

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق)



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالب :

يكن سمير صالح / Yazan_92191

إشراف :

د. إيمان شحرور

2019

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

تمت مناقشة هذه الرسالة وإجازتها بتاريخ: / / 2019

أعضاء اللجنة

.....	التوقيع:	أ.د.	الاسم:
		أستاذ (التخصص) - الجامعة	الوظيفة:
.....	التوقيع:	أ.د.	الاسم:
		أستاذ (التخصص) - الجامعة	الوظيفة:
.....	التوقيع:	أ.د.	الاسم:
		أستاذ (التخصص) - الجامعة	الوظيفة:
.....	التوقيع:	أ.د.	الاسم:
		أستاذ (التخصص) - الجامعة	الوظيفة:

أودعت هذه الرسالة بالجامعة بتاريخ: / / 2019

صفحة الاهداء

إلى أرواح والدي العزيزين رحمهما الله..

إلى زوجتي الرائعة....

إلى عائلتي الكريمة...

إلى أخواتي الغاليين...

إلى كل صديق ومحـب...

أهدي هذا العمل المتواضع..

صفحة شكر وتقدير

أوجه أسمى معاني الشكر والعرفان والامتنان والتقدير لجميع الأشخاص الذين قدموا لي يد العون في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع..

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى د. إيمان شحرور التي لم تدخر جهداً في تمهيد الطريق المعرفي وتغذيته بوقتها وعملها الشاق. فقد قدمت لي المساعدة والمشورة منذ اللحظة التي بدأت فيها العمل على البحث. وبذلت جهداً حثيثاً حتى يرى هذا العمل النور. لا كلام يمكن ان يعبر عن الامتنان لها. وفقها الله وأدامها ذخراً للطلاب وللجامعة الافتراضية السورية.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث.

المخلص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منظمة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، ونشأت الحاجة لإجراء الدراسة لأن هذه المنظمة تواجه العديد من التحديات الكبيرة وعلى رأسها العقوبات المفروضة على الحكومة السورية، والذي قد ينعكس بدوره على طبيعة ونوع وحجم الخدمات التي تقدمها المنظمة. تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية وتوافر سمات الثقافة التنظيمية في المنظمة، وسعت الى التعرف على العلاقة بينهما.

شمل مجتمع الدراسة موظفي مكتب رئاسة الأونروا في دمشق والبالغ عددهم 300 موظف. ولتحقيق أهداف الدراسة، جمع الباحث البيانات من مصادر مختلفة وذلك من خلال استخدام عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن ثم تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. حيث تم توزيع 70 استبياناً بشكل عشوائي عليهم، استرد الباحث منها 57 استبياناً صالحاً، وقد تم ادخالها على برنامج SPSS v24 لتحليل البيانات.

تبين النتائج انه يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة، ويوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية، ويوجد ايضاً علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، في حين انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وتوصي الدراسة الإدارة في المنظمة بأن تزيد من قدرتها على التحكم بمسببات المشكلات، وان تعمل على حلها بالطرق الأمثل حتى تقلل من عدم ثقة الموظفين بقدرة الإدارة على حل المشكلات، كما توصي هذه الدراسة الإدارة بالعمل على ايجاد برامج وسياسات ترقية وظيفية وتطوير للمسار الوظيفي للموظفين، وذلك حتى ينتابهم الشعور بالأمان الوظيفي الذي تبين لنا انه —من وجهة نظر الموظفين— غير موجود في بيئة عمل المنظمة. وتوصي الدراسة الإدارة ايضاً على زيادة مستوى العمل الجماعي مع مختلف الموظفين دون التحيز لفئة او اشخاص معينين حتى يشعر الموظفون جميعاً انهم محط انظار واهتمام الإدارة وبالتالي تزداد دافعيتهم وحماسهم للعمل، كما وأوصت الدراسة الإدارة بأن تعمل جاهدة على تطبيق العدل والمساواة بين الموظفين وان تتبنى أفكار المرؤوسين بمختلف وظائفهم.

الملخص باللغة الانكليزية

The aim of this study is to identify the impact of creative leadership on strengthening the organizational culture in the United Nations Relief and Works Agency (UNRWA). The need to conduct this study arises as this organization is facing many challenges, especially the weakness of international funding, which in turn may reflect on the nature, type and scope of the services provided, and therefore the need to highlight this issue because of its impact in strengthening the organizational culture prevailing in the organization to be flexible and supportive of modernization and change, in order to serve the realization of the mission and objectives of the organization, and help overcome difficulties and Challenges that may hinder the development of services.

The study population included UNRWA Headquarter staff in Damascus. To achieve the objectives of the study, the researcher collected the relevant data from different sources through the use of a random sample of the study population, and then adopted the descriptive analytical method of data analysis. The sample of the study consisted of a number of staff of the UNRWA Headquarters in Damascus, where 70 questionnaires were distributed, of which 57 were valid and were entered into the SPSS v24 data analysis program.

The results show that there is an acceptable level of creative leadership in the organization, and there is an acceptable level of organizational culture, and there is also a relationship between the creative leadership and the prevailing organizational culture in the organization where there is a statistically significant impact of the dimensions of creative leadership on organizational culture, while there are no differences Statistical significance between the opinions of respondents attributed to

personal data (educational qualification, job title, number of years of experience).

The study recommends that management in the organization should increase its ability to control the causes of problems, and work to solve them in an optimal way to reduce the distrust of employees to the ability of the management to solve problems, and recommends that the organization should work on the development of programs and policies for career promotion and career development of employees, which make them feel of the job security, which it does not exist in the organization's work environment based on the study from the staff's point of view. The study also recommends management to increase the level of teamwork with different employees without prejudice to a specific groups or persons, which make all employees feel the Interest of management and thus increase their motivation and enthusiasm for work.

قائمة المحتويات

1.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1.....	أولا : المقدمة
2.....	ثانيا : مشكلة الدراسة
3.....	ثالثا : متغيرات الدراسة
4.....	رابعا : فرضيات الدراسة
5.....	خامسا : أهداف الدراسة
5.....	سادسا : أهمية الدراسة
5.....	1) الأهمية النظرية
5.....	2) الأهمية العلمية
6.....	3) الأهمية للباحث نفسه
6.....	سابعا : حدود الدراسة
6.....	ثامنا : مصطلحات الدراسة
8.....	تاسعا : الدراسات السابقة
8.....	1. دراسات متعلقة بالقيادة
15.....	2. دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية
20.....	3. دراسات متعلقة بالقيادة والثقافة التنظيمية معا
27.....	4. التعليق على الدراسات السابقة
28.....	5. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
28.....	6. أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة
31.....	الفصل الثاني : الأدبيات النظرية
32.....	المبحث الأول : القيادة
32.....	أولا: تعريف القائد والقيادة
33.....	ثانيا: أهمية القيادة
34.....	ثالثا: عناصر القيادة
34.....	المبحث الثاني : الإبداع
34.....	أولا: تعريف الإبداع
35.....	ثانيا: خصائص الإبداع
36.....	ثالثا: مستويات الإبداع
36.....	المبحث الثالث : القيادة الإبداعية
36.....	أولا: تعريف القيادة الإبداعية

37		ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية
39		ثالثا: أبعاد القيادة الإبداعية
41		المبحث الرابع : الثقافة التنظيمية
41		أولا: أهمية الثقافة التنظيمية
43		ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية
45		ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية
48		المبحث الخامس: لمحة عن الأونروا
48		في مجال الإغاثة والخدمات الاجتماعية
49		في المجال الصحي
49		في مجال التعليم
51		الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة والمعالجة الإحصائية
51		أولا: منهج الدراسة وإجراءاته
51		ثانيا: مجتمع الدراسة
51		ثالثا: عينة الدراسة
51		رابعا: أقسام الاستبانة
51		1. المحور الأول: (القيادة الإبداعية)
53		2. المحور الثاني: مقياس (الثقافة التنظيمية)
55		3. المحور الثالث: (البيانات الشخصية)
55		خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56		سادسا: ثبات العبارات
57		سابعا: خصائص أفراد العينة
57		1. متغير الجنس
57		2. متغير العمر
58		3. متغير المستوى التعليمي
59		4. متغير المسمى الوظيفي
60		5. عدد سنوات الخبرة
60		ثامنا: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات
60		1. اختبار الفرضية الأولى
65		2. اختبار الفرضية الثانية
70		3. اختبار الفرضية الثالثة
71		4. اختبار الفرضية الرابعة
78		5. اختبار الفرضية الخامسة
81		الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

81		اولا: النتائج
83		ثانيا: التوصيات
85		قائمة المراجع
85		المراجع العربية
87		المراجع الأجنبية
89		الملحقات / الاستبيان

قائمة الأشكال

3		الشكل (1/1): توضيح نموذج الدراسة
57		الشكل (3/1): نسب توزع الذكور والاناث ضمن المستجيبين
58		الشكل (3/2): نسب التوزع العمرية بين الأفراد المستجيبين

فهرس الجداول

52	جدول (3/1): عبارات بعد الحساسية للمشكلات
52	جدول (3/2): عبارات بعد المبادرة
52	جدول (3/3): عبارات بعد المثابرة
53	جدول (3/4): عبارات بعد الإبداع
53	جدول (3/5): عبارات بعد القيم التنظيمية
54	جدول (3/6): عبارات بعد المعتقدات التنظيمية
54	جدول (3/7): عبارات بعد الأعراف التنظيمية
54	جدول (3/8): عبارات بعد التوقعات التنظيمية
55	جدول (3/9): عبارات محور البيانات الشخصية
56	جدول (3/10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الدراسة
57	جدول (3/11): متغير الجنس
58	جدول (3/12): متغير العمر
59	جدول (3/13): متغير المستوى التعليمي
59	جدول (3/14): متغير المسمى الوظيفي
60	جدول (3/15): متغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي
61	جدول (3/16): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الحساسية للمشكلات
62	جدول (3/17): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المبادرة
63	جدول (3/18): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المثابرة
64	جدول (3/19): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الإبداع
65	جدول (3/20): نتيجة اختبار الفرضية الأولى
66	جدول (3/21): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد القيم التنظيمية
67	جدول (3/22): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المعتقدات التنظيمية
67	جدول (3/23): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الأعراف التنظيمية
69	جدول (3/24): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد التوقعات التنظيمية
69	جدول (3/25): نتيجة اختبار الفرضية الثانية
70	جدول (3/26): العلاقة الارتباطية بين العوامل الممثلة لمحاوِر الدراسة
71	جدول (3/27): الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة
73	جدول (3/28): الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة
75	جدول (3/29): الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرابعة
76	جدول (3/30): الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرابعة
78	جدول (3/31): الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الخامسة
79	جدول (3/32): الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الخامسة
79	جدول (3/33): الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الخامسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولا : مقدمة الدراسة.

ثانيا : مشكلة الدراسة.

ثالثا : متغيرات الدراسة.

رابعا : فرضيات الدراسة.

خامسا : أهداف الدراسة.

سادسا : أهمية الدراسة.

سابعا : حدود الدراسة.

ثامنا : مصطلحات الدراسة.

تاسعا : الدراسات السابقة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة :

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي تحتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة. وهذا ما دفع المنظمات الى تنميته، وذلك انطلاقاً من اعتباره أحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء. وإيقنت المنظمات ان الإبداع هو الخيار الأمثل لتحقيق نجاحها واستمرارها، طالما انها تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

وحتى تضمن منظمات العمل وجود نسيج ملائم من الثقافة التنظيمية الراسخة والمتينة يتوجب عليها ان تنمي القدرات الابداعية لدى كل من القيادات والافراد الموجودين فيها، وذلك باعتبار ان الابداع والابتكار من العناصر الداعمة والمشجعة لتكوين ثقافة تنظيمية قوية بما تتضمنه من قيم ومعتقدات، اذ ان توجيه سلوك الافراد الى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل يتطلب ابداعا وابتكارا، وبالتالي فإن القيم والمعتقدات قد تتصف بالمرونة للتغير وفقا لحاجات واهداف المنظمة المتجددة، والتي يكون لابداع قياداتها و افرادها دورا في اعادة صياغتها وتحديثها.

من هنا يمكن ملاحظة أن للقيادة الابداعية تأثيراً على أنشطة المنظمات وعلى ثقافتها التنظيمية، لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات. كما انها تلعب دورا هاما في بناء هياكل تنظيمية متينة يكون لها دور مهم في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة عن كونها انها تعطي للمنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق اهدافها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، وذلك بسبب وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع اعضائها الى الالتزام

والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي تشكل اطار مرجعيا وسلوكيا يهتدي به العاملين في المنظمة.

وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتعزيزها أيضا الى جانب الابداع القيادي سعيا للمضي بقارب المنظمة نحو المزيد من النجاح.

