة.
2. إقرأ الفقرات بتمعن قبل الاجابة.
3. ضع اشارة (√) في فراغ الاجابة التي تراها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،،

المشرف : د. عبد الوهاب الصباغ

الباحثة: ديمة قدسية

0598500347

اولا البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع اشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

25- أقل من 35

أقل من 25 سنة

45 فأكثر

35- أقل من 5

المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

دبلوم فأقل

سنوات الخبرة في الوزارة:

5 سنوات وأقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

أقل من 15 سنة

الفئة الوظيفية:

الفئة الأولى

الفئة العليا

غير ذلك/ حدد .....

وظائف الإختصاص

الإدارة العامة التي يعمل بها الموظف:

الإدارة العامة للجوازات

الإدارة العامة للأحوال المدنية

الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة

الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام

الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية

الإدارة العامة للشؤون القانونية

الإدارة العامة للاقامات وشؤون الاجانب والمغتربين

الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات

الإدارة العامة لشؤون العشائر والاصلاح

الإدارة العامة للشؤون السياسية

ثانياً: تقييم أبعاد الثقافة التنظيمية:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
<b>البعد الاول: القيم التنظيمية</b>						
(تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين في الوزارة)						
					1	تمتلك الوزارة نظام قيم يحدد نمط أعمالها.
					2	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة العدالة بين الموظفين.
					3	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الدقة في العمل.
					4	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة حب العمل.
					5	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الإبداع في العمل.
					6	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة الشفافية في العمل.
					7	تهتم الوزارة بتعزيز قيمة النزاهة في العمل.
					8	ينتم جو الوزارة بالترابط والتماسك بين المدير والموظفين.
					9	تشارك الوزارة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء.
					10	تركز الوزارة على تعميق الولاء لمؤسسة في نفوس الموظفين.
					11	تهتم الوزارة بتعزيز العلاقات الانسانية بين الموظفين.
					12	يسود الوزارة جو الاحترام المتبادل بين الموظفين.
					13	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين بعضهم ببعض.
					14	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين والإدارة العليا بالوزارة.
<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>						
(هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية)						
					15	تعلم الوزارة على تعزيز روح العمل الجماعي بين الموظفين.
					16	تؤمن الوزارة بأهمية إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات.
					17	تعلم الوزارة على تنمية قدرات الموظفين بشكل مستمر.
					18	تعلم الوزارة على مكافأة الموظفين بناءً على أدائهم.
					19	تتبنى الوزارة أساليب متطورة لأداء العمل.
					20	تعتمد الوزارة معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة.
					21	تتفق أهداف الوزارة مع معتقدات الموظفين فيها.

					22	تهتم الوزارة بمبدأ تفويض الصلاحيات.
					23	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين بعضهم البعض.
					24	تتعامل الوزارة مع حالات الإخفاق (الفشل) في العمل كفرصة للتعلم الذي يفود إلى التطوير.
					25	يؤمن الموظفين بأهمية إنجاز العمل وفق معايير الأداء المعتمدة.
					26	يعتقد الموظفين بأهمية تطوير علاقات العمل بين الإدارات المختلفة في الوزارة.
					27	يعتقد الموظفين بأن ثقافة الوزارة تسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية ووفق معايير الجودة المطلوبة.
					28	يحرص الموظفون ذاتياً على الإلتحاق بالدورات التدريبية من أجل تطوير قدراتهم.
<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>						
<b>(هي المعايير التي يلتزم بها الموظفون في الوزارة على اعتبار أنها معايير تخدم الوزارة وبيئة العمل)</b>						
					29	تهتم الوزارة بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.
					30	تهتم الوزارة بإجراء مراسم دورية للتعريف بالموظفين الجدد وتعريف الموظفين ببعضهم البعض.
					31	تهتم الوزارة بمكافأة الموظفين المتميزين بمراسم احتفالية.
					32	تعمل الوزارة على معاقبة الموظفين المخالفين للقوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة.
					33	يحرص الموظفون على الإلتزام والإمتثال للأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارة.
					34	يجتمع المدراء في الوزارة بالموظفين لمناقشة قضايا العمل.
					35	تمكن الأعراف السائدة في الوزارة الموظفين من التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.
					36	تسهل الأعراف السائدة في الوزارة عملية تطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب أكثر إبتكاراً وتطوراً في العمل.
					37	تسهم الأعراف السائدة في الوزارة في زيادة تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم.
					38	تمتلك الوزارة نظام تحفيز مادي ومعنوي لمكافأة الموظفين المتميزين فيها.
					39	تشجع الأعراف السائدة في الوزارة على عملية الإبداع والإبتكار مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة.
					40	تعمل الوزارة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين الموظفين.

