

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فروض الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- خطوات السير فى الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

يعد العصر الحالى عصر التطورات السريعة والقفزات المتلاحقة، فهو يشهد تغيرات واسعة فى العديد من المجالات، وأصبحت هناك تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية، جعلت العالم يتوجه نحو العالمية واختراق الحواجز الإقليمية وأصبح العالم يتجه نحو نظام جديد من أهم سماته الثلاثبات والتغيير المستمر والتحول الجذرى.

وقد انعكست تلك التوجهات العالمية على النظام التعليمى بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، حيث أكسبتها العديد من السمات الجديدة، منها: السعى إلى التميز، قبول التغيير، التحديث والابتكار، الاتجاه نحو المستقبل.

والتعليم - باعتباره أداة تكوين القوى البشرية - أصبح عليه أن يقود عمليات التغيير فى المجتمع، ذلك أنه المسئول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التى تستطيع أن تحدث التغيير.

(النبوى، ١٩٩٤ : ٢٨٧).

ونتيجة لهذه التطورات المتسارعة وتصادد الاهتمام بالمعرفة ورأس المال الفكرى وباقتصاد المعرفة وفى ظل ما تشهده مصرنا الغالية من تغيرات سريعة ومتلاحقة، ظهر الإبداع كمطلب وحاجة ملحة لمؤسسات القرن الحادى والعشرين والتى تؤسس السلطة فيها على العقل المفكر واستثمار رأس المال المعرفى.

وفى ظل اتجاه المؤسسات التعليمية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتى لا يمكن أن تؤتى أكلها إلا فى وجود مدير مبدع يؤمن بقيمة العمل وأهمية إتقانه، مدير يتمتع بدافعية عالية لإنجاز العمل، مدير يقبل على المخاطرة المحسوبة، ولديه إستقلالية فى الفكر وعنده مبادأة فى إبداء رأى، مدير يسعى نحو الجديد ويتميز بحساسية عالية تجاه المشكلات، مدير تربي واكتسب وتدريب على ثقافة تنظيمية إيجابية تدفعه إلى درجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار فى تقدير الحلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى.

ولما كان الإبداع الإدارى سمة من سمات التميز وأداة من أدوات الفاعلية وضرورة من ضروريات الجودة، فإنه لن يتحقق إلا بوجود ثقافة تنظيمية داعمة من خلال المعتقدات والأفكار والقيم الإيجابية والتي تظهر فى سلوك الموظف وطريقته فى حل المشكلات وتعامله مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

والثقافة التنظيمية كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص والأبعاد والوظائف تحدد سلوك مدير المدرسة الابتدائية والعاملين معه وهى التى تكسب المدرسة هويتها ووعيتها وفلسفتها وقيمتها وتوجهاتها وإرادتها، إنها الفضاء الذى تولد فى رحمة خيارات استراتيجيات، وخطط، وهياكل المدرسة، وأسلوب قيادتها، ونجاحها، وبقيائها فلا قيمة لنجاح المدرسة الابتدائية وتميزها دون حواضن ثقافية يتمخض عنها الإبداع الإدارى.

إن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على أداء مديرى المدارس الابتدائية وخاصة فيما يتعلق بالإبداع الإدارى، لكونه أحد السبل المهمة التى تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية فى المدرسة، وبما أن المدير يحمل أفكاراً ومعتقدات خاصة به فإن ذلك سيؤثر على الفاعلية داخل المدرسة التى يعمل بها وهذا ما حدا بالمؤسسات التعليمية إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية فى الثمانينات من القرن العشرين. (الفالح، ٢٠٢٢هـ: ٢)

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية عموماً وفى المدارس الابتدائية خصوصاً العديد من القضايا والمشكلات التى تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير فى التقليل من الإعتداد على المنهج التقليدى فى حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعى فى هذا الشأن.

(الهيجان ٢٠١٤هـ: ١)

وتمر المدارس الابتدائية بحالة من التطور والتحديث بسبب خضوعها لتطبيق مايسمى بالجودة الشاملة وضرورة اعتمادها طبقاً لمعايير الجودة ومن ثم فهى تسعى لتطوير منظومة الأداء بشكل عام والأداء الإدارى بشكل خاص وتغيير ثقافتها التقليدية إلى ثقافة أخرى مغايرة بشكل إبداعى وقد قدم السواط والعتيبي تقسيماً لعدة أنماط من الثقافة التنظيمية هى الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة. (الليثى، ٢٠٠٨م: ٢٧)

ولأهمية الثقافة التنظيمية فى صياغة وتوجيه السلوك الإنسانى لمدير المدرسة؛ فإن السؤال الذى يطرح نفسه ماهى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى المدارس الابتدائية بمحافظة الاسكندرية؟، وهل هناك ثمة علاقة أوأثر بين الثقافة التنظيمية (المدرسية) على الإبداع الادارى لدى مديرى المدارس الابتدائية ؟

وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمحافظة الاسكندرية
أخذة في الاعتبار بعض المتغيرات مثل (عدد سنوات الخدمة - طبيعة المؤهل الدراسي - نوع
المدرسة - الإدارات التعليمية) والتي ربما يكون لها دور في توضيح تلك العلاقة أو الأثر.