ثانيا : مشكلة الدراسة :

تعتبر وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) واحدة من اهم المنظمات الدولية الناشطة في الجمهورية العربية السورية، حيث تعنى هذه المنظمة باللاجئين الفلسطينيين، وتتمثل خدماتها بشكل رئيسي في عدة ميادين أبرزها: التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية والمساعدات المالية والعينية، ولكي تحقق المنظمة دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة مبدعين لديهم القدرة على بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، خصوصا ان الأونروا تواجه العديد من التحديات منها ضعف التمويل الدولي الذي قد ينعكس بدوره بشكل سلبي على طبيعة ونوع وحجم الخدمات المقدمة. ومن هنا تتضح الحاجة لإلقاء الضوء على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث، بما يخدم تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، والتغلب على الصعوبات المتراكمة التي قد تعرقل تطور الخدمات فيها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الأونروا ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في مقر رئاسة الأونروا بدمشق؟
 2. ما مدى توافر ثقافة تنظيمية راسخة لدى العاملين في مقر رئاسة الأونروا بدمشق؟
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في المنظمة
- محل الدراسة عند مستوى $a \leq 0.05$ ؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ في متوسطات استجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

ثالثاً : متغيرات الدراسة :

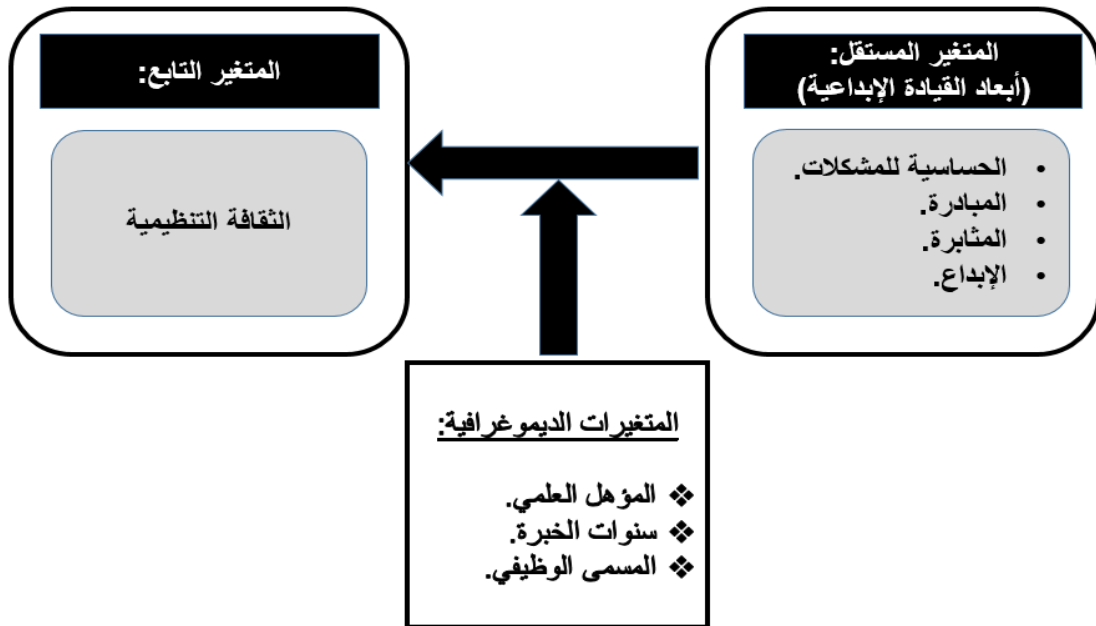
تتضمن هذه الدراسة متغيرين أساسيين، ولكل متغير منهما بعض الأبعاد:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):

ستركز الدراسة على أبعاد القيادة الإبداعية التالية:

- الحساسية للمشكلات.
- المبادرة.
- المثابرة.
- الإبداع.

ثانياً: المتغير التابع: (الثقافة التنظيمية).



الشكل 1، توضيح نموذج الدراسة

رابعاً : فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من أبعاد القيادة الإبداعية لدى المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات صيغت على الشكل التالي:

4/1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الحساسية للمشكلات) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المثابرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المبادرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

5/1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

5/2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمسمى الوظيفي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

5/3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات الخبرة حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

خامسا : أهداف الدراسة :

- (1) التعرف على واقع القيادة الإبداعية السائدة في المنظمة.
- (2) التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- (3) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية في المنظمة.
- (4) التعرف على أثر أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- (5) الكشف عن مدى وجود فروق في آراء وتصورات افراد العينة حول القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

سادسا : أهمية الدراسة :

1) الأهمية النظرية: وتتلخص بالآتي:

- يأمل الباحث ان تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وأن تشكل مرجع مهم للباحثين في موضوع أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منظمات وهيئات اخرى، وكذلك فتح باب الإجتهد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى.

2) الأهمية العلمية: وتتلخص بالآتي:

- **الأهمية بالنسبة لمنظمة الأونروا بدمشق:** تسعى الدراسة الى الكشف المباشر عن قدرة الإدارة والقيادة في الأونروا على تسخير امكانياتها الإبداعية لتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة، وفي الوقت نفسه تحلل العوائق والتحديات التي تواجه

المنظمة والتي تؤثر على عملها، كما تسعى الدراسة الى ايجاد حلول عملية تستفيد منها المنظمة في واقع عملها.

- **المجتمع:** ان تعزيز ثقافة الابداع والابتكار في المجتمع من جهة، وبيان أهميتها وأثرها على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات ومنظمات هذا المجتمع من جهة أخرى، والتأثير المباشر على الخدمات التي تقدمها المنظمات في المجتمع من ناحية ثالثة، يفضي كله الى الارتقاء بمستوى المساعدة والخدمات المقدمة لتعزيز وتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للأفراد ضمن المجتمع.
- **المنظمات والمؤسسات المشابهة:** قد تعتبر هذه الدراسة والدراسات المشابهة أساساً لأي دراسة او ابحاث مستقبلية تتناول مؤسسات او منظمات أخرى.

(3) الأهمية للباحث نفسه:

تنمية قدرات ومهارات الباحث في إيجاد وتنسيق الأبحاث المستقبلية، وصقل مهاراته البحثية والعلمية والاحصائية، واثراء معلوماته في الموضوعات ذات العلاقة بالبحث.

سابعاً : حدود الدراسة :

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في الأونروا.
2. **الحد المكاني:** مقر رئاسة الأونروا بدمشق.
3. **الحد الزماني:** عام 2019.
4. **الحد البشري :** العاملين في مقر رئاسة الأونروا بدمشق.

ثامناً : مصطلحات الدراسة :

1. القيادة:

يشير مفهوم القيادة اصطلاحاً الى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون الزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق اهدافها،

وكونه معبرا عن امالها وطموحاتها، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل المناسب.(رشيد، 2016، ص. 3)

والقيادة بطبيعتها هي خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها. (الفارس والفارس، 2017، ص. 11)

2. الابداع :

عرف الإبداع بأنه العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريدا بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع. (الزعيبي، 2009، ص. 10)

يعرف البنا (2017، ص. 9) الابداع على انه : انتاج افكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة وليست اعتيادية، واحداث استجابات تتصف بالاصالة.

3. القيادة الابداعية:

عرفتها واعر (2015، ص. 127) على انها نها تلك القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وابداع أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها.

وعرف الغامدي (2009، ص. 9) القيادة الابداعية بأنها " القدرة على تغيير او تجديد او استحداث نهج او اسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة مناسبة لتطلعات العصر الحديث وملبية لحاجات المجتمع.

4. الثقافة:

يعرفها الليثي (2008، ص. 8) بأنها مجموعة من المعارف والفنون والعادات والتقاليد والأنظمة المكتسبة من البيئة المحيطة والتي تؤثر في السلوك وممارسة الآخرين.

5. الثقافة التنظيمية:

يعرفها شين عام 1986 في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها". (عقابة، 2017، ص. 24)

وعرفها العريقي (2009، ص. 141) بأنها : مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والاعمال المقبولة والاعمال والتصرفات غير المقبولة.

تاسعا : الدراسات السابقة :

تم تقسيمها الى دراسات قد تناولت القيادة، ودراسات تناولت الثقافة التنظيمية، ودراسات تناولت القيادة والثقافة التنظيمية معا.

اولا: دراسات متعلقة بالقيادة:

1. دراسة السلمي (2012) بعنوان: (القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية، وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقه.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

2. دراسة الغامدي (2012) بعنوان: (درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتم إستخدام المنهج الوصفي المسحي وصممت إستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون (العمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة) والبالغ عددهم (436 قياديا) وتكونت عينة الدراسة من 250 قيادي من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، حيث أن عينة الدراسة من الذكور بلغت 177 قيادية، أما عينة القادة من الإناث بلغت 73.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ان المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت ابعاد الممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات يليه بعد المبادرة و أخيرا بعد الطرافة والغرابة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ومتغير نوع الكلية.

3. دراسة صالح و باني (2013) بعنوان: (القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها).

هدفت الدراسة الى ابراز واقع القيادة الإبداعية وكذلك الكشف عن طبيعة ادارة المعرفة في جامعة الكوفة فيما إذا كان هناك نمط سينسجم مع توجيهات الدولة في ظل الظروف التي يواجهونها والتي تتطلب سلوك قيادي مبدع يساهم بصورة مباشرة في زيادة معدلات الأداء.

اهم نتائج الدراسة :

- توفر نظام محدد لتطبيق الثقافة التنظيمية الملائمة للتفويض الإداري في المنظمة المبحوثة .
- إن الوصول إلى مجتمع المعرفة يرتبط أساسا بإطلاق حرية الرأي والتعبير والتنظيم الذي يتجسد من خلال مشاركة الأفراد الفاعلة والقادرة على التأثير في مسار عمل المنظمة حصرا.
- من خلال تحليل النتائج تبين أن المنظمة تعمل على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات والمعارف المكتسبة من القيادات الإدارية السابقة والحالية.

4. دراسة سنبل (2014) بعنوان: (القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات).

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الابداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال الاهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- بلغت درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، والانحراف المعياري (0.58).
- بلغت درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن درجة عالية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، والانحراف المعياري (0.33).
- وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.684).

5. دراسة النويقة (2015) بعنوان: (أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية في الاردن).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفا. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة.

6. دراسة رشيد (2016) بعنوان: (أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة).

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) على تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، الترقية) في جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط.
- جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط.
- الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل ونمط القيادة عالي.
- الرضا عن الترقية متوسط.
- القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائي لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي.

7. دراسة ادمو (2017) بعنوان: (القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، دراسة تطبيقية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء).

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات، والتعرف على أثر الابداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- هناك علاقة إيجابية بين المثابرة والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- هناك علاقة إيجابية بين المبادرة والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- هناك علاقة إيجابية بين حساسية القائد للمشكلات والأداء الاستراتيجي للمنظمات.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

- على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ان تهتم بالقيادة بشكل أكبر وان تعمل على رفع مستوياتهم القيادية.
- على القادة في الشركة استخدام المبادرة وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد.
- على الشركة تطبيق مفهوم الابداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

8. دراسة البنا (2017) بعنوان: (الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي (72.2 %) يليه النمط القيادي الديموقراطي بوزن نسبي (70.7 %)، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي (69 %) يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي (63.8 %)، وأخيرا النمط القيادي التراسلي بوزن نسبي (51.1 %) كما أظهرت أن محور السلوك الإبداعي جاء بوزن نسبي بلغ (70 %) وأن استجابات المبحوثين على هذا

المحور كانت إيجابية، وتظهر النتائج أيضا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أنماط القيادة والسلوك الإبداعي حيث كانت قيمة (ر) = 0.386 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

9. دراسة الاخضر (2018) بعنوان: (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج).

هدفت الدراسة الى :

- محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية .
- معرفة نمط القيادة السائد بوحدات المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة .
- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي والتي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة.
- فهم النماذج العالمية للتميز التنظيمي، الأمر الذي قد يساعد القادة في المنظمات الجزائرية في تطوير وتنمية عوامل التميز التنظيمي بمنظمتهم من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النماذج.
- استكشاف الاستراتيجيات اللازمة لإرساء ثقافة التميز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية غير المستقرة وفي ظل المنافسة الحادة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد القيادة في المنظمات الجزائرية على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم التميز التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- القيادة التحويلية كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب.
- القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة وفي نجاح المنظمة والوصول إلى مستويات أكثر تنافسية خاصة في ظل بيئة سريعة التقلب.
- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن التميز التنظيمي، خاصة في ظل التنافسية الشديدة في بيئة الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي أن تحاول تغيير الممارسات القيادية التقليدية و تتحول إلى ممارسات القيادة التحويلية.
- يوجد مستوى مقبول من سمات التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- القيادة التحويلية تؤثر على التميز التنظيمي في ميدان الدراسة، حيث تم قبول كل الفرضيات الفرعية البديلة من خلال إثبات أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتمكين) على التميز التنظيمي بميدان الدراسة.

10. دراسة راكي واخرون (2017) بعنوان: (تأثير القيادة على الإبداع والابتكار).

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وهدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة في التأثير على الإبداع والإدارة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ❖ المستوى الأمثل من الإبداع والابتكار يعني الميل إلى توليد الأفكار البديلة، أو الاحتمالات، وتحويل هذه الأفكار الجديدة والخيالية إلى واقع لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها.
- ❖ يجب أن يكون للمؤسسة قائد جيد يمكنه توفير المناخ المناسب لموظفيه وإلهامهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من تكوين أفكار ابداعية.
- ❖ يجب أن تتمتع المنظمة بالثقافة التي تقبل التغيير وتضع القادة الذين يمكن أن يجعلوا الموظفين يشعرون بضرورة الابتكار وبالتالي يقومون بمزيد من المبادرات.

كما قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها :

- ينبغي للمنظمات أن تضع موظفيها في برامج التدريب، مما يساعدهم في اكتساب القدرة على توليد الأفكار الإبداعية، وإيجاد الطريقة الصحيحة لتطبيقها.
- ينبغي للمنظمات أن تنشئ نظامًا صريحًا للمكافآت التي تحفز الموظفين على تقديم أفكار إبداعية، والتي توجه المنظمة إلى الحصول على نتائج جيدة.

ثانيا: دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة الليثي (2008) بعنوان: (الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة).

هدفت الدراسة الى :

- ❖ توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- ❖ التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- ❖ التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- ان درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا و بكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري .

2. دراسة العريقي (2009) بعنوان: (الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين، أخذين في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل: السن، الخبرة، المستوى الإداري.

شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة (142 مفردة)، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة حازت على الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها بفارق بسيط تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي.

3. دراسة د. الزعبي (2009) بعنوان: (اثر الثقافة التنظيمية في الابداع، دراسة تطبيقية في شركات الادوية الاردنية).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية واثار ذلك في تحقيق الابداع لدى العاملين، فضلاً 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 الاساليب الاحصائية: النسب المئوية

والتكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد، مان- ويتني، كروسكال ولس. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها:

وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر. كما تبين بان هناك تأثيرا معنويا لكل من ابعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع. فضلا عن وجود تباين في مستوى الابداع لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهام الوظيفة الحالية. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا بأية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين وباختلاف مستوياتهم الوظيفية، بالإضافة الى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض نسبيا كقيم الدعم والتشجيع.

4. دراسة ضنبري (2013) بعنوان: (دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة).

هدفت الدراسة الى:

- محاولة معرفة هل لدى المؤسسة الصناعية (تيندال) ثقافة تنظيمية تعمل على تعديل سلوك العمال والتنبؤ به.
- معرفة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لديهم.
- الكشف عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية تيندال.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة، وهذا نظرا لعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعمال
- تحرص الإدارة على متابعة القرارات الصادرة من عندها وذلك لحرصها على سير العمل، كما أنها تسلط الرقابة المستمرة والمحكمة لكي تضبط العمال.
- القرارات المتخذة من طرف الإدارة غير فعالة رغم حرصها على تطبيق قوانين العمل بحكم أن المؤسسة تعتمد على الجانب الرسمي للعمل، وان نسق الاتصال يكون في شكل تعليمات وأوامر.

- القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة مما جعل العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز لاستمرارهم في العمل.
- الاهتمام بتحفيز العمال يزيد من أدائهم.
- يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى اندماج وتوافق وتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معاً، مما نتج عنه ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي.

5. دراسة يونسي (2015) بعنوان: (الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة).

هدفت الدراسة الى :

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا عن نطاق الإشراف بالمؤسسة.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الأجور و الحوافز بالمؤسسة.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن محتوى العمل، ذلك ان ادارة الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة تعطي للعاملين الفرصة بالمشاركة في كافة الأنشطة وتبادل وجهات النظر.
- يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف، وبالتالي فإن رضا العاملين عن نطاق الاشراف يرجع للمعاملة الحسنة للمشرفين مع مرؤوسيههم.
- يوجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز، وبالتالي فإن العلاقات الحسنة كالاخترام والتعاون بين العمال في المؤسسة محل الدراسة تساهم في تحقيق رضا العمال الوظيفي عن الأجور والحوافز.

6. دراسة راوي (2016) بعنوان: (دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات بمدينة ورقلة).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 5 مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط بمدينة ورقلة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

مستوى توافر الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في توفر الموارد وأخذ المخاطرة لهما دور كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأفراد الذين يمتلكون أفكار خلاقة، ولديهم دافعية نحو أخذ المخاطرة.

7. دراسة طه وآخرون (2016) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار).

هدفت الدراسة إلى البحث في العوامل المحددة للإبداع والابتكار في عينة مؤلفة من 184 منظمة في الجمهورية السلوفاكية. كما هدفت إلى تحليل العلاقة بين الجوانب الثقافية والإبداع، وبين الإبداع والابتكار.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- الإبداع لا يعني بالضرورة الابتكار (يوجد إبداع بدون ابتكار ولكن لا يوجد ابتكار بدون إبداع).
- الثقافة التنظيمية هي واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على الإبداع والابتكار في المنظمة.
- أن ارتباط الموظفين بقيم المنظمة يؤثر بشكل إيجابي على الرغبة في الخروج بأفكار جديدة.
- أن تواصل الفريق المفتوح حول الأفكار الجديدة يؤثر بشكل إيجابي على إبداع الفريق.
- أن العلاقات الشخصية الجيدة في مكان العمل تؤثر إيجاباً على الأداء الإبداعي للأفراد.

8. دراسة أخفان وآخرون (2018) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية على المعرفة الإدارية

في مراكز البحوث المختارة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية، وطبقت على عينة مكونة من 124 موظف من 4 مراكز بحوث مختارة في أندونيسيا، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل المتغير المستقل بالثقافة التنظيمية والنمط القيادي، واشتملت الثقافة التنظيمية على 4 أبعاد (ثقافة المشاركة، الابتكار، العقلانية، الاستقرار) والنمط القيادي على بعدين (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي)، أما المتغير التابع فهو المعرفة الإدارية اشتمل على 4 أبعاد (الإبداع المعرفي، التنظيم، المشاركة، التطبيق).

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ان الثقافة التنظيمية السائدة و النمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية حيث وجد أن ثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الإدارية.
- إن ثقافة الاستقرار لها علاقة ايجابية مرتبطة بالمعرفة الإدارية.
- إن الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عمليات ادارة المعرفة حيث أن نمط القيادة الديمقراطي له تأثير ايجابي على عمليات ادارة المعرفة.

ثالثاً: دراسات متعلقة بالقيادة والثقافة التنظيمية معاً:

1. دراسة محمد و مرسى (2012) بعنوان: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الادارية بجامعة اسيوط).

هدفت الدراسة الى التعرف على :

- ❖ طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط .
- ❖ تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسيوط.
- ❖ وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة أسيوط بحيث تساهم بدور فعال في تنمية مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والعاملين بما يساهم في رفع كفاءة جامعة أسيوط وزيادة قدرتها التنافسية .

وقد توصلت الى النتائج التالية :

- إن المحور الخاص بالاتساق والتجانس احتل المرتبة الأولى ويليه المحور الخاص بالاحتواء والترابط في المرتبة الثانية ثم جاء المحور الخاص بالمناخ التنظيمي للعمل في المرتبة الثالثة، أما المحور الخاص بالبعد الإنساني فقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من منظور عينة الدراسة.
- بلغ الوزن النسبي لاستبانة الإبداع الإداري ككل (0.87) وهو اكبر من الحد الأعلى للثقة ، كما تراوحت الأوزان النسبية لعناصر الإبداع الإداري ما بين (0.75 : 0.95) ، ومعظم هذه القيم اكبر من الحد الأعلى للثقة ماعدا القيمة الخاصة بالعنصر الرابع " المخاطرة " حيث انحصرت بين الحدين الأدنى والأعلى للثقة، وهذا يؤكد توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات لدى القيادات الإدارية بالجامعة، ويعزي ذلك لتوفر البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على نمو هذه القدرات.
- إن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري حيث بلغ قيمة معامل الارتباط حوالي (0.619) وهي قيمة دالة عند (0.01)، كما اتضح أيضا أن معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا موجبا بعناصر الإبداع الإداري، ما يؤكد أن توافر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري للقيادات الإدارية، وزيادة قدرتهم على العمل.

2. دراسة الخزاعي (2014) بعنوان: (الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى (بالقيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة حول أثر الأنماط القيادية لقيادات الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى على الثقافة التنظيمية حسب متغيرات (الخبرة، الرتبة العلمية، المستوى الإداري).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيا عند مستوى (0.001) بين الأنماط القيادية لوكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى والقيم التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الأنماط القيادية و المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة للأنماط القيادية، و القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. ولا توجد فروق في التوقعات التنظيمية.
- واما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المستوى الإداري في الأنماط القيادية وفي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، ولا توجد فروق في المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية .

3. دراسة بوراس (2014) بعنوان: (دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة).

وهدفت الدراسة الى :

- ❖ معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.
- ❖ أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.
- ❖ معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- ❖ التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- ❖ لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- ❖ محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

وقد توصلت الى النتائج التالية :

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- إن القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.
- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.

- إن قوة شخصية القائد تحقق التطوير والتميز، وتحقق مبدأ الابتكار مما يشكل منهجية سليمة وطريقة متميزة يتم تبنيها فيما بعد كثقافة.
- إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم لأوامرهم دون معارضة.
- إن القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين بغية جعلهم يشعرون بأهميتهم مما يحفزهم على العمل بكفاءة وفاعلية.

4. دراسة سلامة (2015) بعنوان: (القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، والتعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والكشف عن أكثر المعوقات التي تحد من توفر القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في هذه الوزارة، والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أنماط القيادة الإستراتيجية و أشكال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أن مستوى أنماط القيادة الإستراتيجية وزنها النسبي (66.9 %)، كما أن " القيادة الإستراتيجية التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.89 %) ويليه " القيادة الإستراتيجية التحويلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.56 %) ويليه " القيادة الإستراتيجية المشاركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.97 %) وهذا بدوره يدل على أن القيادة الاستراتيجية التنفيذية هي النوع السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني .
- أن مستوى الثقافة التنظيمية وزنها النسبي (66.7 %) كما تبين أن " الثقافة التنظيمية المحافظة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (66.2 %) ويليه " الثقافة التنظيمية المرنة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.6 %) ويليه " الثقافة التنظيمية الإبداعية

" بوزن نسبي (63.4 %) وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية المحافظة هي الثقافة السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني .

- أن مستوى المعوقات وزنها النسبي (63.4 %) ، وتبين أن "المعوقات الفنية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65 . 70 %)، ويليه "hgمعوقات البشرية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.65 %) ويليه " المعوقات التنظيمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88 %) .

5. دراسة ساعد (2016) بعنوان: (دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية 80.6 %.
- أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ 75.4 %.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

6. دراسة عقابة (2017) بعنوان: (دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية).

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف على أهم الأبعاد المكونة لكل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.
- السعي لتوسيع استخدام مفاهيم القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وترسيخها.
- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- تبني عدة أنماط في القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى التعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة.
- إن مديرية الجامعة تحاول أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات المشابهة لها فهي تعمل على تطويرها وتنميتها من خلال التنوع في الثقافة التنظيمية.
- تأثير المسؤولين على مرؤوسيهـم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم كان عالي.

7. دراسة أريبين واخرون (2013) بعنوان: (الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة، الآثار على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي من قطاع الشرطة في باندونغ ، سيماهي ، جاروت ، جاوة الغربية).

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير أداء الثقافة التنظيمية والنمط القيادي والرضا الوظيفي على أداء المنظمات الشرطة.

وتوصلت الى عدة نتائج اهمها :

- أن الثقافة التنظيمية تأثرت بشكل كبير تجاه الرضا الوظيفي، لكنها أثرت بشكل ضئيل على الأداء التنظيمي.
- أثر أسلوب القيادة بشكل كبير على الرضا الوظيفي وعلى الأداء التنظيمي.
- عمل الرضا الوظيفي كوسيط مؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وعلى العلاقة بين النمط القيادي والأداء التنظيمي.

8. دراسة رباني واخرون (2014) بعنوان: (القيادة والابداع، هل الثقافة التنظيمية مهمة؟).

هدفت الدراسة الى :

- ❖ دراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على الإبداع.
- ❖ دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

❖ استكشاف دور الوساطة الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي.

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الإبداع التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الثقافة التنظيمية، مما يدل على أن القائد التبادلي يمكن أن يساهم بشكل فعال في ذلك.
- يوجد ارتباط وثيق الصلة بين القيادة التبادلية والابداع التنظيمي.
- يوجد اثر ايجابي للقيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، ويساهم القائد التحويلي ببناء بيئة عمل بناءة وممتعة في المنظمة.

9. دراسة رومي (2018) بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وأداء الموظف).

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وأداء الموظف، وقد استخدمت الطريقة الإحصائية في الدراسة، واستخدمت أبعاد أسلوب القيادة وهي الأسلوب التشاركي والأسلوب الاستبدادي والأسلوب البيروقراطي وأسلوب القيادة الموجهة بالأهداف، وتم استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية وهي نهج الاختلاف ونهج التكامل ونهج التجزئة. في حين تم استخدام الأبعاد التالية في الرضا الوظيفي وهي: الرضا على الراتب والرضا عن الترقية والرضا عن المشرف.

وتوصلت الى عدة نتائج اهمها :

1. لكل موظف يعمل في المنظمة قواعده وقيمه الخاصة وإيمانه المختلف تجاه المنظمة.
2. في بعض الأحيان تختلف الثقافة التنظيمية عن قواعد وقيم الموظف الشخصية، لذا فإن أي موظف ينضم إلى المنظمة في أي وقت يجب عليه تبني أفكار المنظمة.
3. للثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة تأثير قوي وعميق على أداء الموظفين، مما يساعد الموظفين على أن يكونوا راضين عن المنظمة وهذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظف.
4. يوجد ارتباط إيجابي وهام بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على أداء الموظفين والرضا الوظيفي.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

يتبن لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها انها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت في اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي اجريت فيها الدراسة، فمنها مجتمعات عربية واخرى اجنبية، وكذلك تنوعت في مجالات وقطاعات العمل المختلفة التي تناولتها، وقد اتضح ان هذه الدراسات قد ركزت بشكل اساسي على:

- ✓ زيادة وعي المديرين بأهمية الدور القيادي.
- ✓ اهمية الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين الاداء داخل المنظمة.
- ✓ اهمية الإبداع المؤسسي.
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وأداء الموظف.
- ✓ اهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري.
- ✓ اهمية القيادة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية.
- ✓ الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

وهنا يبرز احساس الباحث بأهمية تطبيق دراسة ذات مضمون مختلف عما تم تناوله سابقا بحيث تركز على اثر القيادة الابداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية، سعياً منه للوصول الى استنتاجات مهمة وتوصيات ضرورية تفيد في تحسين واقع العمل في المنظمة التي تشكل مجتمع البحث. ومجمل القول ان الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وانضاج مساراتها، فبالرغم من الاختلافات في الاهداف او الادوات او الاساليب، الا انها قد اكسبت الباحث سعة في الاطلاع لكافة جوانب موضوع الدراسة، ويأمل الباحث في ان تكون هذه الدراسة اضافة جديدة الى المكتبة العربية.

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال :

- بناء فكرة الدراسة.
- الاطلاع على الاطار النظري للدراسات السابقة ووضع الاطار العام والاساس النظري لهذه الدراسة.
- تزويد الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج التحليلي الوصفي.
- التعرف على نوع المعالجات الاحصائية المتبعة.
- بناء اداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، إذ لم يسبق ان تم اجراء دراسة في مجال القيادة الابداعية واثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل بيئة عمل الاونروا وذلك في حدود علم الباحث.
- اغلب الدراسات السابقة لم تربط بين الثقافة التنظيمية والقيادة الابداعية، حيث وجد الباحث ان معظم الدراسات قد ربطت احد هذين المتغيرين بمتغير اخر. (باستثناء دراسة نهى ساعدي وهي : دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية).

سادساً: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

❖ أوجه التشابه:

1. من حيث منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهجي الوصفي التحليلي، وقد تشابهت بذلك مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الليثي (2008) ودراسة الغامدي (2012) ودراسة السلمي (2012) ودراسة ضنبيري (2013) ودراسة سنبل (2014) ودراسة النويقة (2015) ودراسة ساعد (2016) ودراسة عقابة (2017) ودراسة البنا (2017) ودراسة الأخضر (2018).

2. من حيث المتغيرات الديموغرافية:

ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية : المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والعمر، والقيادة والثقافة التنظيمية. واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها هذه المتغيرات باستثناء متغيري الجنس والعمر مثل دراسة العريقي (2009) والغامدي (2012) وسلامة (2015) وساعد (2016).

3. من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة السلمي (2012) ودراسة الغامدي (2012) ودراسة سنبل (2014) ودراسة الخزاعي (2014) ودراسة رشيد (2016) ودراسة ساعد (2016) ودراسة راوي (2016) ودراسة عقابة (2017).

❖ أوجه الاختلاف:

1. من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن مدى توافر السمات الابداعية لدى القيادات في مقر رئاسة الاونروا بدمشق، والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ثم التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة، وبالتالي اختلف مع أهداف الدراسات السابقة، فعلى سبيل المثال:

هدفت دراسة الغامدي (2012) الى التعرف على درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة. وهدفت دراسة أريبين ومارغونو (2013) الى قياس وتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي والرضا الوظيفي على أداء المنظمات الشرطة في باندونغ، سيماهي، جاروت، جاوة الغربية.