					تعمل الوزارة على تشجيع نشر الممارسات الإبداعية بين الموظفين لما فيه مصلحة العمل.	41
					يلتزم المدراء في الوزارة بأوقات الدوام.	42
<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>						
(هي التوقعات التي يتوقعها الموظفون من الوزارة أو ما تتوقعه الوزارة من الموظفين فيها)						
					تتوقع الوزارة بأن يقوم الموظفون بكافة مهامهم وواجباتهم مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنظمها القوانين المعمول بها في السلطة الوطنية الفلسطينية.	43
					تعمل الوزارة على تلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت.	44
					تحظى الإدارة العليا في الوزارة بالإحترام والتقدير والقبول من قبل الموظفين فيها.	45
					يتوقع الموظفون قيام الوزارة على تحفيز أدائهم وتشجيعهم بشكل مستمر.	46
					يتوقع الموظفون من الوزارة تزويدهم بالتدريب وبالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للأساليب الحديثة في إتمام المهام.	47
					يتوقع الموظفون قيام الوزارة بالفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	48
					يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	49
					يتوقع الموظفون من الوزارة أن يتم تطبيق قواعد العمل بعدالة.	50
					يتوقع الموظفون أن تتناسب الصلاحيات الممنوحة لهم مع حجم مسؤولياتهم.	51
					تراعي الوزارة إقتراحات الموظفين فيها.	52
					لدى الإدارة العليا في الوزارة فهم عميق لإحتياجات موظفيها.	53
					تأخذ الوزارة بعين الإعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز الذي يحافظ على سمعة ومكانة الوزارة.	54
					يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة.	55
					توضح الوزارة الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب.	56
<b>البعد الخامس: الإتجاهات التنظيمية</b>						
(هي الأساليب التي تتبعها الوزارة في التأثير على سلوك الموظفين بهدف احداث سلوكيات ايجابية متوقعة)						
					تتجه الوزارة لتعزيز قيمة إدارة الوقت في العمل.	57
					تعمل الإدارة العليا في الوزارة على قياس أداء الموظفين.	58
					تتجه الوزارة لتعزيز إنتماء الموظفين لها.	59
					تتجه الوزارة لتعزيز ثقافة الجودة لدى موظفيها.	60

					تعمل الوزارة على الاستماع لمختلف وجهات النظر بهدف تخفيف الصراع التنظيمي.	61
					تعطي الوزارة الموظفين فرصة لعرض اقتراحاتهم.	62
					تعمل الوزارة على توضيح التعليمات والقرارات التنفيذية والقوانين المعمول بها للعاملين فيها.	63
					تعمل الوزارة على وضع عقوبات لمرتكبي التجاوزات في العمل.	64
					تهتم الوزارة في إسناد وتعليم الموظفين في حال فشلهم في أداء العمل.	65
					تعطي الوزارة موظفيها فرصاً متكافئة لإثبات الذات.	66
					تتجه الوزارة لتعزيز ولاء الموظفين لمؤسسة.	67
					توفر الوزارة المناخ المناسب للموظفين لأداء مهامهم.	68
					تراعي الوزارة إختلاف الأفكار والثقافات بين موظفيها.	69