كما أن الدراسة تسعى إلى تحديد أى نمط من أنماط الثقافة التنظيمية بالمدارس الابتدائية أكثر
إسهاماً فى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية.

ومن منطلق سعى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية للتحويل إلى ثقافات مغايرة، فإن
الدراسة الحالية يمكن أن تقدم تصوراً مقترحاً لتحسين ثقافة المدرسة الابتدائية الحالية لرفع مستوى
الإبداع الإدارى لدى المديرين .

وتتبلور مشكلة الدراسة فى محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة
نظر المعلمين؟

٢- ما مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة
نظر المعلمين؟

٣- هل تختلف أنماط الثقافة التنظيمية فى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية باختلاف
(عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات
التعليمية)؟

٤- هل يختلف مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية
بإختلاف (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)،
الإدارات التعليمية)؟

٥- ما أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس
الابتدائية بمحافظة الإسكندرية؟

٦- ما التصور المقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى
المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية - من خلال إطارها النظرى والميدانى - إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ١- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين
- ٢- التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين
- ٣- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مدى شيوع أنماط الثقافة التنظيمية فى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية باختلاف (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية)
- ٤- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية باختلاف (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية)
- ٥- الكشف عن أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.
- ٦- التوصل لتصور مقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذى تتصدى له، حيث أنها تسعى للكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على مستوى الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية. ولما كان مدير المدرسة هو حلقة الوصل بين إدارة التعليم ومدرسته التى هو قائدها؛ أصبح لزاماً عليه أن يتمتع بدرجة عالية من الإبداع الإدارى والذى لن يكون له أثر إذا لم تتوافر ثقافة تنظيمية ايجابية؛ ولا شك أن هذا ينطوى على أهمية كبيرة على المستويين الفكرى والتطبيقى وذلك على النحو التالى :

- ١- تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية التى لها تأثير مباشر على مستوى الإبداع الإدارى لمدير المدرسة.
- ٢- تسهم هذه الدراسة فى الكشف عن عناصر الإبداع الإدارى التى يلزم تطويرها للوصول إلى مستوى عال من الإبداع الإدارى.
- ٣- تساعد هذه الدراسة فى إلقاء الضوء على أهمية إعداد برامج تدريبية لتدعيم أنماط الثقافة

التنظيمية الإيجابية والتي تكشف نتائج الدراسة عن أثرها الإيجابي على مستوى الإبداع الإدارى لدى مدير المدرسة الابتدائية.

٤- الندرة الملحوظة فى الدراسات العربية التى تناولت مفهوم أنماط الثقافة التنظيمية وأثرها على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدرسة الابتدائية، ويبدو ذلك واضحاً من مراجعة البحوث والدراسات فى هذا المجال التى تشير إلى حاجة المكتبة العربية الماسة إلى مزيد من هذه الدراسات.

المتغيرات الديموجرافية :

أ- عدد سنوات الخدمة فى الإدارة (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) .

ب- طبيعة المؤهل (دبلوم معلمين - مؤهل جامعى) .

ج- نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة) .

د- الإدارات التعليمية .

فروض الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفروض الصفرية التالية:

١- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية.

٢- لا يصل مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية إلى مستوى عال جداً.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموجرافية (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإدارى تعزى للمتغيرات الديموجرافية (عدد سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية).

٥- لا يوجد أثر فى مستوى الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد.

مصطلحات الدراسة :

لأغراض الدراسة الحالية، يقصد بالمصطلحات التالية ما يلي:

١-الثقافة التنظيمية: Organizational culture

يشير كل من "ديل Deal" و"بيترسن Peterson" للثقافة التنظيمية على أنها نظام ثابت وخفى ذو تأثير واضح على سلوك العاملين في المدرسة، وتتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والرموز والمثل العليا والطقوس (Deal & Peterson, 1998:73)

ويرى "جريفن" أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي تساعد أعضاء المدرسة على فهم أهدافها وكيفية إنجاز المهام داخلها وما تنتظر إليه على أنه مهم لتحقيق هذه الأهداف.

(Griffin, 2000:49)

ويشير kotter&heskett للثقافة التنظيمية على أنها (مجموعة من أنماط السلوك السائدة في المنظمة، والتي يتصرف بها الأفراد تلقائياً ويتم تناقلها بشكل اجتماعي)

(الحسيني، ٢٠٠٦: ١٩)

ويذكر هيجان مفهوماً للثقافة التنظيمية بأنها (تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم وومنظماتهم) (هيجان، ١٩٩٢: ١١)

ويرى (السلمي) أن الثقافة التنظيمية (مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة الذي يمثل جميع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، وانعكاس لخصائص وصفات العاملين والمتعاملين معهم) (أحمد، ٢٠٠٥: ٢)

وتذكر (عشماوى) مفهوماً للثقافة المدرسية بأنها (مجموعة المظاهر العلنية، والقيم المشتركة، والإفتراسات الأساسية التي تميز العاملين في مدرسة عن غيرها من المدارس).