وهدفت دراسة النويقة (2015) الى التعرف على مستوى توافر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة راوي (2016) إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة ورقلة.

وهدفت دراسة البنا (2017) الى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي.

وهدفت دراسة أخفان وآخرون (2018) الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية في عدد من مراكز البحوث.

2. من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية على مقر رئاسة الأونروا بدمشق، وقد اختلفت بذلك مع الدراسات السابقة، على سبيل المثال:

طبقت دراسة صالح وباني (2013) على القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مدينة الكوفة بالعراق.

وطبقت دراسة سنبل (2014) على دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة.

وطبقت دراسة النويقة (2015) على موظفي وزارة الداخلية في الأردن.

وطبقت دراسة البنا (2017) على جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة.

وطبقت دراسة الأخضر (2018) على مجمع كوندور ببرج بوعريريج في الجزائر.

3. من حيث المتغير التابع والمتغير المستقل:

شملت الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وعلى الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، وقد اختلفت بذلك عن جميع الدراسات السابقة التي لم تربط بين هذين المتغيرين (باستثناء دراسة ساعد 2016).

الفصل الثاني : الأدبيات النظرية

المبحث الأول : القيادة

- تعريف القائد والقيادة.
- أهمية القيادة.
- عناصر القيادة.

المبحث الثاني: الإبداع

- تعريف الإبداع.
- خصائص الإبداع.
- مستويات الإبداع.

المبحث الثالث : القيادة الإبداعية

- تعريف القيادة الإبداعية.
- أهمية القيادة الإبداعية.
- أبعاد القيادة الإبداعية.

المبحث الرابع : الثقافة التنظيمية

- أهمية الثقافة التنظيمية.
- خصائص الثقافة التنظيمية.
- أبعاد الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول : القيادة

أولاً: تعريف القائد والقيادة:

القائد:

هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة. (صالح وباني، 2013، ص. 120)

والقائد هو رجل مبدع ماهر في وضع الخطة والرؤية، وماهر في تنفيذ تلك الرؤية، متميز في اذكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخرين بشكل مبهر، مرن تجاه المشكلات ويستطيع التغلب عليها بسهولة ويسر ملحوظين، ويرى ان فريق العمل لديه اهم من اي شيء اخر. (الفقي، 2017، ص. 16)

ويعرف ايضا بأنه : الشخصية القادرة على اختيار الرجال، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم، ومعرفة امكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، واشراكهم جميعا في خدمة هدف سام على ان يتمثل فيه ايمان جاد بالمهمة التي يقوم بها. (سيف، 2018، ص. 11)

القيادة:

يرى الباحثين أنها:

- عملية تحكمها أسس علمية وبموجبها يمكن اعتماد السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين وحالة معينة.

- كذلك هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشكلات.

- وهي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد أو المدير مع مرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

- وعرفها (DRUCKER PETER F) بقوله: الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات. (صالح وباني، 2013، ص. 120)

كما تم تعريف القيادة على انها : التأثير على سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على المستوى المطلوب لتحقيق رؤية محددة، وانها عملية تأثير وزرع الحماس في

الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية، دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية. (سلامة، 2015، ص. 12)

والقيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما، وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ثانياً: أهمية القيادة:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن مكانتها ودورها ينبع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية القيادة كما يقول المغربي في أن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها، وهو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها، وهو ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة، وأن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات. (البناء، 2017، ص. 14)

وتبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم، واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة. كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته مع مرؤوسيه، ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. (بوراس، 2014، ص. 74)

وذكرت بختي (2016، ص. 4) أن أهمية القيادة تكمن في :

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات والاستراتيجيات.
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.

ثالثاً: عناصر القيادة: (صالح وباني، 2013، ص ص. 120-121)

1. التأثير :

القدرة التي يتمتع بها القائد في احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق اهداف محددة، وكذلك تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له، وذلك لتحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة او الادارة التي ينتمون اليها.

2. النفوذ :

و هي القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، ويكون النفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز أو الموقع.

3. السلطة القانونية :

و هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وتكون قدرته هنا مستمدة من مركزه ومن الصلاحيات المخولة له.

4. قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك التجارب التي يمر بها القائد تزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

المبحث الثاني : الإبداع

أولاً: تعريف الابداع: (سنبل، 2014، ص ص. 15-16)

اختلف الخبراء في الوصول الى تعريف محدد للابداع، ويمكن تصنيف الابداع الى اربعة انواع :

الاول : يتناول العملية الابداعية.

والثاني : يركز على الانتاج الابداعي.

والثالث : يركز على السمات الشخصية للمبدعين.

والرابع : يتناول الامكانيات الابداعية.

وهناك تصنيفات قدمها الباحثون وفق خمسة محاور هي :

المحور الأول: عرف شاين الابداع أنه: عملية ينتج منها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على انه مفيد.

المحور الثاني: عرف ماكينون الابداع بأنه : تصرف يهدف الى انتاج يتميز بالجدة والملائمة وامكانية التطوير.

المحور الثالث: عرف الابداع على انه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والاصالة والاستقلالية والمثابرة والحساسية للمشكلات والمخاطرة لتعريف المشكلة وايضاها بالتفصيلات.

المحور الرابع: عرف الابداع على انه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

المحور الخامس: يعتبر والاس من اشهر من حدد المراحل التي يمر بها الابداع، وهي : مرحلة الاعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الاشراق، مرحلة التغيير او التحقق.

ثانيا: خصائص الابداع:

يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي الأنشطة، من أبرزها: (راوي، 2016، ص. 4)

- ❖ الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين.
- ❖ الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المأل أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ❖ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

خصائص أخرى للإبداع التنظيمي نذكر:

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.
- هيكل الإبداع يمكن أن يوصف بأنه مبدأ رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقاسم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.
- الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة والحكم الذاتي يتمتعون بدرجة أكبر من التحكم في عملهم، وبالتالي يشعرون بالراحة في دورهم بأن يكونوا مبتكرين في بيئة العمل الخاصة

بهم. (Hamadi and Guembour and Nadira, 2017, P. 59)

ثالثا: مستويات الابداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها : (الزعيبي، 2009، ص. 11)

1. الإبداع على المستوى الفردي: وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية ابداعية، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، او من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته. (الطراونة، المبيضين، 2011، 488).
2. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
3. الإبداع على مستوى المنظمات: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات، كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين. فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات الى الابداع لا بد من وجود ابداع فردي وجماعي. (البناء، 2017، ص. 51).

المبحث الثالث : القيادة الابداعية

أولا: تعريف القيادة الابداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة، وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل

المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خطأ لم يلاحظه الآخرين، وأن هناك طريقة للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والفائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتترك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. (أبو كلوب، 2017، ص. 15)

كما تعرف بأنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الافراد من اجل الوصول الى اهداف المؤسسة، باعتبار ان القيادة هنا تعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الاشراف على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة للتأثير، كما يعبر عنها بقدرة القائد على استخدام ماله من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الاهداف المحددة.

والقيادة الابداعية هي العمل باستمرار للتأثير في الافراد واقتناعهم بقبول العمل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، وفقا للاسلوب الذي يستطيع اعادة اذابة الخلافات والتناقضات بين اهداف العمل واهداف المؤسسة. (أدمو، 2016، ص ص. 13-14)

والإبداع بالمفهوم التقليدي (الكلاسيكي - القديم) هو مزج من القدرات والاستعمالات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو بالنسبة لخبرات المؤسسة أو المجتمع إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. (الشيخلي، 2003، ص. 171)

ويعتبر التفكير الإبداعي اهم ما يميز القيادة الإبداعية عن غيرها، حيث يعرف التفكير الإبداعي بأنه " عملية تهدف الى تكوين روابط أو سمات أو عناصر أو صور أو علاقات مجردة أو مجموعات جديدة ومفيدة من العمليات التي تعمل على حل المشكلة بشكل أفضل، أو تنتج خطة أو ينتج عنها نتيجة أو نمط أو بنية أو منتج غير موجود بشكل واضح قبل". (Taha, 2016, P. 8)

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية:

إن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تكون مختلفة وجديدة، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد

صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات.

ولن يقتصر الأمر فقط في الحاجة الى القادة المبدعين في الشركات الخاصة وفي قطاع الأعمال، بل إن المنظمات الحكومية والعامة تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب الإبداعي بدل الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من المؤسسات، لذا يجب أن تتحلى بالابتكار، وتزرعه وتنميه في العاملين والعاملات، وقد بات ذلك ضروريا وحتميا لأن كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه باتت تتنافس على مغازلة المستثمرين لجذب استثماراتهم، لكن الاستثمارات لا تأتي إلا حيث تجد جهازا حكوميا رشيقا، صديقا للمستثمر، وميسرا له، جهاز حكومي يتحلى بالابتكارية لإتباع أفكار لخدمات جديدة والتطوير لخدمات قائمة، جهاز حكومي يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطورا للخدمة، محسنا للجودة، مخفضا للتكلفة، وساعيا لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل أيضا في المنظمات الحكومية، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار الفاعلية للمنظمات الحكومية، بل أيضا من انعاش وتحسين للاقتصاد القومي (مصطفى، 2005، 72).

وترى سنبل (2014، ص. 21) ان للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات وخاصة التعليمية منها، وتعد وظيفة إستراتيجية زادت أهميتها من خلال:

1. ان الخطط التي وضعت والأهداف التي صممت تحتاج إلى تنفيذ، وهذا التنفيذ يقوم به أناس مختلفون في العرق والسن والجنس، وتتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوقعاتهم المستقبلية وأنماط سلوكهم، كما تواجههم مواقف مختلفة مشجعة ومحبطة، والقيادة الإبداعية هي التي تستطيع تجاوز هذه الأمور مجتمعة.
2. يعد الإبداع وقود أساسي لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
3. أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
4. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
5. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الإبداعية: (الغامدي، 2012، ص. 62)

1. الحساسية للمشكلات: وهذه السمة تعتبر أهم السمات الإبداعية للقائد، وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل سريع وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها. ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، لأنه يعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم مافي الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد شخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. (نعساني، 2008، ص. 74)

2. المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد أهم سمات الشخصية المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي، فالفرد المبدع يكون محب لروح المخاطرة ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح. وهو يبذل ويعدل أفكاره حتى يحقق الأهداف بصورة إبداعية.

وأوضحت حسن (2002، ص. 384) مفهوم المثابرة بقولها:

يرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به.

3. المبادرة: هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات، والقائد المبدع يشجع على روح المبادرة، لأن الشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لإحداث التغيرات الهامة، كما يتصف

بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل والقدرة على التوقع، وكذلك يتمتع بالقدرة الادراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرارات دون تردد. وتتمثل ايضا المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة، فيتم التوجه نحو التفكير الابداعي. وذكر السلمي (2012، ص. 52) ان الافراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى اداء عالي، وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للادارة العليا الى واقع ملموس.

4. الإبداع: هو انشاء او ابتكار شي جديد لم يكن موجود من قبل، سواء أكان منتجا صناعيا او تجاريا، او كان عملية او طريقة جديدة، او فكرة او تصور مبتكر، ويشترط فيه الجدية والاصالة والمنفعة. (أدمو، 2016، ص. 17)

والابداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر او عمل جديد، وعادة ما يتم تحويل الافكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير الى حالة من التغيير والتحسين. ويختلف الابداع عن الابتكار، اذ ان الابداع هو التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او التوصل الى فكرة جديدة، اما الابتكار فهو التطبيق الخلاق والملائم لها. (جمعة، 2011، ص. 309)

وترى بشاوي (2008، ص. 26) ان الابداع هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤشرات بيئية ملائمة في ان يتوصل الى فكرة او اسلوب او نظرية جديدة بحيث يحقق النفع للمجتمع او المنظمة التي يعمل فيها.

ويتضح من هذا العرض ان الابداع هو افكار حديثة ومفيدة تبدأ من أذهان الافراد ثم يبدأ العمل على تطبيق هذه الافكار، بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الاعمال وصولا الى غاية مطلوبة. كما ان الابداع التنظيمي يتأثر بثقافة المنظمة حيث ان كل نوع من الثقافات له تأثيره على إبداع الموظف. (Rabbani and Imran and Kamal, 2014, P. 51)

5. تشجيع المبدعين والمبتكرين، وتوفير المناخ الملائم لهم لتقديم أفكار جديدة.

6. المعرفة: ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة، وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل.

7. **الرؤية الواضحة:** فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجه المنظمة، وكذلك له نظرة استشرافية للمستقبل.
8. الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور.
9. سعي القائد الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين الجديدة.
10. الرغبة في إتقان العمل.
11. شعور القائد بالارتياح لما يعرض عليه من أفكار حتى ولو كانت غير مكتملة.
12. التطلع إلى الامام دائما مما يزيد الدافعية للعمل.

المبحث الرابع : الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد والمواقف التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة. (Romi, 2017, P.50)

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المؤسسة، ويمكن إيجازها في الآتي: (راوي، 2016، ص. 9)

- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة.
- تميز المؤسسة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعائرها أو بسماتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المختلطون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم.

• تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية السليمة في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي، مثل إعادة تنظيم المؤسسة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي وغيرها.

وترى عقابة (2017، ص. 61) ان اهمية الثقافة التنظيمية تكمن في مجموعة من الأدوار او الاغراض التي تؤديها المنظمة ومنها:

- قيام الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة.

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء، فإن هناك قسما كبيرا من الدراسات تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل. (سلامة، 2015، ص. 39)

وان وجود ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تدفع أداء المنظمة الى الامام وتساعد أعضاء المنظمة في التغلب على مشكلاتهم، فتجعلهم قادرين على التكيف مع بيئتهم الخارجية من خلال تعزيز فهمهم وقدرتهم على تحقيق المهام والأهداف. (Salim and Setiawan, 2013, P. 45)

وتؤكد Sandhya (2015, P. 13) على أن الثقافة التنظيمية تشجع الحلول الإبداعية وتدعم تنفيذها. وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي ثقافة داعمة للإبداع.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن شخصية المنظمة وتساعد الموظفين في إقامة علاقات فيما بينهم وتنظيم سلوكياتهم، (Dastyari and akhavan, 2014, P. 433) ومن الواضح أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية.

وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي : (سلامة، 2015، ص. 41)

✓ **الإنسانية:** يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم من تفاعلهم مع التنظيم.

✓ **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أم في المدرسة أم منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.

✓ **الاستمرارية:** تنسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات 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 وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم

استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات، فالثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.

✓ **التراكمية:** هذه الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية، حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (عقابة، 2017، ص. 70)

✓ **الانتقائية:** يؤدي تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الأجيال عن الاحتفاظ بها كلها، وهنا يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. (عقابة، 2017، ص. 70)

✓ **القابلية للانتشار:** تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، والاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي. (سلامة، 2015، ص. 42)

✓ **التغيير:** تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة

على تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية: مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وبيطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. (سلامة، 2015، ص. 42)

✓ **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية الى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

أشارت Woszczyna (2015, P. 398) الى ان الثقافة التنظيمية هي العنصر الذي يربط بين أهداف الموظفين لتحقيق مستويات عالية من التميز، في حين أنها تعكس صورة المنظمة. وتتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

❖ القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، او تكون عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وما هو جيد او غير جيد وما هو مهم او غير مهم، اما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، العلاقات التعاونية بين العاملين، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.

وتشير هذه القيم إلى الإتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الموارد البشرية من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر فيما بينهم، كما تساهم الإدارة وبشكل كبير في غرس القيم التي تتبناها في أفرادها، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل

الإنصياح للأنظمة والقوانين، والإهتمام بالعملاء، وتحسين الفعالية، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وأن تنعكس على سلوكياتهم.

وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة، وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية. (متولي، 2006، ص. 57)

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما: (السالم، 2002، ص. 170)

- **القيم النهائية:** هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية: التميز، الإبداع، الجودة.
- **القيم الوسيئية:** هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، وتستخدم لتحقيق هدف ما يكون في الغالب ضمن القيم النهائية، ومن بين السلوكيات الوسيئية: الجدية والالتزام في العمل، التمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر.

وتعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية، فهي قوة محركة ومنظمة للسلوك، بحيث يلجأ إليها الفرد في تقييمه للمواقف، وتبرز أهميتها في ما يلي: (بدر، 2011، ص. 28)

- ❖ تعطي سعة في التفكير، وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
- ❖ تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون في المنظمة او لا تكون فيها.
- ❖ ترسم توقعات المنظمة وتوصلها الى الآخرين.
- ❖ تعمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات ذات الكفاءة في العمل.
- ❖ تحدد اولويات العمل الاساسية.

إن التسليم بالفكرة التي تقول بأن القيم هي نفس شخصية المنظمة، سيتبعه أنه يجب على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح. (مختار، 2015، ص. 35)

ولا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وعادة ما تكون مصادر القيم هي التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

ورغم أهمية ما تقدم، إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب، بل في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم

ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها حول المضامين الآتية: (بدر، 2011، ص. 28)

الأفراد: أي بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والعملاء.

العمليات: أي بمعنى طريقة إدارة المنظمة وإتخاذ القرارات وتقديم المنتجات والخدمات.

الأداء: أي بمعنى التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة وجودة منتجاتها وخدماتها.

❖ **المعتقدات التنظيمية:**

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، اما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي: الأفكار الصحيحة، والأفكار الخاطئة، والأفكار التي لم يثبت صحتها أو خطأها، وكل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الافراد وتصبح من ثقافتهم. (سلامة، 2015، ص.

(43)

❖ **التوقعات التنظيمية:**

وتتمثل بالتعاقد النفسي (التعاقد السيكلوجي غير المكتوب) الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، كأن تتبنى المنظمة إبداعاته او اعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، او قد يكون هدفه مثلاً تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، بالإضافة إلى توقعات توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية، وبالمقابل يكون هناك توقعات من قبل التنظيم، أي ما يتوقع التنظيم من الموظف، كأن يعطي أفضل ما عنده، وان يطيع القوانين والانظمة في المنظمة، او ان تتوقع منه الابداع، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين،

وتوقعات الزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل. (المدهون، 1995، ص. 401)

❖ الأعراف التنظيمية:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها الأشخاص في المجتمع لاعتقادهم بأنها مفيدة للمنظمة ولاعتقادهم أيضاً بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها.

أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة من الزواج بأجنبية، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف تكون غير مكتوبة ولكنها تسود وتعتبر واجبة الإلتباع. (مختار، 2015، ص. 36)

المبحث الخامس: لمحة عن الأونروا

تم تأسيس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1949، وهي مكلفة بتوفير المساعدة والحماية للفلسطينيين الذين يقارب عددهم 5 مليون نسمة، وتتمثل مهمتها في مساعدة اللاجئين الفلسطينيين في الأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية والضفة الغربية وقطاع غزة لتحقيق كامل إمكاناتهم في مجال التنمية البشرية، ريثما يتم التوصل إلى حل عادل لمحتنهم.

تشمل خدمات الأونروا التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والخدمات الاجتماعية والبنية التحتية وتحسين المخيمات والتمويل الصغير والمساعدات الإنسانية الطارئة. ويتم تمويل الأونروا بشكل شبه كامل من خلال التبرعات الطوعية.

في مجال الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

تقوم الأونروا بمساعدة اللاجئين الفلسطينيين في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وتساعدهم في تطوير اعتمادهم على ذواتهم من خلال التنمية الاجتماعية، وخصوصاً للنساء والأطفال والشباب

والأشخاص ذوي الإعاقات وكبار السن، وذلك من خلال العمل على إدماج تلك الفئات المهمشة في المجتمع و تمكينهم. كما يوفر برنامج الاغاثة والخدمات الاجتماعية المساعدة المالية والعينية لجميع اللاجئين الفلسطينيين القيمين في الجمهورية العربية السورية، ويسعى البرنامج الى جعل سبل الوصول الى الخدمات متاحة لجميع اللاجئين الفلسطينيين.

في المجال الصحي:

قدمت الأونروا الرعاية الصحية الأساسية للاجئين المسجلين من خلال شبكة متضمنة 125 عيادة خارجية استقبلت 8.8 مليون مريض في عام 2004.

وتشتمل الخدمات الصحية على تقديم الرعاية الطبية ومنع الأمراض والسيطرة عليها، والاهتمام بصحة الأمهات والأطفال وإرشادات تنظيم الأسرة. وتقدم الأونروا أيضا الرعاية لحالات الطوارئ من خلال :

✓ الاتفاقيات التعاقدية مع المستشفيات غير الحكومية.

✓ تسديد جزء من تكاليف العلاج.

كما تشتمل ايضا على خدمات الصحة البيئية لساكني المخيمات، وذلك من خلال العمل على التخلص من مياه المجاري، وإدارة مياه الأعاصير الزائدة، وتوفير مياه الشرب الآمنة، وجمع الفضلات والتخلص منها، ومكافحة الحشرات والقوارض.

في مجال التعليم:

تعمل الأونروا في ميدان التعليم على:

- توفير معلمين مدربين تدريباً جيداً، ويتمتعون بالحوافز في مدارس متمكنة.
- وصول متساوي لكافة الأطفال بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي وقدرتهم وظروفهم الصحية ووضعهم الاجتماعي والاقتصادي.
- تقديم منهاج وثيق الصلة يمكن الوصول إليه.
- تأمين بيئة مدرسية وصفية ملائمة.
- توفير مصادر تعليمية محسنة بشكل جيد، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الحديثة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة والمعالجة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة وإجراءاته.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أقسام الاستبانة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

سادساً: ثبات العبارات.

سابعاً: خصائص أفراد العينة.

ثامناً: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية في الدراسة والمعالجة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة وإجراءاته:

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وتوضيح الهدف منه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة فضلاً عن استخدام الأسلوب التحليلي المستند الى جمع البيانات عن طريق استخدام الإستبانة للإجابة عن الأسئلة البحثية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تم اختيار العاملين في منظمة الأونروا في سورية – منطقة دمشق – مبنى الرئاسة العامة في المزة كمجتمع للدراسة والبالغ عددهم 300 موظفاً، وبعد الاتصال بالدوائر المختلفة حيث تم تسليم الاستبانات الكترونياً إلى مجتمع العينة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في مكتب رئاسة الأونروا في دمشق مبنى الرئاسة فقط، من دوائر ووظائف مختلفة وبمواصفات ديموغرافية متنوعة ونظراً لكبر حجم العينة اختار الباحث ان يكون حجم العينة المستهدفة الكلية 70 فرداً.

وقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد المجتمع المحدد بشكل عشوائي وطلب منهم الإجابة على هذا الاستبيان، وفي النتيجة تم استرداد 57 استبيان مكتمل وقابل للتحليل، تم ادخالها على برنامج SPSS v24 لتحليل البيانات.

رابعاً: أقسام الاستبانة:

1. المحور الأول: (القيادة الإبداعية):

تم تصميمه بالاستناد الى (ادمو، 2016)، وتمت دراسته من خلال مجموعة من العوامل التي تحدده (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الابداع).

وقد شملت الاستبانة على خمسة عبارات لكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية، حيث كان ترتيب العبارات ضمن محور القيادة الإبداعية كما يلي:

• **الحساسية للمشكلات:** من العبارة 1 الى 5 كما يلي :

جدول (3/1): عبارات بعد الحساسية للمشكلات

التسلسل	الحساسية للمشكلات
1	لقيادة المنظمة رسالة ورؤية واضحة للجميع
2	يحس القائد بالمشكلات قبل تأزمها
3	يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة
4	تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل
5	تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على ادارة المخاطر

• **المبادرة:** من العبارة 6 الى 10 كما يلي:

جدول (3/2): عبارات بعد المبادرة

التسلسل	المبادرة
6	تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة
7	تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين
8	تقدم المنظمة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل
9	تمارس القيادة جميع اعمالها ومهامها بمبادرات شخصية
10	تقدم قيادة المنظمة حلولاً مبتكرة لحل المشكلات

• **المثابرة:** من العبارة 11 الى 15 كما يلي:

جدول (3/3): عبارات بعد المثابرة

التسلسل	المثابرة
11	يتقبل القائد الأفكار الجديدة
12	يعطي القائد وقتاً كافياً لدراسة الافكار المبتكرة
13	يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة
14	يمتلك القائد مهارات الانصات للمرؤوسين
15	تستمد قيادة المنظمة تأثيرها وسلطانها على الموظفين من خلال سلوكها وليس من خلال سلطتها الرسمية

- الإبداع: من العبارة 16 الى 20 كما يلي:

جدول (3/4): عبارات بعد الإبداع

الابداع	التسلسل
تهتم القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة	16
تشجع قيادة المنظمة تطبيق الأفكار الجديدة	17
تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة	18
تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد	19
تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال	20

2. المحور الثاني: مقياس (الثقافة التنظيمية):

تم تصميمه بالاستناد الى (ساعد، 2016)، وتمت دراسته من خلال مجموعة من العوامل التي تحدده (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية). وقد شملت الاستبانة على خمسة عبارات لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث كان ترتيب العبارات ضمن محور الثقافة التنظيمية كما يلي:

- القيم التنظيمية: من العبارة 21 الى 25 كما يلي:

جدول (3/5): عبارات بعد القيم التنظيمية

القيم التنظيمية	التسلسل
يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	21
يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين	22
يهتم المدير بتطوير الموظفين اداريا ومهنيا	23
يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين بكفاءة	24
يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	25

- المعتقدات التنظيمية: من العبارة 26 الى 30 كما يلي:

جدول (3/6): عبارات بعد المعتقدات التنظيمية

التسلسل	المعتقدات التنظيمية
26	يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين
27	يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل
28	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين
29	يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال
30	يقوم المدير بترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل

• الأعراف التنظيمية: من العبارة 31 الى 36 كما يلي:

جدول (3/7): عبارات بعد الأعراف التنظيمية

التسلسل	الأعراف التنظيمية
31	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
32	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع
33	يشارك المدير الموظفين مناسباتهم الاجتماعية
34	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
35	يقوم المدير عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية

• التوقعات التنظيمية: من العبارة 36 الى 40 كما يلي :

جدول (3/8): عبارات بعد التوقعات التنظيمية

التسلسل	التوقعات التنظيمية
36	يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين
37	يقوم المدير بإتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين
38	يستخدم المدير أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل
39	يقوم المدير بتنمية روح العمل الجماعي المنظم
40	يقوم المدير بتوضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الاداء المناسب

3. المحور الثالث: (البيانات الشخصية):

شمل هذا المحور على خمسة عبارات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وكانت هذه العبارات مرتبة من 41 الى 45 كما يلي:

جدول (3/9): عبارات محور البيانات الشخصية

تسلسل	البيانات الشخصية
41	الجنس
42	العمر
43	المؤهل العلمي
44	المسمى الوظيفي
45	سنوات الخبرة

وقد تم استخدام أسلوب القياس المستند الى مقياس ليكارت الخماسي ضمن المستويات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS v25) من أجل عملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، واستلزم ذلك استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وفيما يلي ندرج الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وذلك لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو عبارة ونسبتها المئوية، وكذلك استعمال المتوسطات الحسابية لمعرفة أي فئة تنتمي إليها أغلب إجابات العينة المدروسة، كما تم الحصول على الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابات حول الوسط الحسابي.
2. **معامل الثبات "ألفا كرونباخ":** لتبيان مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة أي مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج اذا أعيد تطبيق هذه الأداة على نفس العينة.
3. **معامل الارتباط:** لدراسة مدى ارتباط محاور ومعاملات الدراسة فيما بينهم.

4. **One sample T test**: لمعرفة اتجاه محاور الدراسة.

5. **تحليل الانحدار**: استخدم لدراسة العلاقات الخاصة بفرضيات الدراسة.

6. **تحليل أنوفا**.

سادسا: ثبات العبارات:

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة، وكانت نتيجة الاختبار كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3/10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
الحساسية للمشكلات	5	0.697
المبادرة	5	0,884
المثابرة	5	0.850
الابداع	5	0.851
القيم التنظيمية	5	0.877
المعتقدات التنظيمية	5	0,845
الأعراف التنظيمية	5	0,765
التوقعات التنظيمية	5	0,838
الاجمالي	45	0.975

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V25

يتضح لنا من خلال الجدول السابق بأن معامل "ألفا كرونباخ" الإجمالي بلغ (0,975) وهو مرتفع.

