

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني Organizational culture and its role in enhancing administrative creativity in civil society institutions

صابرين ابو لبدة^{1*}،

¹ جامعة فلسطين التقنية - خضوري (فلسطين)، sabreen.abulibdeh@ptuk.edu.ps

تاريخ الارسال: 23/3/2025؛ تاريخ القبول: 29/04/2025؛

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني، حيث تناولت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد طوّرت الباحثة استبانة جاءت في (50) فقرة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (80) موظفة وموظف من موظفين مؤسسات المجتمع المدني وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن واقع الثقافة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث إن التوقعات التنظيمية تسهم بدرجة أكبر في الثقافة التنظيمية يليها القيم التنظيمية، ومن ثم المعتقدات التنظيمية، يليه الاتجاهات التنظيمية، ومن ثم الأعراف التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني جاء بدرجة متوسطة، حيث إن الأصالة تسهم بدرجة أكبر في الإبداع الإداري يليها القدرة على التحليل المرونة، يليها الطلاقة، ومن ثم الحساسية للمشكلات.

الكلمات المفتاح : الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، المجتمع المدني.

رموز تصنيف J53 ; D23 :jel

Abstract: The study aimed to identify the organizational culture and its role in promoting administrative creativity among civil society institutions, where the study dealt with the dimensions of organizational culture and the dimensions of administrative creativity. To achieve the goals of this study, the researcher developed a questionnaire that came in (50) items, applied to a stratified random sample of (80) employees and civil society employees, and the descriptive analytical method was used.

The results showed that the reality of organizational culture came in a moderate degree, as organizational expectations contribute more to organizational culture,

followed by organizational values, then organizational beliefs, followed by organizational trends, and then organizational norms. The results also showed that the level of administrative creativity among civil society institutions came at a moderate degree, as originality contributes more to administrative creativity, followed by the ability to analyze flexibility, followed by fluency, and then sensitivity to problems.

Keywords: Organizational culture, administrative creativity, civil society.

Jel Classification Codes : D23 ; J53

تمهيد :

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم سمات الإدارة الحديثة، وهي من أهم العناصر التي تعمل على تكوين منظمات الأعمال وتلعب دوراً حيوياً في تطوير الفكر الإداري الحديث، لذلك فإن منظمات الأعمال تسعى دوماً نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، حيث إن جلّ اهتمام المنظمات ينصب نحو التنمية وتطوير الأداء، وذلك من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة، ومن اتجاهات حديثة تتبناها المنظمات بحيث تتوجه إلى اهتمام قوي بالثقافة التنظيمية للمنظمة (القريوتي، 2000).

تعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة في المنظمة وأساليب الإدارة والموارد البشرية، ولها التأثير الأكبر على أنشطة المنظمة، ومن أهم سبل رفع مستوى كفاءة وفعالية المنظمة والمساعدة في الحفاظ على بقائها (الإبداع الإداري). ويرجع ذلك إلى أن ثقافة المنظمة تحتوي على القيم والمعايير والمعتقدات والمواقف والتوقعات التي توجه السلوك الوظيفي والإداري والنفسي لموظفيها، ويمكن أن تؤثر على تشكيل تصورات الموظفين ومواقفهم داخل المنظمة، تحظى هذه الثقافة باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتعتبر أحد العناصر الرئيسية لفشل أو نجاح المؤسسة. فهي تعمل على تحقيق أهداف وتطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين من خلال التأكيد على قيم مختلفة ومتنوعة كالإبداع والابتكار، ودعم ولاء الموظفين وشعورهم بالانتماء للمنظمة بشكل عام وللموظفين بشكل خاص، وذلك من أجل تحسين مستويات أدائهم وزيادة فعاليتهم وذلك لتحقيق الأداء المتميز الذي ينعكس إيجاباً (شاطري، 2016).

ترجع أهمية الأساليب الإبداعية في الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية إلى أنها تعمل على التغلب على المشاكل التي تواجهها المنظمات، مما يتطلب تطوير الإدارة الإبداعية التي تمكن المنظمات من العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. وقد أثبتت الأساليب الإدارية الحديثة والمتجددة نجاحها في القطاعين العام والخاص على حد سواء إذا ما تم تطبيقها بالشكل والأسلوب الصحيح وبمنهجية علمية وعملية (بلواني، 2008).

مشكلة الدراسة: أصبحت الطرق التقليدية المتبعة في العملية الإدارية غير قادرة على علاج المشكلات والفجوات الناتجة عن التغير والتقدم والتطور العلمي في كافة المجالات بشكل مستمر ومتسارع، وهي ما يؤثر على نجاح المنظمات واستمراريتها، إذ إن البحث عن أساليب جديدة مبتكرة وأكثر إبداعية تؤدي المهام المطلوبة وتحقق الأهداف الإستراتيجية بات أمر ضروري، ويتحقق ذلك من خلال الموارد البشرية الإبداعية القادرة على إنتاج وإبتكار أساليب وحلول جديدة أكثر تطوراً لمعاصرة كل تلك التغيرات وعلاج كل الفجوات والمشكلات التي توجه المنظمات في بيئتها الداخلية والخارجية.