(عشماوى، ٢٠٠٦: ٩٤)

ومما سبق يستخلص الباحث مفهوماً للثقافة التنظيمية (المدرسية) ويتمثل في الآتي "هي مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك وأساليب الحياة، التي يمارسها الأفراد وتنعكس بشكل واضح على تصرفاتهم وردود أفعالهم، وطريقة عملهم في بيئة العمل، فهي تشكل هوية المدرسة وتعطيها صبغة مميزة تميزها عن غيرها من المدارس "

٢ - أنماط الثقافة التنظيمية :

ويمكن تحديد أنماط الثقافة التنظيمية من خلال تصميم استبانة لقياسها في الواقع في صورة أشكال منها (الثقافة البيروقراطية - الثقافة المساندة - الثقافة الإبداعية) وفيما يلي المفهوم الإجرائي لكل نمط

• الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):

وهي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم باللوائح والقوانين، ويعمل قاداتها على التنظيم المحكم الذي يضمنون به تسيير الأمور داخل المدرسة وتحقيق أعلى معدل للاستقرار.

• الثقافة المساندة (Supportive Culture):

هي تلك الثقافة التي يكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويتم مشاركة العاملين وإشباع حاجاتهم والتي تتسم بالرعاية والجو الأسرى.

• الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):

هي تلك الثقافة التي تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. وتولد لديهم أفكار غير مسبقة وحلول مبتكرة غير تقليدية لمواجهة المشكلات ولديهم قدر من الطلاقة الفكرية والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف والتخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال، كما أن لديهم الشجاعة الكافية على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لصالح العمل.

٣ - الإبداع الإداري : Administrative creativity

يحظى الإبداع الإداري في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام العديد من الباحثين والدارسين لأعمال الإدارة والتنظيم، ذلك أن الإبداع الإداري هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها.

ويشير (النمر) إلى الإبداع الإداري بأنه " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها. (النمر، ١٩٩٢م: ٦٢).

ويذكر (العديلي) مفهوماً للإبداع الإداري " بأنه إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وتقنيات وأساليب العمل أو بعض هذه الأشياء ومراجعتها بين وقت وآخر لضمان جودة الأداء ورضا العملاء وذلك للتكيف مع العصر الجديد وتقديم شيء مختلف عما قدمه الآخرون ممن سبقوه " (الليثي، ٢٠٠٨ م : ١١).

ومما سبق يمكن تحديد مفهوماً إجرائياً للإبداع الإدارى بأنه: عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلى :

١- **الحد الموضوعى:** تقتصر هذه الدراسة على ثلاثة من أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى المدارس الابتدائية هى (الثقافة البيروقراطية - الثقافة المساندة - الثقافة الإبداعية) كما أنها تقتصر على عناصر الإبداع الإدارى (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف)

٢- **الحد البشرى:** تقتصر هذه الدراسة على عينة من معلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية

٣- **الحد المكانى:** المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية

٤- **الحد الزمانى:** تتعلق نتائج الدراسة بالعام ٢٠١٣م/٢٠١٤م.

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفى والإحصائى حيث يقوم الباحث بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال أدوات الدراسة المعدة والمصممة لذلك وفى هذا المنهج سيتم استخدام الإحصاء الوصفى والإحصائى المتمثل فى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى المدرسة الابتدائية على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، وذلك من خلال الإستجابات التى سيتم تفرغها من أداة الدراسة.

كما سيتم استخدام الإحصاء الوصفى والإحصائى المتمثل فى التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية) والتوصل إلى معرفة أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، ومن ثم التوصل إلى التعميمات والاستنتاجات ذات الدلالة، والمغزى والتى تخدم مشكلة الدراسة.

ويتضمن ذلك أسلوبيين :

- **الدراسة المكتبية:** وذلك بجمع المعلومات من الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية، وكذلك الدراسات العلمية وتحليلها من أجل إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة للموضوع بشكل يزيد من فهمنا له، ويساهم في تحقيق أهداف الدراسة.
- **الدراسة الميدانية:** وذلك بجمع البيانات بواسطة أدوات الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فروض الدراسة.

أدوات الدراسة:

يعتمد الباحث في قياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري على استبانة من إعداد الباحث بالإعتماد على الإطار النظري للبحث وبالإستفادة من الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحث فيما يلي بعض الدراسات التي في حدود علمه، ثم عرضها طبقاً للتسلسل الزمني مع توضيح عنوان الدراسة، وأهدافها، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وقد جاءت هذه الدراسات مقسمة كما يلي في ثلاث فئات:

أولاً: دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية.

ثانياً: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

أولاً: دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية :-

(١) دراسة هيجان (١٩٩٢م) بعنوان: "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك".

تهدف الدراسة إلى التعرف على قيم أولئك الأفراد ذوي النفوذ وهم (المديرون) في منطمتين سعوديتين، ومعرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٦٢) مديراً ومشرفاً إلى جانب بعض الموظفين الذين تم اختيارهم عشوائياً من أجل المقابلة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن قيم مديري الإدارة العليا بالذات تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم، وأن قيم هؤلاء المديرين سواء تلك التي يمثلونها في أقوالهم أو يمارسونها في أعمالهم تمثل شواهد أساسية على مدى تأثيرها في ثقافة المنظمات التي يديرونها، حيث إنهم يمثلون العامل الرئيسي وراء نجاح منظماتهم، خاصة فيما يتعلق بالاهتمام بالأداء الجيد وتحسين مستوى أداء الأفراد.