وبالتالي نجد انه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة وأنها تمتاز بدرجة ثبات عالية بما أن الحد المقبول هو (60%) وهذا ما يمكن تفسيره بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس العينة وب نفس الشروط فإننا نحصل على نفس النتائج بنسبة (97,5%) وهي نسبة عالية.

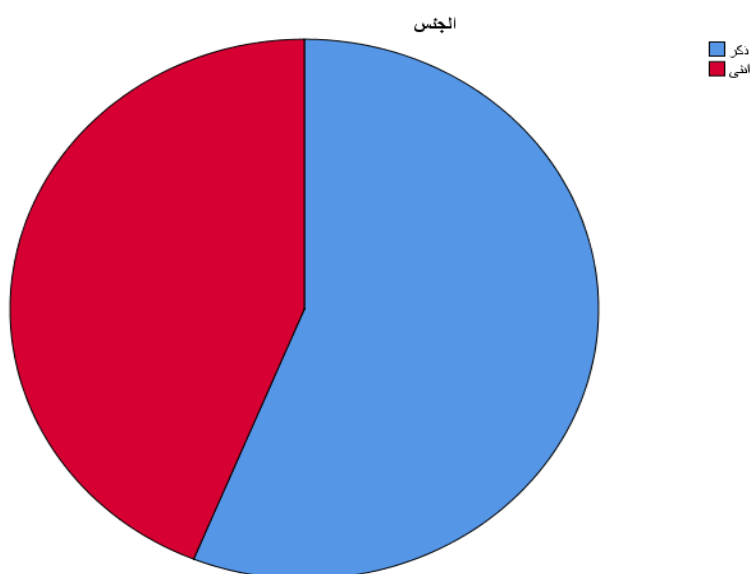
سابعا: خصائص أفراد العينة:

1. متغير الجنس

جدول (3/11): متغير الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	56.1	56.1	56.1
	انثى	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

من الجدول نجد ان النسبة بين الذكور والاناث المجهيين على الاستبانة متقاربة ولكن يبقى الذكور أكثر كنسبة من الاناث، وهذا موضح في الشكل التالي:



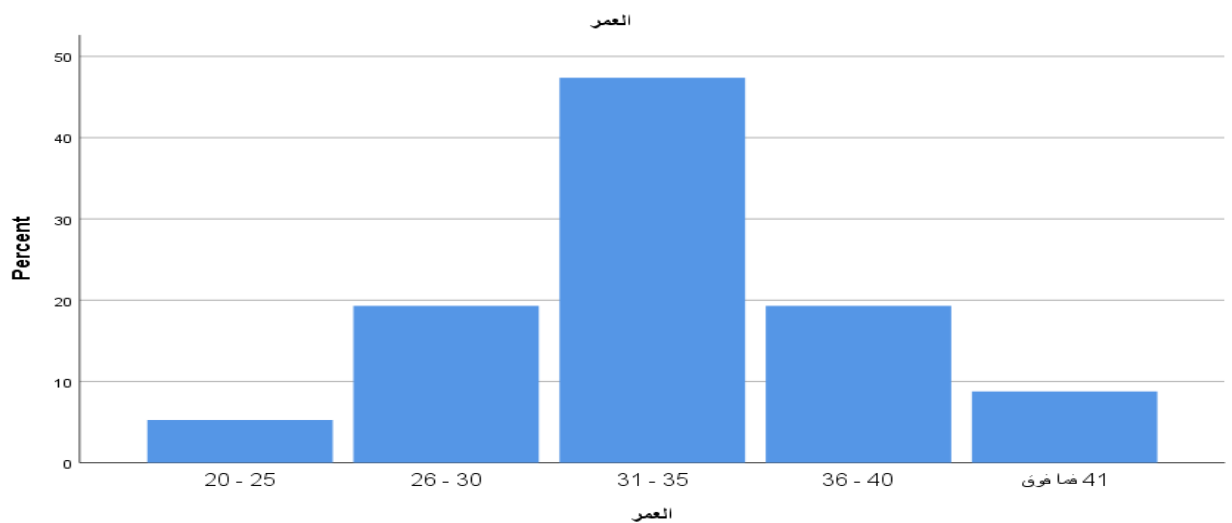
الشكل (3/1): نسب توزع الذكور والاناث ضمن المستجيبين

2. متغير العمر:

جدول (3/12): متغير العمر

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25	3	5.3	5.3	5.3
	26 - 30	11	19.3	19.3	24.6
	31 - 35	27	47.4	47.4	71.9
	36 - 40	11	19.3	19.3	91.2
	41 فما فوق	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

من الجدول السابق يتبين ان الفئة العمرية من 31-35 هي الفئة الأكبر من ضمن فئات العينة المجيبة على الدراسة، يليها الفئتين العمريتين من 26-30 ومن 36-40، وهذه الفئات تمثل الشريحة الشابة التي لديها إنتاجية عالية في الغالب، وهذه الشريحة لديها إمكانية التأقلم والابداع والتطوير مما يعطي المنظمة قدرة على التطور.



الشكل (3/2): نسب التوزيع العمرية بين الأفراد المستجيبين

3. متغير المستوى التعليمي:

جدول (3/13): متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد متوسط	6	10.5	10.5	10.5
	جامعي	38	66.7	66.7	77.2
	ماجستير	13	22.8	22.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

اغلب افراد العينة لديهم تعليم جامعي وتعليم عالي وذلك لأن طبيعة العمل في المنظمة تحتاج أن يكون أفرادها من ذوي الكفاءات العملية العالية ليكونوا قادرين على العمل في ظروف مختلفة ويكون مستواهم العلمي مناسباً للمهام الموكلة اليهم.

4. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (3/14): متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف عادي	43	75.4	75.4	75.4
	قائد فريق	9	15.8	15.8	91.2
	مدير برنامج	3	5.3	5.3	96.5
	مدير قسم	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

الموظفين العاديين يمثلون ثلاثة ارباع العينة، وهناك توزيع لمستوى الاشراف نجده من خلال عدد قادة الفرق والمدراء ورؤساء الأقسام، وبهذا يكون التنسيق والعمل موجه بشكل أفضل.

5. عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

جدول (3/15): متغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

سنوات الخبرة في المنصب الحالي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 3	21	36.8	36.8	36.8
	4 - 6	14	24.6	24.6	61.4
	7 - 9	12	21.1	21.1	82.5
	10 - 13	2	3.5	3.5	86.0
	اكتر من 13	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

اغلبية افراد العينة لديهم سنوات قليلة من العمل مع المنظمة وهذا ينسجم مع المسمى الوظيفي، حيث كان معظم أفراد العينة (موظفون)، وعادة ما يتبدل الموظفون خلال فترات قصيرة في حين يكون المديرين لديهم سنوات خبرة أكبر. كما يرجع ذلك ايضا الى تعيين عدد كبير من الموظفين الجدد خلال سنوات الأزمة السورية سعيا لإطلاق عدة مشاريع جديدة في الإغاثة.

ثامنا: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الأولى والقائلة : يوجد مستوى مقبول من أبعاد القيادة الإبداعية لدى

المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

سوف نستخدم تحليل T-Test للعينة الواحدة لاختبار العبارات، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات على العبارات عن درجة الحياد (3)، وتكون العبارة مقبولة عندما يكون المتوسط

الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من 5%، وعندما تكون النتيجة أكبر من 5% فإن الإجابة تكون باتجاه الرفض.

وسنقوم بترتيب الإجابات في الجداول وفقا لمدى أهميتها من الأكثر الى الأقل اعتمادا على الإجابات وليس وفقا لما وردت في الاستبانة.

اختبار أبعاد القيادة الإبداعية :

1. الحساسية للمشكلات:

جدول (3/16): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الحساسية للمشكلات

العبارات	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
لقيادة المنظمة رسالة ورؤية واضحة للجميع	4.0175	.87610	8.769	.000	1.01754
يشعر القائد بالمشكلات قبل تأزمها	3.7193	.97750	5.556	.000	.71930
تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على ادارة المخاطر	3.6842		5.807	.000	.68421
يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة	3.5965	.92311	4.879	.000	.59649
تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل	3.3860	1.01338	2.875	.006	.38596
متوسط المحور	3.6807	.85671	8.624	.000	.68067

نجد في العبارة الخامسة ان الانحراف المعياري كان أكبر من الواحد وهذا يدل على تفاوت الإجابات حول قدرة القيادة على التحكم بمسببات المشاكل، وذلك بسبب اختلاف المشكلات التي تعرض عليها فمنها ما هو ضمن سيطرة قيادة المنظمة ومنها ما لا يمكنها التحكم به.

أما وفقا للعبارة الأولى فإننا نجد أن الرؤية والرسالة واضحة وذلك لكون المنظمة دولية وتعمل ضمن منهج واستراتيجية وخطط واضحة للجميع، كما أنها تحمل رسالة سامية.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.6807 وأن Sig. (1-tailed) = 0.000 يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3)، أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل حساسية الإدارة للمشكلات.

2. المبادرة:

جدول (3/17): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المبادرة

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
.52632	.000	3.770	1.05399	3.5263	تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين
.50877	.000	3.903	.98421	3.5088	تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة
.45614	.002	3.323	1.03631	3.4561	تقدم قيادة المنظمة حلولاً مبتكرة لحل المشكلات
.36842	.009	2.704	1.02872	3.3684	تشجع القيادة المبادرات الشخصية
.01754	.912	.112	1.18760	3.0175	تقدم المنظمة فرصاً جيدة للتقدم والترقي في العمل
.37544	.002	6.542	1.0067	3.3754	متوسط المحور

نجد في الإجابات السابقة ان الانحراف المعياري كان أكبر من الواحد لأربعة عبارات وهذا يدل على تفاوت الإجابات حول العبارات (تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين، تقدم قيادة المنظمة حلولاً مبتكرة لحل المشكلات، تشجع القيادة المبادرات الشخصية، تقدم المنظمة فرصاً جيدة للتقدم والترقي في العمل)، وأيضاً هذا جعل بعد المبادرة من قبل الإدارة متفاوت بالنسبة للموظفين.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.37544 وأن $\text{Sig. (1-tailed)} = 0.001$ يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3)، أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل المبادرة الموجودة في المنظمة.

وفقاً للعبارة الأولى نجد ان القيادة في المنظمة تعمل على تشجيع أفكار المرؤوسين سعياً نحو الاستفادة من هذه الأفكار التي تساهم في تطوير العمل داخل المنظمة.

ووفقاً للعبارة الخامسة فإننا نجد أن الموظفين اجابوا بالحياد حول فكرة أن المنظمة تقدم فرصاً جيدة للتقدم والترقي بالعمل، أي أنه لا يوجد ترقية وظيفية لهم ضمن بيئة عمل المنظمة، وهذا يتفق مع سياسة المنظمة في التوظيف والتعيين إذ أنها تقوم بعرض الشاغر الوظيفي الجديد

والتوظيف فيه دون وجود ترقيات عند التعيين، وإذا أراد الموظف تغيير وضعه الوظيفي فإن عليه إعادة التقدم للشاغر الوظيفي الذي يريده أو يجد فيه ترقى له.

3. المثابرة:

جدول(3/18): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المثابرة

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
.84211	.000	7.976	.79708	3.8421	يمتلك القائد مهارات الانصات للمرؤوسين
.82456	.000	7.343	.84775	3.8246	يتقبل القائد الأفكار الجديدة
.73684	.000	5.826	.95481	3.7368	يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة
.54386	.000	4.733	.86747	3.5439	يعطي القائد وقتا كافيا لدراسة الافكار المبتكرة
.47368	.000	4.025	.88852	3.4737	تستمد قيادة المنظمة تأثيرها وسلطانها على الموظفين من خلال سلوكها وليس من خلال سلطتها الرسمية
.68421	.000	11.264	.98216	3.6842	متوسط المحور

العبارات السابقة كانت مرتفعة في القبول، والانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من واحد وبالتالي فالاجابات متفقة بين مختلف الموظفين الذين أجابوا على الاستبانة حول وجود عنصر المثابرة في المنظمة.

ووفقا للجدول نجد ان العبارة الأولى (يمتلك القائد مهارات الانصات للمرؤوسين) كان من أعلى العبارات، مما يدل على أن القيادة في المنظمة تمارس مهارة الإنصات للمرؤوسين وهي سمة مهمة من سمات القيادة الإدارية.

ونجد ايضا من العبارة الخامسة (تستمد قيادة المنظمة تأثيرها وسلطانها على الموظفين من خلال سلوكها وليس من خلال سلطتها الرسمية) انها كانت أقل العبارات قبولا.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.68421 وأن Sig. (1-tailed) = 0.000 يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3)، أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل المثابرة من القائد في المنظمة.

4. الابداع:

جدول (3/19): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الإبداع

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
1.05263	.000	10.075	.78878	4.0526	تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال
.75439	.000	5.389	1.05696	3.7544	تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد
.70175	.000	6.274	.84441	3.7018	تهتم القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة
.63158	.000	5.695	.83733	3.6316	تشجع قيادة المنظمة تطبيق الأفكار الجديدة
.50877	.000	3.766	1.01985	3.5088	تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة
.72982	.000	9.126	.75349	3.7298	متوسط المحور

نجد في العبارتين الثانية والخامسة (تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة) ان الانحراف المعياري كان مرتفع نسبيا وهذا يدل على تفاوت الإجابات حول تشجيع قيادة المنظمة للعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد كما اننا نجد اختلاف لدى المجيبين حول امتلاك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة ، وذلك بسبب اختلاف وتنوع المشكلات التي تواجهها المنظمة.

ومن الجدول نجد ان العبارة الأولى (تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال) كانت أكثر العبارات قبولا، وهذا يدل على إيمان المنظمة بأهمية التكنولوجيا لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.72982 وأن Sig. (1-tailed) = 0.000 يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3) أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل الابداع الموجود لدى قيادة في المنظمة.

نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

جدول (3/20): نتيجة اختبار الفرضية الأولى

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	المحور
.68067	.000	8.624	.85671	3.6807	الحساسية للمشكلات
.37544	.002	6.542	1.0067	3.3754	المبادرة
.68421	.000	11.264	.98216	3.6842	المثابرة
.72982	.000	9.126	.75349	3.7298	الابداع

تبين من خلال دراسة إجابات أفراد العينة المدروسة أن هناك موافقة على الإجابات بشكل عام وهناك اختلاف في مستوى القبول، ولكنها تبقى مقبولة بحيث يمكننا القول أنه يوجد مستوى مقبول من قيادة إبداعية في المنظمة بأبعادها المأخوذة في الدراسة.