### ثالثاً: تقييم أبعاد الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>البعد الأول: الطلاقة (هي مدى القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية)</b>						
					تسهم بيئة العمل في الوزارة على بناء وتطوير قدرات الموظفين في اقتراح حلول سريعة للمشكلات التي يواجهونها أثناء أدائهم أعمالهم.	1
					تسهم بيئة العمل في الوزارة في تمكين الموظفين من تقديم أفكار إبداعية وخلاقة خلال فترة زمنية قصيرة.	2
					تعزز بيئة العمل في الوزارة من عملية التفكير المؤسسي لدى الموظفين في التعامل مع الظروف المختلفة والمتغيرة.	3
					يملك الموظفون في الوزارة القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة.	4
					يملك الموظفون في الوزارة القدرة على صياغة أفكارهم في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	5
					يملك الموظفون في الوزارة القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	6
					تسهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين في التواصل بين بعضهم البعض.	7
					تسهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين فيها على التفكير في ظروف العمل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة.	8

البعد الثاني: المرونة (هي إنتاج أفكار في اتجاهات واساليب مختلفة)						
					9	تعزز بيئة العمل في الوزارة لدى الموظفين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بكل تلقائية ويسر.
					10	تسهم بيئة العمل في الوزارة في إستفادة الموظفين من اختلاف آرائهم.
					11	تعزز بيئة العمل في الوزارة قدرات الموظفين على تغيير مواقفهم عند إقتناعهم بعدم صحتها.
					12	يحرص الموظفون في الوزارة على إحداث أساليب لإنجاز العمل بأساليب مختلفة من فترة لأخرى.
					13	يتمتع الموظفون في الوزارة بالقدرة على تقدير الأشياء ورؤيتها من زوايا مختلفة.
					14	تسهم بيئة العمل في الوزارة في تعزيز إستفادة الموظفين من خبراتهم ومهاراتهم.
					15	تشجع بيئة العمل في الوزارة الموظفين على التعليم المستمر واكتساب المزيد من المهارات.
البعد الثالث: الأصالة (هي إنتاج استجابات أصيلة غير متكررة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد)						
					16	يملك الموظفون قدرات لإنجاز أعمالهم بأساليب متجددة.
					17	تساهم بيئة العمل في إنجاز المهام الموكلة الى الموظفين باساليب متجددة.
					18	تعزز بيئة العمل قدرات الموظفين في تقديم حلول ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					19	يملك الموظفين في الوزارة القدرة على النقاش والتفاوض مع الآخرين.
					20	تعزز بيئة العمل في الوزارة قدرات الموظفين على النقاش والتفاوض مع الآخرين.
					21	يملك الموظفين مهارات إقناع الآخرين بأفكارهم.
					22	تعزز بيئة العمل مهارات الموظفين في إقناع الآخرين بأفكارهم.
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات (هي الوعي بوجود المشكلات ونقاط الضعف في الموقف والبيئة والتعامل معها)						
					23	تعمل بيئة العمل في الوزارة على زيادة تنبؤ الموظفين بالمشكلات قبل حدوثها.
					24	تعزز بيئة العمل في الوزارة على زيادة قدرة الموظفين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.
					25	تعمل بيئة العمل في الوزارة على تطوير أوجه القصور والضعف في العمل لدى الموظفين.
					26	يملك الموظفون في الوزارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني

					منها الآخرون في العمل.
					27 يمتلك الموظفون قدرات على توقع المشكلات قبل حدوثها.
<p><b>البعد الخامس: القدرة على التحليل (هي إمكانية ومقدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في أدوات ونظم وادوات لا يراها الآخرون وتحليلها بأساليب مختلفة)</b></p>					
					28 يمتلك الموظفون بالوزارة القدرة على ربط الأفكار.
					29 تساهم بيئة العمل في الوزارة على زيادة قدرة الموظفين على تنظيم أفكارهم.
					30 تعزز بيئة العمل في الوزارة إمكانيات الموظفين على تجزئة مهام العمل.
					31 تعزز بيئة العمل في الوزارة الموظفين قدراتهم على تحليل مهام العمل.
					32 تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على ترتيب العمل حسب الأولويات.
					33 تساهم بيئة العمل في الوزارة على تطوير قدرات الموظفين على تحليل المشكلات التي تواجه ظروف العمل المختلفة.

**شكرا لحسن تعاونكم**