- وتوصل الباحث إلى أهم القيم التي يركز عليها المديرون في كلتا المنظمتين وهي :

أ - قيم النفوذ، وذلك من خلال الصلاحيات التي يمتلكوها والتوجيهات التي يأمرهم بتنفيذها.

ب- الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، وذلك من خلال إشاعة ما يسمى " بالشعور الأسري" والذي ينعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً.

ج - أن قيم المديرين لها أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات .

٢) دراسة نجوى عبدالله (١٩٩٦م): بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر"

تهدف الدراسة لمعرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة التي تتسم بالخصائص التالية (جماعية العمل، القدرة على التكيف، الابتكار، التجانس) على الفاعلية التنظيمية، وقد قامت الدراسة بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام، وقد قامت الباحثة بقياس الفاعلية التنظيمية من خلال المتغيرات التالية: وضوح الأهداف، وضوح الأهداف الحالية، وضوح الأهداف المستقبلية، مشاركة المستويات الإدارية في وضع الأهداف، مشاركة العاملين بالإدارة في وضع الأهداف، تكامل الأهداف وتم قياس ثقافة المنظمة من خلال المتغيرات التالية: جماعية العمل، القدرة على التكيف، الابتكار، التجانس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- الثقافة التنظيمية التي تتسم بجماعية العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية

- أهم العناصر خاصية القدرة على التكيف التي تؤثر تأثيراً جوهرياً على الفاعلية التنظيمية هي (الإعلام الداخلي الفعال - مرونة الإدارة - تعيين من لديهم القدرة على التعامل - حتمية التغيير)

- الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار تؤثر تأثيراً جوهرياً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية وأهم عناصر خاصية الابتكار هي (حرية التعبير - احترام الرأي - تحمل المخاطر - تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي)

٣) دراسة النعمى (١٩٩٨م) بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية فى فاعلية عمليات التدريب فى الأجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية ."

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فى الأجهزة الأمنية فى المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) ضابطاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- أن ضباط الأجهزة الامنية بالمنطقة الشرقية يدركون أن قيم القوة وفرق العمل والنظام تسود الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بدرجة عالية جداً.
- أن هؤلاء الضباط يدركون أن قيم الصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة تسود الثقافة التنظيمية. بالأجهزة الأمنية بدرجة عالية جداً.

٤) دراسة Brunner (2002) بعنوان: ثقافة المدرسة وإمكانيات قيادة المعلمين كما يدركها مديرو ومعلمو المدارس الابتدائية بولاية نيوجيرس

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ثقافة المدرسة كما يدركها كل من المعلمين والمديرين وعلاقتها بإمكانية قيادة هؤلاء المعلمين من خلال بعض المتغيرات: كالنوع والمستوى التعليمي والعمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي.

وقد تضمنت عينة الدراسة بعض المديرين والمعلمين الموجودين فى (٢٣) مدرسة بالولاية وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى ثقافة المدرسة لدى كل من المتعلمين وحاملى المؤهلات العليا (ماجستير - دكتوراه).

-تؤثر العوامل الديموجرافية مثل المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة على الثقافة السائدة داخل المدرسة.

-يظهر مديرو المدارس اهتماماً كبيراً ومستوى عالياً من الثقافة فى المعايير السلوكية ومدى تأثيرها على فرصة قيادة المعلمين.

٥) دراسة إدريس (٢٠٠٣ م): " أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٤٤) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى لتشخيص أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ما يلى :

- أن انماط الثقافة التنظيمية السائدة فى إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هى: نمط ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار.

- أن المعلمين والمعلمات يفضلون ثقافة الدعم الإنسانى وثقافة الإنجاز.

٦) دراسة السيد (٢٠٠٣) بعنوان ثقافة المدرسة ودورها فى تفعيل الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة فى محافظة القليوبية

وقد هدفت الدراسة إلى

١- التعرف على واقع ثقافة المدرسة الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة .

٢- توضيح أهم القيم التنظيمية السائدة فى المدرسة الثانوية .

٣- الكشف عن أهم معوقات الأداء داخل المدرسة الثانوية العامة .

٤- التعرف على أهم مداخل تفعيل الأداء الإدارى داخل المدرسة الثانوية العامة .

٥- التعرف على مدى تأثير العوامل الثقافية على سلوك الأفراد داخل المدرسة الثانوية العامة .

٦- الكشف عن كيفية التوصل إلى التصور المقترح لتفعيل الأداء الإدارى داخل المدرسة الثانوية العامة من خلال ثقافة المدرسة الخاصة بها.

ومن أهم النتائج :

١- تفتقر المدرسة الثانوية العامة إلى المناخ التربوى الذى يشجع على تحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضا عن العمل وممارسة السلوك المقبول .

٢- تفتقر المدرسة الثانوية إلى وجود ثقافة تتمثل فى المبادأة والمحاسبية والمؤسسية .