2. اختبار الفرضية الثانية والقائلة : يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية لدى

المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

سوف نستخدم تحليل T-Test للعينة الواحدة لاختبار العبارات، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات على العبارات عن درجة الحياد (3)، وتكون العبارة مقبولة عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من 5%، وعندما تكون النتيجة أكبر من 5% فإن الإجابة تكون باتجاه الرفض. وسنقوم بترتيب الإجابات في الجداول وفقاً لمدى أهميتها من الأكثر إلى الأقل اعتماداً على الإجابات وليس وفقاً لما وردت في الاستبانة.

اختبار أبعاد الثقافة التنظيمية:

1. القيم التنظيمية:

جدول (3/21): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعِد القيم التنظيمية

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	العبارات
.12281	.000	11.555	.73364	4.1228	يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
.77193	.000	6.893	.84552	3.7719	يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء
.68421	.000	5.561	.92886	3.6842	يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين بكفاءة
.57895	.000	4.226	1.03419	3.5789	يهتم المدير بتطوير الموظفين اداريا مهنيا
.45614	.001	3.439	1.00125	3.4561	يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين
.7228	.000	7.285	.74905	3.7228	متوسط المحور

نجد في العبارتين الرابعة والخامسة ان الانحراف المعياري كان أكبر من الواحد وهذا يدل على تفاوت الإجابات حول اهتمام المدير بتطوير الموظفين اداريا ومهنيا، اذ يختلف الاهتمام في تطوير الموظفين وفقا لما يراه الموظفين، كما اننا نجد اختلاف لدى المجيبين حول عمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين، وذلك يعود الى علاقة اختلاف علاقة المدير بالموظفين ومحاباته لموظفين على حساب موظفين آخرين.

ونجد ان العبارة الأولى (يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها) كانت أعلى العبارات قبولا، مما يدل على التقيد الإداري بالأنظمة المعمول بها في المنظمة، وهذا يرجع الى وجود نظام إداري وقانوني صارم يسعى الى الحفاظ على مستوى ونمط الأعمال القائمة في المنظمة.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.72281 وأن $\text{Sig. (1-tailed)} = 0.000$ يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3) أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل القيم التنظيمية الموجودة في المنظمة.

2. المعتقدات التنظيمية:

جدول (3/22): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد المعتقدات التنظيمية

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
1.01754	.000	10.328	.74381	4.0175	يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال
.98246	.000	9.665	.76745	3.9825	يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين
.75439	.000	5.570	1.02261	3.7544	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين
.70175	.000	5.301	.99937	3.7018	يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل
.17544	.296	1.055	1.25531	3.1754	يقوم المدير بترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل
.72632	.000	7.151	.76684	3.7263	متوسط المحور

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.72632 وأن $\text{Sig. (1-tailed)} = 0.000$ يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3) أي أن عينة الدراسة تشعر بتقبل لبعد المعتقدات التنظيمية الموجودة في المنظمة.

ووفقا للعبارة الأولى (يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال) نجد أن أعلى العبارات قبولا، وهذا يدل على تقيد قيادات المنظمة بتطبيق مبادئ إدارة الوقت لإنجاز الأعمال.

ووفقا للعبارة الخامسة (يقوم المدير بترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل) نجد أن مستوى المعنوية أكبر من 5% وبالتالي فإن الإجابات لا تختلف عن الحيادي، وبالتالي فإن هناك حيادية حول أن المدير يقوم بترقية الموظف وفقا لانجازاته في العمل، وهذا موافق للنتيجة القائلة أنه لا يوجد ترقية وظيفية في المنظمة وموافق لأنظمة العمل والتعيين في المنظمة.

3. الأعراف التنظيمية:

جدول (3/23): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد الأعراف التنظيمية

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
-----------------	-----------------	---	----------------	------	--

يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	3.872	.78080	8.482	.000	.87719
يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	3.8421	.86167	7.378	.000	.84211
يشارك المدير الموظفين مناسباتهم الاجتماعية	3.6667	.80917	6.220	.000	.66667
الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	3.4386	1.01801	3.253	.002	.43860
يقوم المدير عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية	3.4211	1.01678	3.126	.003	.42105
متوسط المحور	3.6491	.64838	7.558	.000	.64912

نجد في العبارتين الرابعة والخامسة (الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين، يقوم المدير عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية) ان الانحراف المعياري كان أكبر من واحد وهذا يدل على تفاوت الإجابات حول أن الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين، اذ يختلف الموظفون في قدرتهم على تحديد مدى قدرة هذه الأعراف على زيادة التعاون فيما بينهم، فمنهم من يجدها تخفض التعاون ومنهم من يجد انها تساعد على زيادة التعاون فيما بينهم، وهذا يعود لاختلاف ثقافة الموظفين وتأقلمهم مع ثقافة المنظمة، كما اننا نجد اختلاف لدى المجيبين حول قيام المدير باتخاذ القرارات بطريقة جماعية، وذلك يعني أن بعض الموظفين يرون ان المدير يأخذ قراراته بطريقة فردية وفقا لوجهة نظره وبعضهم يتم أخذ آرائهم وتوصياتهم بعين الاعتبار عندما يتم اتخاذ القرار.

ووفقا للعبارة الأولى (يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع) نجد انها أكثر العبارات قبولا، ويرجع هذا الأمر الى أن المنظمة الدولية محل الدراسة تعمل بشكل لصيق مع المجتمع وتقدم خدماتها له.

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.64912 وأن $\text{Sig. (1-tailed)} = 0.000$ يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3) أي أن عينة الدراسة تشعر بأن المنظمة تهتم بالأعراف التنظيمية القائمة في المنظمة.

4. التوقعات التنظيمية:

جدول (3/24): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات بُعد التوقعات التنظيمية

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
.82456	.000	7.004	.88888	3.8246	يقوم المدير بتنمية روح العمل الجماعي المنظم
.66667	.000	5.094	.98802	3.6667	يقوم المدير بتوضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الاداء المناسب
.49123	.000	3.996	.92819	3.4912	يقوم المدير بإتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين
.45614	.000	3.714	.92717	3.451	يستخدم المدير أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل
.05263	.754	.315	1.25955	3.0526	يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين
.49821	.000	4.793	.78479	3.4983	متوسط المحور

وبما أن نتيجة الوسط الحسابي للمحور 3.49825 وأن $\text{Sig. (1-tailed)} = 0.000$ يمكننا القول أن اتجاه الإجابات أعلى من درجة الحيادي (3) أي أن عينة الدراسة تشعر بأن المنظمة تقابل التوقعات التنظيمية من الموظفين.

ووفقا للعبارة الخامسة (يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين) نجد ان مستوى المعنوية أكبر من 5%، وبالتالي فالإجابات تكون باتجاه الرفض، أي انه هناك رفض للعبارة التي تشير الى ان المدير يقوم بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين، وهذا يتوافق مع قانون العمل في المنظمة الذي أصبح خلال الأزمة السورية مبنيا على أساس التعاقد المؤقت لا التثبيت، الأمر الذي يجعل الأمان الوظيفي غائبا.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

جدول (3/25): نتيجة اختبار الفرضية الثانية

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	T	Std. Deviation	Mean	المحور
.72281	.000	7.285	.74905	3.7228	القيم التنظيمية
.72632	.000	7.151	.76684	3.7263	المعتقدات التنظيمية

الاعراف_التنظيمية	3.6491	.64838	7.558	.000	.64912
التوقعات_التنظيمية	3.4982	.78479	4.793	.000	.49825

تبين من خلال دراسة إجابات أفراد العينة المدروسة أن هناك موافقة على الإجابات بشكل عام وهناك اختلاف في مستوى القبول، ولكنها تبقى مقبولة بحيث يمكننا القول أنه يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية بأبعادها المأخوذة في الدراسة في المنظمة.

3. اختبار الفرضية الثالثة: الارتباط بين عوامل الدراسة: والقائلة: توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

يمثل الجدول رقم (3/26) العلاقة الارتباطية بين العوامل الممثلة لمحاور الدراسة:

جدول (3/26): العلاقة الارتباطية بين العوامل الممثلة لمحاور الدراسة

الابداع	المثابرة	المبادرة	الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	الثقافة_التنظيمية
.714**	.712**	.730**	.683**		
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

من الجدول رقم (3/26) يتبين أنه:

- هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية وهذه العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.
- أقوى ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمبادرة وبالتالي يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال المبادرات حول أطر الثقافة التنظيمية التي تقدمها الإدارة وتعمل عليها مع الموظفين في المنظمة.

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، وهذه العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية.

4. اختبار الفرضية الرابعة: والقائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بتحليل الفرضيات الفرعية المكونة لهذه الفرضية كما يلي:

4/1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الحساسية للمشكلات) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

من أجل الوصول الى إجابة لهذا التساؤل تم استخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث تم ادخال الحساسية للمشكلات كمتغير مستقل وتم ادخال الثقافة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول (3/27): الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.467	.457	.46423
a. Independent Variable: الحساسية للمشكلات				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.376	1	10.376	48.145	.000 ^b
	Residual	11.853	55	.216		
	Total	22.229	56			
a. Independent Variable: الحساسية للمشكلات						
b. Dependant Variable: الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.361	.340		4.005	.000
	الحساسية للمشكلات	.636	.092	.683	6.939	.000
a. Independent Variable: الحساسية للمشكلات						

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0,467) أي ان الحساسية للمشكلات تمثل 46,7% من التغيرات في الثقافة التنظيمية.
- من جدول ANOVA نجد ان قيمة مستوى الدلالة للثقافة التنظيمية أقل من 0.05، وكذلك قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 48.145، مما يدل على وجود اختلافات جوهرية في الثقافة التنظيمية وفقا للحساسية للمشكلات من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الحساسية للمشكلات) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد :

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.636 + 1.361 \text{ الحساسية للمشكلات.}$$

النتيجة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الحساسية للمشكلات) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المبادرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

من أجل الوصول الى إجابة لهذا التساؤل تم استخدام معامل الانحدار الخطي، حيث تم ادخال المبادرة كمتغير مستقل وتم ادخال الثقافة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول (3/28): الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.532	.524	.46726
a. Independent Variable: المبادرة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.674	1	13.674	62.630	.000 ^b
	Residual	12.008	55	.218		
	Total	25.682	56			
a. Independent Variable: المبادرة						
b. Dependant Variable: الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.745	.248		7.023	.000
	المبادرة	.564	.071	.730	7.914	.000
a. Independent Variable: المبادرة						

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0,532) أي ان المبادرة تمثل 53,2% من التغيرات في الثقافة التنظيمية.
- من جدول ANOVA نجد ان قيمة مستوى الدلالة للثقافة التنظيمية أقل من 0.05، وكذلك قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 62.630، مما يدل على وجود اختلافات جوهرية في الثقافة التنظيمية وفقا للمبادرة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المبادرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد :

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.564 + 1.745 \text{ المبادرة.}$$

النتيجة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المبادرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (المثابرة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

من أجل الوصول الى إجابة لهذا التساؤل تم استخدام معامل الانحدار الخطي، حيث تم ادخال المتابعة كمتغير مستقل وتم ادخال الثقافة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول (3/29): الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.507	.498	.47977
a. Independent Variable: المتابعة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.022	1	13.022	56.574	.000 ^b
	Residual	12.660	55	.230		
	Total	25.682	56			
a. Independent Variable: المتابعة						
b. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.073	.348		3.081	.003
	المتابعة	.699	.093	.712	7.522	.000
a. Independent Variable: المتابعة						

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد المعدل (0,507) أي ان المتابعة تمثل 50,7% من التغيرات في الثقافة التنظيمية.
- من جدول ANOVA نجد أن قيمة مستوى الدلالة للثقافة التنظيمية أقل من 0.05، وكذلك قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 56.574، مما يدل على وجود اختلافات جوهرية في الثقافة التنظيمية وفقا للمتابعة من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء (المتابعة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.
- من جدول Coefficients نجد :
الثقافة التنظيمية = $1.073 + 0.699$ المتابعة.

النتيجة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء (المتابعة) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

4/4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء (الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

من أجل الوصول الى إجابة لهذا التساؤل تم استخدام معامل الانحدار الخطي، حيث تم ادخال الابداع كمتغير مستقل وتم ادخال الثقافة التنظيمية كمتغير تابع:

جدول (3/30): الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.714 ^a	.509	.500	.47876
a. Independent Variable: الابداع				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.076	1	13.076	57.045	.000 ^b
	Residual	12.607	55	.229		
	Total	25.682	56			
a. Independent Variable: الابداع						
b. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.162	.335		3.464	.001
	الابداع	.667	.088	.714	7.553	.000
a. Independent Variable: الابداع						

تفسير النتائج:

- من جدول ملخص النموذج نجد قيمة معامل التحديد (0,509) أي ان الابداع يمثل 50,9% من التغيرات في الثقافة التنظيمية.
- من جدول ANOVA قيمة مستوى الدلالة للثقافة التنظيمية أقل من 0,05، وكذلك قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 57.045، مما يدل على وجود اختلافات جوهرية في الثقافة التنظيمية وفقا للابداع من قبل إدارة المنظمة، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الابداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

- من جدول Coefficients نجد :

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 1.162 + 0.667 \text{ الابداع.}$$

النتيجة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الابداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

5. اختبار الفرضية الخامسة: القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

لتحليل هذه الفرضية اعتمدنا على تحليل بونفيروني وذلك في حال وجد فروق بهدف معرفة مدى الفروق في الآراء حول القيادة الإبداعية بناء على كل متغير من المتغيرات الشخصية المذكورة، وكانت النتيجة كما يلي:

5/1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

جدول (3/31): الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الخامسة

ANOVA					
القيادة_الابداعية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.284	2	.142	.322	.426
Within Groups	23.779	54	.440		
Total	24.062	56			

يتبين أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين آراء العينة تعزى للمؤهل العلمي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة، وذلك لأن معامل المعنوية أصغر من (0,05).

5/2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للمسمى الوظيفي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

جدول (3/32): الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الخامسة

ANOVA					
القيادة_الإبداعية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.376	3	.125	.280	.339
Within Groups	23.687	53	.447		
Total	24.062	56			

يتبين أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين آراء العينة تعزى للمسمى الوظيفي حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة، وذلك لأن معامل المعنوية أصغر من (0,05).

5/3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات الخبرة حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

جدول (3/33): الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الخامسة

ANOVA					
القيادة_الإبداعية					
	Sum of	Df	Mean	F	Sig.