إن العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع من خلال تبني واتخاذ أساليب وبرامج تشجع الأفكار الإبداعية ومحاولة تطبيقه يعمل على خلق الشعور بالرضا والالتزام لدى العاملين في منظمات الأعمال، ويعزز من ولائهم لمنظمتهم ولعملهم، لذلك وجب على القيادة الإدارية في المنظمة العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ولذلك من خلال توفير بيئة مشجعة وتسمح بالإبداع الوظيفي والإبتكار وتعزز من الاحترام المتبادل بين العاملين، بالإضافة لتوفير الشعور بالرعاية والاهتمام، وتوفير الظروف البيئية المناسبة لأداء العمل تؤدي إلى مساعدة الموظف على أداء عمله بكفاءة وتعمل على زيادة انتماءه والتزامه (حنونة، 2006)، إن تشجيع العاملين في المنظمة على عملية إنتاج وتقديم أفكار وآراء واقتراحات مبدعة بأساليب مختلفة وغير متكررة تساهم في الكشف عن المشكلات ووضع حلول لمعالجتها وتعمل على تطور من العمل يتم من خلال وجود إدارة إبداعية بأبعادها المتمثلة بـ (الطلاقة، المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل) يرتبط كلياً بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

والمتمثلة بـ (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوجهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: "ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني؟".

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) لدى المنظمة؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على تحليل المشكلات) لدى المنظمة؟

السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمة؟

الرئيس الرابع: هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى المنظمة حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية)؟

فرضيات ومتغيرات الدراسة:

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

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

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في إجابات المبحوثين عن واقع الثقافة التنظيمية لدى المنظمة تعزى لخصائص المبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى المنظمة حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

أما متغيرات الدراسة فلقد ضمت الدراسة عدة متغيرات كما في الشكل (1) وهي:

المتغيرات المستقلة: الثقافة التنظيمية، (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاتجاهات).

المتغيرات التابعة: الإبداع الإداري، (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل).

المتغيرات الضابطة: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية.

I- الإطار النظري للدراسة

1- الثقافة التنظيمية

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة المؤسسية أحد المحددات الرئيسية للنجاح والتميز في مؤسسات الأعمال، خاصة أن بيئة الأعمال الآن تتسم بالتغيرات السريعة التي تؤثر على الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف، والمؤسسات التي تتمتع بثقافة تكيفية وقوية تمكنها من الالتزام والانضباط لدى الأعضاء، وتعزز الإبداع والابتكار، وتحقق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

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

يرى إدجار موران (Morin) الثقافة التنظيمية أنها "النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية، المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والمعتقدات، والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات والمنظمات وطقوسها الجماعية واساطيرها" (بن يمينة، 2015).

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

2-1 مكونات الثقافة التنظيمية

من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية التي تعتبر نظاماً يتألف من سلسلة من العناصر أو المكونات التي تسود المجتمع والمنظمات، وتشكل نسيجاً متناغماً أو نمطاً واحداً يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الفرد والجماعة ومن أهم هذه المكونات:

- **القيم التنظيمية Organizational Values**: تمثل القيم التنظيمية مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين ... إلخ (العميان، 2013)، وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الأساليب التي توجه السلوك ووضع القرارات (بوياية، 2004)، وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في إبراز والحفاظ على هوية المنظمة، ودعم وجودها، وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين بها وكيفية أدائهم لمهامهم، لذلك تحرص المنظمات والادارة العليا فيها على تطوير قيم المنظمة بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الموضوعية (متولي، 2006)، وتستمد القيم من مصادرها البيئية مثل: الدين، التنشئة الاجتماعية، الخبرات السابقة، الجماعات التي ينتمي اليها الفرد (حدات، 2007)، كما أن هناك مجموعة من القيم التي يجب على الافراد الالتزام بها، مثل القيم الاجتماعية التي تتضمن الصدق، والامانة، والأخلاق، والشعور بالمسؤولية، والقيم التنظيمية التي تتضمن الولاء للمنظمة، والتعاون، المهارة، والمساندة، والعطاء، العمل بروح الفريق (العميان، 2013).

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

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

المعايير التنظيمية هي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في منظمة ما، دون الحاجة إلى كتابة مثل هذه المعايير، لأنها معروفة داخل أي منظمة، ويلتزم جميع الأفراد العاملين في المنظمة بتطبيقها والالتزام بها، باعتبار أن هذه المعايير مفيدة للمنظمة وبيئة العمل. على سبيل المثال، التزام المنظمة بعدم توظيف فردين من عائلة واحدة في نفس مكان العمل، وعدم تعيين الآباء والأبناء في نفس المنظمة، وعدم السماح للأشخاص الذين يشغلون مناصب حكومية حساسة بالزواج من أجناب، وعدم العمل خارج الوظائف الحكومية، وما يسمى بالعمل المزدوج، وما إلى ذلك. ومع ذلك، يمكن للمدراء غرس القيم والمعايير التي يعتقدون أنها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة بطرق تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة وخصائص البيئة التنظيمية (المدهون والجزراوي، 1995).