٣- تؤثر كل من بيئة المدرسة والمجتمع الخارجى على ثقافة المدرسة .

٤- تتسم ثقافة المدرسة ببيروقراطية العمل ومقاومة الأفراد للتغيير حيث يرون أن أى تغيير يؤثر على مصالحهم داخل المدرسة .

٥- تساعد ثقافة المدرسة الإيجابية على زيادة درجة الالتزام لدى الأفراد العاملين وعلى زيادة الولاء التنظيمى .

٦- تؤثر العوامل الديموجرافية (العمر - عدد سنوات الخبرة - المستوى التعليمى - الجنس) على الثقافة السائدة داخل المدرسة، فالعاملون الجدد يحملون ثقافة مختلفة عن العاملين القدامى فى المدرسة.

(٧) دراسة رمضان (٢٠٠٤) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتى عين شمس وقناة السويس

وقد اشتملت الدراسة على عدد (٢١٨) من العاملين فى شئون الطلاب بكليات الجامعتين

وقد هدفت الدراسة إلى :

١- دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية على سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل والتى تفيد أفراداً معينين من حيث الأبعاد الآتية :

أ- جماعية العمل ب- القدرة على التكيف ج- الابتكار د- التجانس

٢- دراسة تأثير عمر وموقع المنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية التى تفيد المنظمة ككل والتى تفيد أفراداً معينين.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة

- وجود ثقافة تنظيمية قوية إيجابية متمثلة فى (جماعية العمل - القدرة على التكيف - الابتكار - التجانس) داخل الجامعتين الأمر الذى يؤدى إلى ممارسة معظم العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذى من شأنه أن يسهل إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ويساعد على تحقيق الأهداف التى تسعى إليها الجامعتان.

(٨) دراسة الشلوى (٢٠٠٥) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمى: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية

وقد اشتملت الدراسة على عينة من المدنيين والعسكريين عددها (٢١٥) من الموظفين المدنيين والعسكريين.

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية .
- ٢- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية .
- ٣- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبي الكلية .
- ٤- تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية .
- ٥- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية .

ومن أهم النتائج :

- أ- أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً
 - ب- أن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده
 - ج- توجد علاقة طردية موجبة بين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده لدى منسوبي الكلية.
- (٩) دراسة نعمان (٢٠٠٥) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية)
- وقد اشتملت الدراسة على عينة عددها (٤٠٠) من الإداريين والفنيين في إدارات قطاع العمليات .

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ١- التعرف على مدى تأثير اختلافات الثقافات السائدة لدى العاملين بالمؤسسة على درجة الوعي بمخاطر الأزمات
 - ٢- تحديد العلاقة بين مستوى الثقافات السائدة لدى العاملين بالمؤسسة وبين درجة الاستعداد والتخطيط للأزمات.
- ومن أهم النتائج :
- ١- أن غالبية عناصر ثقافة المنظمة (الابتكار- المشاركة في اتخاذ القرار- القدرة على التكيف). تؤثر تأثيراً معنوياً على درجة الوعي بمخاطر الأزمات باستثناء (جماعية العمل).
 - ٢- أن مستوى الثقافة السائد لدى العاملين بالمؤسسة يتناسب طردياً مع درجة الوعي بالمخاطر والأزمات .

(١٠) دراسة الحسينى (٢٠٠٦) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء فى الشركات المصرية فى ظل وجود بعض العوامل الموقفية

وقد اشتملت الدراسة عل عينة عددها (٣٠٠) من العاملين فى خمس قطاعات صناعية

وقد هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف على طبيعة العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء فى الشركات محل الدراسة

٢- التأكيد على أهمية الجانب السلوكى فى الإدارة والذى تعكسه القيم والممارسات الثقافية فى المنظمة

ومن أهم النتائج :

١- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها وبين العديد من مؤشرات الأداء والفاعلية. مما يدل على الأثر الهام لثقافة المنظمة على أدائها وفعاليتها

٢- أكدت الدراسة على أهمية الجانب السلوكى فى الإدارة والذى تعكسه القيم والممارسات الثقافية فى المنظمة، حيث أثبتت ان الثقافة التنظيمية والجوانب السلوكية فى المنظمة لها أثر كبير على زيادة الأداء والفاعلية.

(١١) دراسة القحطانى (٢٠٠٨) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفى والسلوكى للعاملين بالمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية فى المملكة العربية السعودية

وقد هدفت الدراسة إلى :

١- التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية فى القطاع محل الدراسة.

٢- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالشركات فى القطاع محل الدراسة.

٣- التوصل إلى هيكل لمجموعة العناصر المشتركة للثقافة التنظيمية فى القطاع محل الدراسة.

٤- تحديد مدى وجود اختلافات فى عناصر الثقافة التنظيمية بالشركات فى القطاع محل الدراسة وتأثير هذه الاختلافات على بعض المتغيرات السلوكية للعاملين مثل الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل.