	Squares		Square		
Between Groups	2.517	4	.629	1.519	.210
Within Groups	21.545	52	.414		
Total	24.062	56			

يتبين أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين بين آراء العينة تعزى لعدد سنوات الخبرة حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة، وذلك لأن معامل المعنوية أصغر من (0,05).

نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

اولا: النتائج:

1. يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في المنظمة:

حيث تبين ان هناك اجماع على قبول محور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الابداع) في حين تباينت اجابات الموظفين حول بُعد (المبادرة) بشكل خاص، كما تباينت اجاباتهم حول بعض العبارات بشكل عام، ومن هذه العبارات التي تباينت الآراء حولها: (تستطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل، تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المرؤوسين، تقدم قيادة المنظمة حلولاً مبتكرة لحل المشكلات، تشجع القيادة المبادرات الشخصية، تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة)، ولكن وفقاً للمتوسط كان هناك قبول لهذه العبارات، في حين أنه تبين وجود حيادية في الإجابة على موضوع الترقى الوظيفي والاهتمام به من قبل الإدارة، والذي تجسد في نتيجة الاجابات على العبارة التالية: (تقدم المنظمة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل)، وهذا يتماشى مع سياسة المنظمة في التوظيف والتعيين، إذ أنها تقوم بإعلان الشاغر الوظيفي الجديد وتتيح الفرصة لأي شخص للتقدم لهذه الوظيفة، مغلفة الباب بذلك أمام الموظفين الذين يسعون للحصول على هذا الشاغر بموجب ترقية وظيفية.

2. يوجد مستوى مقبول من الثقافة التنظيمية في المنظمة:

حيث تبين ان هناك اجماع على قبول محور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وقد تباينت اجابات الموظفين حول بعض العبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية، ومن هذه العبارات التي تباينت الآراء حولها: (يهتم المدير بتطوير الموظفين ادارياً مهنيًا، يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين، يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين، يقوم المدير بترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل، الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين، يقوم المدير عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية، يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين)، ولكن وفقاً

للمتوسط كان هناك قبول لهذه العبارات، في حين انه تبين وجود حيادية في الإجابة على موضوع الأمان الوظيفي والاهتمام به من قبل الادارة، والذي تجسد في نتيجة الاجابات على العبارة التالية: **(يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين)**، وهذا يتماشى مع قانون العمل في المنظمة الذي أصبح مبنيا على أساس التعاقد المؤقت خلال الأزمة السورية، مما أدى الى غياب الأمان الوظيفي نوعا ما.

3. يوجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية ككل متكامل، وبين كل محور من المحاور الفرعية للقيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الابداع) مع الثقافة التنظيمية، وهذا يساعد المنظمة على دعم الثقافة التنظيمية السائدة فيها من خلال تحسين وتطوير عناصر القيادة الإبداعية بما يخدم مصلحتها.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) على الثقافة التنظيمية في المنظمة:
- حيث تبين وجود علاقة وأثر لبعد (الحساسية للمشكلات) على الثقافة التنظيمية وذلك بأن الحساسية للمشكلات تمثل 46,7% من التغيرات في الثقافة التنظيمية، كما يمكننا تطوير الثقافة التنظيمية اعتمادا على الحساسية للمشكلات وفق العلاقة التالية (الثقافة التنظيمية = $0.636 + 1.361$ الحساسية للمشكلات).
 - كما يوجد علاقة وأثر لبعد (المبادرة) على الثقافة التنظيمية وذلك بأن المبادرة تمثل 53,2% من التغيرات في الثقافة التنظيمية، كما يمكننا تطوير الثقافة التنظيمية اعتمادا على المبادرة وفق العلاقة التالية (الثقافة التنظيمية = $0.564 + 1.745$ المبادرة).
 - وايضا يوجد علاقة وأثر لبعد (المثابرة) على الثقافة التنظيمية وذلك بأن المثابرة تمثل 50,7% من التغيرات في الثقافة التنظيمية، كما يمكننا تطوير الثقافة التنظيمية اعتمادا على المثابرة وفق العلاقة التالية (الثقافة التنظيمية = $0.699 + 1.073$ المثابرة).
 - وأخيرا يوجد علاقة وأثر لبعد (الابداع) على الثقافة التنظيمية وذلك بأن الإبداع يمثل 50.9% من التغيرات في الثقافة التنظيمية، كما يمكننا تطوير الثقافة التنظيمية اعتمادا على الابداع وفق العلاقة التالية (الثقافة التنظيمية = $0.667 + 1.162$ الابداع).

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء العينة تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العملي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) حول متغير القيادة الإبداعية في المنظمة محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

في منظمة دولية كالأونروا نجد الكثير من التنظيم والالتزام في العمل، كما نجد التنوع في الثقافات بين العاملين بمستوياتهم الإداري وفي بحثنا هذا القينا الضوء على عناصر مهمة لتطوير العمل والأداء وإعطاء إنتاجية وكفاءة عالية، ووفقاً لما توصلنا إليه من نتائج يمكننا عرض التوصيات التالية التي تجعل المنظمة تتجاوز بعض السلبيات التي تؤثر على العمل وتضعف مستوى الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية:

1. أن تسعى الإدارة إلى تطبيق العدل والمساواة بين الموظفين وإن تتبنى أفكار المرؤوسين بمختلف وظائفهم، ويكون ذلك بإعطاء الإدارة مزيد من التفويض والصلاحيات للموظفين بشكل متساوي ومهني، بحيث يكون مبنياً على الحاجة الوظيفية لا على الانطباعات والعلاقات الشخصية التي تتسبب في محاباة الإدارة لبعض الموظفين وإعطائهم امتيازات وصلاحيات على حساب بعضهم الآخر.

2. أن تتحلى الإدارة بقدرة أكبر على التحكم بالمشكلات وبمسيباتها، وإن تعمل على حلها بفعالية وبأساليب جديدة، بحيث تخفض مستوى عدم ثقة الموظفين بقدرة الإدارة على حل المشكلات، وعلى الرغم من أن الظروف التي سادت خلال الأزمة السورية تسببت في ظهور مشكلات جديدة ومعقدة، إلا أنه على الإدارة في المنظمة أن تستمر في المزيد من التخطيط السليم، وأن ترسم خطط فعالة لإدارة المخاطر وتعمل على إشراك العاملين في المنظمة بها، الأمر الذي يخفف من حدة المشكلات ويعطي الإدارة فرصة كبيرة لإيجاد حلول إبداعية لها.

3. أن تعمل الإدارة على إيجاد برامج وسياسات ترقية وظيفية وتطوير للمسار الوظيفي للموظفين بعد تعيينهم في إحدى الوظائف، بحيث يشعرون بالأمان الوظيفي في عملهم ويسعون لإعطاء الأفضل، وذلك لأن أي موظف يسعى إلى الترقية وإلى المزيد من التقدم الوظيفي، فحينما يجد الموظف أن هناك مجالاً للتقدم والتطور الوظيفي سيسعى لإثبات نفسه وإعطاء أفضل ما لديه.

4. أن تركز الإدارة على اتخاذ القرارات بطريقة جماعية وذلك بالتشارك مع الموظفين، وأن تزيد الاهتمام بإطلاق مبادرات العمل الجماعي وتثبيته في المنظمة، بحيث يجد الموظفين اهتماما من قبل الإدارة بتطوير العمل الجماعي، ويعد قيام الإدارة بالاجتماع بالموظفين وعقد جلسات مناقشة لاتخاذ القرارات من أهم أطر العمل الجماعي، حيث يجد الموظف نفسه مسؤولا عن تنفيذ القرارات التي كان طرفا في اتخاذها.

5. أن تعمل الإدارة على تطوير أبعاد القيادة الإدارية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الابداع) وتوطيد هذه المفاهيم وتدريب المدراء والقادة على ان يكون لديهم القدرة على العمل وفق كل بعد من هذه الابعاد، لأن ذلك سيعود بالفائدة على المنظمة حيث سيزداد مستوى الثقافة التنظيمية للمنظمة وفقا لما توصلنا اليه من وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو كلوب، رأفت. (2017) "القيادة الابداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدراس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة" مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- أدمو، أحمد. (2016) "القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات" مشروع ماجستير غير منشور، كلية إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بختي، آمال. (2016) "القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة - دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد.
- بدر، هدى. (2011) "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم" مشروع ماجستير غير منشور، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- البناء، محمد. (2017) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة" مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
- بوراس، نور الدين. (2014) "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جمعة ونوري، محمود وحيدر. (2011) "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، ص 299-319.
- راوي، لامية. (2016) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- رشيد، جغام. (2016) "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الزعبي، حسن. (2009) "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع - دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، مجلة جامعة عمان العربية، دراسة متاحة على الرابط:
<https://www.researchgate.net/publication/260452456>
- السالم، مؤيد. (2002) تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، إربد: دار عالم الكتاب الحديث.

- سلامة، وسام. (2015) "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة" مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- السلمي، فهد. (2012) "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سنبل، فائقة. (2014) "القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال في مدينة مكة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سيف، عبد الرحمن احمد. (2018) وظائف القائد الناجح، الطبعة الثانية، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- الشخيلي، عبد القادر. (2003) "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق - الجمهورية العربية السورية، ص ص. 169-181.
- صالح وباني، قيس وباسمة. (2013) "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، ص 113-138.
- العريقي، منصور. (2009) "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص 137-159.
- عقابة، حنان. (2017) "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - رئاسة الجامعة كنموذج" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة.
- الغامدي، فهد. (2012) "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الفارس والفارس، صباح وسمر. (2017) القيادة علم وفن. الطبعة الأولى، لندن: Ektub Ltd.
- الفقي، ابراهيم. (2012) سحر القيادة. الطبعة الأولى، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد. (2008) "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- متولي، متولي. (2006) السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- مختار، يونس. (2015) "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي" مشروع ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- المدهون والجزراوي، موسى وإبراهيم. (1995) تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريًا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- نعساني، عبد المحسن. (2008) "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1، ص 67-87.
- واعر، وسيلة. (2015) "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال" مشروع دكتوراه غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

المراجع الأجنبية:

- Rabbani and Imran and Kamal, Sajeela and Rabia and Nida. (2014) "Leadership and Creativity: Does Organizational Culture Matter?" **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 4(6), PP. 50-56.
- Romi, Ilham. (2017) "The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance" **Journal of Advanced Management Science**, Vol. 6, No. 1, PP. 50-53.
- Taha, Viktória Ali. (2016) "The impact of organizational culture on creativity and innovation" **Polish Journal of Management Studies**, PP. 7-17.
- Hamadi and Guembour and Raki, Nabil and Abderraouf and Nadira. (2017) "The Impact of Leadership on Creativity and Innovation" **International Journal of Humanities and Social Science Invention**, Vol.6, No, 6, PP. 55-62.
- Salim and Setiawan, Ubud and Margono. (2013) "Implications of Organizational Culture and Leadership Styles - The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java" **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol. 7, No. 5, PP. 44-49.

- Dastyari and Akhavan, Akram and Peyman. (2014) "The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations" **International Journal of Scientific Management and Development**, Vol. 2, No. 9, PP. 432-440.
- Woszczyna, Katarzyna. (2015) "Leadership and Organizational Culture as the Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in the Innovation Process" **Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015**, PP. 396-402.
- Sandhya, Iya. (2015) "The Role Of Organisational Culture In Promoting Creativity And Innovation: A Review Of The Literature" **Multidisciplinary International Journal**, Vol. No. 1, PP. 9-30.

الملحقات / الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإبداعية

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الحساسية للمشكلات
					1 لقيادة المنظمة رسالة ورؤية واضحة للجميع
					2 يحس القائد بالمشكلات قبل تأزمها
					3 يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة
					4 تسطيع القيادة في المنظمة التحكم بمسببات المشاكل
					5 تتمتع قيادة المنظمة بقدرة عالية على ادارة المخاطر
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المبادرة
					6 تعمل القيادة في المنظمة على توفير بيئة عمل جيدة
					7 تعمل القيادة في المنظمة على تشجيع أفكار المروسين
					8 تقدم المنظمة فرص جيدة للتقدم والترقي في العمل
					9 تمارس القيادة جميع اعمالها ومهامها بمبادرات شخصية
					10 تقدم قيادة المنظمة حولا مبتكرة لحل المشكلات
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتابعة
					11 يتقبل القائد الأفكار الجديدة
					12 يعطي القائد وقتا كافيا لدراسة الافكار المبتكرة
					13 يتصرف القائد بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة
					14 يمتلك القائد مهارات الانصات للمروسين
					15 تستمد قيادة المنظمة تأثيرها وسلطتها على الموظفين من خلال سلوكها
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الابداع
					16 تهتم القيادة في المنظمة بطرح الأفكار الجديدة
					17 تشجع قيادة المنظمة تطبيق الأفكار الجديدة
					18 تمتلك قيادة المنظمة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة
					19 تشجع قيادة المنظمة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد
					20 تهتم قيادة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

درجة الموافقة					العبارة	
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	القيم التنظيمية	
					يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	21
					يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين	22
					يهتم المدير بتطوير الموظفين اداريا ومهنيا	23
					يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين بكفاءة	24
					يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	25
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المعتقدات التنظيمية	
					يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين	26
					يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل	27
					يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين	28
					يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال	29
					يقوم المدير بترقية الموظف بحسب إنجازاته في العمل	30
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الاعراف التنظيمية	
					الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	31
					يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	32
					يشارك المدير الموظفين مناسباتهم الاجتماعية	33
					يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	34
					يقوم المدير عادة باتخاذ القرارات بطريقة جماعية	35
غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	التوقعات التنظيمية	
					يقوم المدير بتوفير الأمان الوظيفي للموظفين	36
					يقوم المدير بإتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين	37
					يستخدم المدير أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل	38
					يقوم المدير بتنمية روح العمل الجماعي المنظم	39
					يقوم المدير بتوضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الاداء المناسب	40

المحور الثالث: البيانات الشخصية

الخيارات					العبارة
			انثى	ذكر	41 الجنس
41سنة فأكثر	من 36-40	من 31-35	من 26-30	من 20-25	42 العمر
دكتوراه	ماجستير	جامعي	معهد متوسط	ثانوية	43 المؤهل العلمي
إدارة عليا	مدير برنامج	مدير قسم	قائد فريق	موظف عادي	44 المسمى الوظيفي
13سنة فأكثر	من 12-10	من 9-7	من 6-4	من 3-1	45 سنوات الخبرة