ومن أهم النتائج :

- ١- أن نمط الثقافة التنظيمية يختلف من شركة إلى أخرى.
 - ٢- أن هناك عناصر للثقافة التنظيمية سائدة بدرجة كبيرة وهي (مرونة الإجراءات - وضوح الإجراءات والقواعد - تشجيع الابتكار والإبداع - الاستعداد لتحمل المخاطر - تشجيع التعلم وتنمية الذات - جماعية العمل - الإتصالات المفتوحة).
 - ٣- أن هناك عناصر للثقافة التنظيمية غير سائدة وهي (الاستفادة من قدرات العاملين - التجانس - مرونة وبساطة التنظيم).
 - ٤- أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة وأداء العاملين.
- (١٢) دراسة دحموس (٢٠١٢) بعنوان **اثرائامات الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي فى الأردن)**

وقد هدفت الدراسة إلى :

- ١- التمييز بين أنماط الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة .
- ٢- اقتراح أساليب لتعزيز أنماط الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة .
- ٣- التعرف على كيفية تغيير أنماط الثقافة التنظيمية المعوقة لعمليات إدارة المعرفة .

ومن أهم النتائج :

- ١- أن هناك علاقة عكسية بين نمط ثقافة القوة وعمليات إدارة المعرفة .
- ٢- أن هناك علاقة طردية بين أنماط (ثقافة الدور وثقافة المهمة وثقافة الفرد) وعمليات إدارة المعرفة .

تعليق على دراسات المحور الأول :

- ١- يتضح من مجموعة الدراسات السابقة أنها تباينت من حيث الهدف
 - فبعضها ركز على قيم الثقافة التنظيمية كما هو الحال فى دراسة (الهيجان: ١٩٩٢)، (النعمى: ١٩٩٦)، (السيد: ٢٠٠٣)، (الشلوى: ٢٠٠٥) .
 - وبعضها ركز على خصائص الثقافة التنظيمية مثل دراسة (أحمد: ١٩٩٦)
 - وبعضها ركز على أبعاد الثقافة التنظيمية مثل دراستا (رمضان: ٢٠٠٤)، (القحطاني: ٢٠٠٨) .
 - وبعضها ركز على أنماط الثقافة التنظيمية مثل (إدريس: ٢٠٠٣)، (دحموس: ٢٠١٢) .
- ٢- كذلك فإن معظم تلك الدراسات اهتمت بالعلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين مثل (السيد: ٢٠٠٣)، (الحسينى: ٢٠٠٦)، (القحطاني: ٢٠٠٨).

ثانيا: دراسات تتعلق بالإبداع الإدارى

(١) دراسة دو النكير وبيرونو فاريا – De Alencer Eunice M0L Soriano & Bruno- Faria Maria De Fatima (١٩٩٧م) بعنوان: " خصائص البيئة التنظيمية التى تحفز

وتعيق الإبداع الإدارى "

وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة العوامل التى تحفز الإبداع الإدارى فى بيئة العمل
 - معرفة العوامل التى تعيق الإبداع الإدارى فى بيئة العمل
- واستخدم الباحثان المنهج الوصفى واستخدما (المقابلة) كأداة.

ومن أهم نتائج الدراسة :

١- من العوامل التى تحفز الإبداع داخل المنظمة :

- المهام المثيرة والتى تتطلب التعبير عن الإمكانيات الإبداعية.
- الحوار والمناقشة بين جماعات العمل والتى قد تثير أفكاراً جديدة.
- الحرية فى تقرير المهام مع الاستقلالية فى اتخاذ القرارات عند الضرورة.
- وجود بنية تنظيمية تتمتع باللامركزية.
- مساندة العمل الإبداعى.
- وجود سياسات لإثابة الأفراد المبدعين.

٢-من العوامل التى تعيق الإبداع داخل المنظمة :

- وجود مدير غير مكترث لأفكار الأفراد الجديدة وإنتاجاتهم المبدعة.
- جمود الثقافة التنظيمية.
- البنية التنظيمية الجامدة والبيروقراطية.
- عدم وجود إثابة على العمل الإبداعى.

(٢) دراسة فقيهه (١٩٩٩ م) بعنوان : " تطبيقات أساليب الإبداع الإدارى فى التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية فى مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية " .

هدفت الدراسة :

- ١- تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية .
- ٢- تحديد أساليب الإبداع الإدارى التى من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١- أن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافى يعانى من قصور.
- ٢- ضرورة إدخال أساليب الإبداع الإدارى فى تنمية الإدارة، حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها.
- ٣- تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإدارى يحقق تنمية إدارية لهن فى مجالات متعددة تبعاً لنوع الأسلوب الذى يتم التدريب عليه. وفى ضوء النتائج أوصت الباحثة بما يلى:

- أ- يجب اتصال واضعى البرامج التدريبية بالمجتمع المحيط بصورة مستمرة وأخذهم بالمتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقاً للمستجدات المتغيرة.
- ب- أهمية تطوير مهارات المدربين فى المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة فى البرامج الإبداعية.

(٣) دراسة الهيجان (١٩٩٩ م) لعنوان : " معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات السعودية "

وهدفت الدراسة إلى عدة أهداف، منها :

- تحديد معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات السعودية.
- تقرير طبيعة العلاقة بين معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية من جهة، والمتغيرات الشخصية للمديرين من جهة أخرى. واقتصرت الدراسة على مدينة الرياض، حيث توجد عينة الدراسة التى تم اختيارها والمتمثلة فى الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية. وتم جمع البيانات المستخدمة من خلال استمارة الدراسة المعدة لذلك.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان منها التالى :

- لا تزال الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإدارى رغم توافر الدوافع الداخلية لدى الأفراد أو المديرين فيها.
- يفتقر مناخ هذه المنظمات إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار، بل والاعتقاد السائد لدى منسوبي هذه المنظمات من القيام بأية محاولات إبداعية خوفاً مما قد يترتب على فشلهم فى تطبيق هذه المحاولات من نقد أو عقاب.
- لا تزال بيئة هذه المنظمات تصر على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية فى العمل والتى تمثل جوهر البيروقراطية.

- تفتقر المنظمات السعودية الى السياسة التحفيزية التى تعزز الإبداع الإدارى لدى العاملين بها، وظهر ذلك فى عدم توفير التشجيع الكافى لهم فيما يتعلق بالأفكار أو المقترحات التى يقدمونها، وعدم مساندة العمل الجماعى الذى من شأنه أن يعزز مثل هذا التفكير.

(٤) دراسة المعلم (٢٠١٠م) بعنوان : "مهارات الإبداع الإدارى كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها فى تطوير الأداء المدرسى".

وهدفَت الدراسة الى التعرف على مهارات الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية ودورها فى تطوير الأداء المدرسى ومساعدة مديرى المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإدارى لديهم حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفى للدراسة حيث طبقت الدراسة باستبانة على المجتمع الأصلى الذى يبلغ عددهم تسعة مشرفين من مشرفى الإدارة المدرسية و(١٢٥) مديراً من مديرى المدارس و (٤٨) معلماً من معلمين المدارس فى العاصمة المقدسة.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج لدراسته من أهمها:

- توجد مشكلات إبداعية لدى مديرى المدارس حسب رأى مشرفى الإدارة المدرسية.
- يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية فى تطوير الأداء المدرسى لدى مديرى المدارس بالإضافة إلى ذلك وجود العديد من المعوقات التى تحد من ممارسة الإبداع الإدارى.

تعليق على دراسات المحور الثانى :

يتضح من مجموعة الدراسات السابقة أنها تباينت من حيث الهدف :

* فبعضها هدف إلى معرفة العوامل التى تحفز أو تعيق الإبداع الإدارى مثل دراسة (دو النكير و برونوفاريا : ١٩٩٧)، ودراسة (الهيجان : ١٩٩٩)

* وبعضها هدف إلى التعرف على أساليب تنمية الإبداع الإدارى مثل دراسة (فقيه : ١٩٩٩)

* وبعضها هدف إلى معرفة مهارات الإبداع الإدارى مثل دراسة (المعلم : ٢٠١٠)

ثالثاً: دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى :

(١) دراسة ميرسون وهملتون Myerson & Hamilton عام (١٩٨٦) بعنوان " Matching Coporate Culture and Technology

وهدفَت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على القدرة الإبداعية من خلال عرض وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية التى تساعد على ظهور وتشجيع الابتكار والإبداع وقد قدم الباحثان أربعة عناصر تنافسية هى :

أ- بيئة العمل: والتى يمكن أن تدعم الإبداع الإدارى من خلال تشجيع الصراحة والانفتاح

والمناقشات البناءة، وتجنب التعقيدات البيروقراطية، وتوفير مناخ عام يدعم مبادئ الاختلاف في الرأي مع التوحد في الهدف

ب- قيم العمل: التي تؤكد على أهمية الإبداع والابتكار لكل العاملين وعدم الخوف من المخاطرة والتغيير وتجاوز الفشل والنهوض مرة أخرى بسرعة

ج- النظم المعتادة (الروتينية): والتي ترى المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة المبرمجة التي ترتبط بالحياة اليومية في المنظمة وتعمل هذه النظم على تعزيز الإبداع الإداري

د- الشبكة الثقافية: وهي الوسيلة غير الرسمية لغرس القيم من خلال إقامة الحفلات الجماعية الدورية والمقابلات الودية غير الرسمية

٢) دراسة الصرايرة (٢٠٠٣م) بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية "

وهدف هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس والفوسفات) كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع الإداري وأبعاده كمتغير تابع، وتمثل متغيرات الثقافة (بتقافة الدور، والقوة، والمهمة، والشخصية) في حين شمل متغير الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) فردا في شركة البوتاس و(٤٥) فردا في شركة الفوسفات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- نمط الثقافة الشخصية هو السائد في منظمات عينة الدراسة، وجاء نمط القوة بالدرجة الثانية، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث وهما أقل توافقا مع الإبداع الإداري لأنها غير سائدة.

- متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات واضحان بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية كما عزز ذلك وجود علاقة معنوية بين ثقافة القوة والقدرة على حل المشكلات وكذلك ثقافة الدور والمهمة في حين لم تتحقق هذه العلاقة مع ثقافة الشخصية.

- تم إختبارعلاقات التوافق بين الثقافة السائدة والإبداع الإداري، إذكانت هناك سبع علاقات ارتباط معنوية من أصل عشرين علاقة تحت مستوى علاقة(٥%) إذ يعنى هذا أن التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري متدن بسبب أن الثقافة التنظيمية السائدة هي الشخصية

والقوة التي تثبط الإبداع الإداري على عكس ثقافة الدور والمهمة التي تزيد الإبداع الإداري.

(٣) دراسة العنزي (٢٠٠٤ م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كدراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض".

ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة البحث من (٤٥٤) فرداً من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض من مختلف المراتب الوظيفية.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر المكافأة

- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف

- يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة وفرق العمل)

كما توصلت الدراسة إلى نتائج أخرى منها أن نمط الثقافة السائد هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع الإداري بدرجة كبيرة. أما نمط الثقافة التنظيمية الآخر فهو القوة الذي كان يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقاً مع الإبداع الإداري.

(٤) دراسة الليثي (٢٠٠٨ م) بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة

هدفت الدراسة إلى:

١- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

٢- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

٣- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وتكونت عينة الدراسة من: (١١٥) من مديري المدارس

الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرمديري المدارس الابتدائية .
- ٢- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً .
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر .
- ٥- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري .

تعليق على دراسات المحور الثالث :

تتشابه الدراسة الحالية مع مجموعة الدراسات السابقة في ربطها للثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري إلا أن هناك العديد من أوجه الاختلاف لعل من أهمها :

- ١- تختلف الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات في بيئة التطبيق وهي محافظة الإسكندرية .
- ٢- كل الدراسات السابقة تمت في بيئة غير تعليمية ما عدا دراسة (الليثي: ٢٠٠٨م).

تعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة يتضح أن هناك جهوداً قد بذلت في مجال الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كل منهما على حدة ويمكن استخلاص مجموعة من المؤشرات يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة وتتلخص في :

- ١- تعرضت معظم الدراسات السابقة لمفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كتشخيص لحالة منفردة باستثناء دراسات (Myerson & Hamilton :1986)، (الصريرة :٢٠٠٣م)، (العزى: ٢٠٠٤)، (الليثي:٢٠٠٨م)
- ٢- أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التي تربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري على المستوى العربي عامة والمصري خاصة (على حد علم الباحث) وأن معظم الدراسات كانت في مجالات غير تعليمية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- ١- أنها ربطت بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في حين شخّصت بعض الدراسات

السابقة الأنماط الثقافية السائدة فقط مثل دراسة (إدريس :٢٠٠٣) حيث توصلت إلى أن الأنماط الثقافية السائدة في إدارة المدارس الثانوية هي: ثقافة القوة، و ثقافة النظم والأدوار.

٢- أنها ربطت بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في حين ربطت دراسة (العنزي: ٢٠٠٤) بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري .

٣- وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الليثي:٢٠٠٨م) في تطبيق الدراسة الحالية على كل من المدارس المعتمدة والمدارس غير المعتمدة في حين لم تراعى دراسة الليثي ذلك.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها :

- ١- عرض الإطار النظري للدراسة حيث توجد بعض الجوانب المرتبطة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
- ٢- تحديد أنماط الثقافة التنظيمية .
- ٣- تحديد عناصر الإبداع الإداري .
- ٤- بناء أداة الدراسة حيث اطلع الباحث على جميع الأدوات في الدراسات السابقة والاستفادة منها بما يفيد الدراسة الحالية ويسهم في تحقيق أهدافها .

خطوات السير في الدراسة :

اتساقاً مع أهداف الدراسة وطبقاً للمنهجية المتبعة فيها ، تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى:

تحديد الإطار العام للدراسة ويشمل التالي: (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، فروض الدراسة، مصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة) وقد تضمنها الفصل الأول.

الخطوة الثانية :

وضع الإطار النظرى للدراسة ويشمل التالى :

أولاً: الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية ويتناول أحد عشر محوراً رئيسياً: (مفهوم الإبداع، مفهوم الإبداع الإدارى وأهمية الإبداع الإدارى وحاجة المدرسة الابتدائية إلى الإبداع الإدارى وعناصر الإبداع الإدارى ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإدارى والسمات الشخصية للمدير المبدع، وخصائص المدرسة المبدعة ومعوقات الإبداع الإدارى والعوامل التى تساعد على تنمية الإبداع الإدارى) وقد تضمنها الفصل الثانى.

ثانياً: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى المدارس الابتدائية ويتناول سبعة محاور: (مفهوم الثقافة التنظيمية (ثقافة المدرسة)، أهمية الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية وتفاعلاتها، خصائص الثقافة التنظيمية، تأثيرات الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، أنماط الثقافة التنظيمية) وقد تضمنها الفصل الثالث.

الخطوة الثالثة: وتتناول الإطار الميدانى للدراسة :

هذا ويجدر الإشارة إلى أن الهدف من الجانب الميدانى هو تحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى المدارس الابتدائية، وقياس مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى هذه المدارس. بهدف معرفة أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

ويشمل الإطار الميدانى ما يلى :

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية، وقد تضمنها الفصل الرابع.

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية، وقد تضمنها الفصل الخامس.