- **التوقعات التنظيمية Organizational Expectations** : تشكل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي وتكون غير مكتوبة، حيث إن مجموعة التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية، ويقصد بالتوقعات التنظيمية كل ما يتوقعه الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد في فترة عمله داخل المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والعاملين من العاملين الآخرين (العميان، 2013).

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

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

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

2- الابداع الاداري

1-2 مفهوم الابداع الاداري

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

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

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

يرى القحطاني أن الابداع الاداري يكون على شكل: "فرد ذو المهارة الفكرية الابداعية يستحدث اساليب ادارية حديثة يتوصل خلالها لحلولا ابتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله، أو ابتكار اساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي" (القحطاني، 2011).

2-2 مكونات الإبداع الإداري

- **الطلاقة:** تعرف الطلاقة على أنها القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية، حيث إن الشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها بخصوص موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ما يعني درجة مرتفع من السيولة في الأفكار وسهولة توليدها (الدليمي، 2005). صنفت الطلاقة إلى عدة أنواع وهي (جروان، 2002):
 - الطلاقة اللفظية: أي سرعة الفرد في تقديم الألفاظ والكلمات ومترادفات المعاني ونقائضها، والقدرة على صياغتها في أنماط معينة ضمن فترة زمنية معينة.
 - الطلاقة التعبيرية: أي القدرة على التفكير السريع في كلمات تناسب الموقف وتعبّر عنه بصياغة أفكار وعبارات مفيدة.
 - الطلاقة الفكرية: أي القدرة على استنباط أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد لمشكلة معينة.
 - طلاقة الأشكال: أي القدرة على إعطاء مقترحات إضافية وتشكيلها على أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية.
- **المرونة:** تعرف المرونة على أنها ما هو يعكس معنى الجمود الذهني حيث إن المرونة لا تتبنى أنماط ذهنية محددة مسبقاً وهي غير قابلة للتغيير أو التعديل، حيث إن المرونة تعني إنتاج أفكار في اتجاهات واساليب مختلفة (الخالدي، 2008)، وتصنف المرونة إلى عدة أصناف، منها (الطيبي، 2007):
 - المرونة التلقائية: وتعني القدرة على تغيير اتجاه التفكير لتحقيق أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتنوعة.
 - المرونة التكيفية: وتعني القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويحتاج هذا النوع من المرونة إلى تسهيل إجراء التغيير في طريقة التفكير وذلك بالاستمرار في الأعمال الروتينية البسيطة التي تحتاج إلى التكيف لانجهازها.

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

- الحساسية للمشكلات: يستطيع المبدعون اكتشاف العديد من المشاكل في موقف معين من خلال ملاحظة واستشعار أوجه القصور والأخطاء. والحساسية تجاه المشاكل تعني أيضاً ملاحظة وجود مشاكل أو نقاط ضعف في موقف أو بيئة ما، وتحديد المشاكل هو الخطوة الأولى نحو البحث وإيجاد الحلول المناسبة لها. وترتبط هذه القدرة بملاحظة الأشياء الخارجة عن المألوف والطبيعي مما يجعل الشخص في حيرة وانتباه وتفكير عميق. وذلك لأن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم في التعرف على الأخطاء في موقف ما يكونون أكثر قدرة على التمييز عن غيرهم في وضع الحلول المناسبة والسيطرة على الأمور (جروان، 2002).

- القدرة على التحليل: وهي تعني القدرة على تفكيك العناصر إلى مكوناتها الرئيسية، وبالتالي فصلها عن بعضها البعض وتحليل المشكلة إلى سلسلة من العناصر، مما قد يساعد على اكتشاف الأسباب الكامنة وراءها ووضع الحلول المناسبة لها. وتشير القدرة على التحليل إلى إمكانيات الفرد وقدرته على اكتشاف المشاكل في الأدوات والنظم والأدوات التي قد لا يدركها الآخرون، والنظر في التحسينات التي يمكن إدخالها على هذه النظم، وبالتالي فإن افتراض إدخال بعض التحسينات يعني ضمناً عدم كفاية ووعي المشكلة (رشوان، 2000).

II- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسات المجتمع المدني وقد تم اختيار خمس مؤسسات، وتطبيق العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لتعدد التخصصات والمستويات الإدارية والأكاديمية.

ويبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية المستخدمة في الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

النسبة المئوية %	العدد	المسويات	المختبر
47.5	38	ذكر	الجنس
52.5	42	أنثى	
53.7	43	أقل من 35 سنة	
33.7	27	من 35 - أقل من 45 سنة	العمر
12.5	10	45 - سنة فأكثر	
7.5	6	دبلوم فأقل	
70	56	بكالوريوس	المؤهل العلمي
22.5	18	ماجستير	
15	12	أقل من 5 سنوات	
66.2	53	من 5 - أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
15	12	من 10 - أقل من 15 سنة	
3.7	3	15 سنة فأكثر	

- أداة الدراسة: وهي الأداة التي بموجبها تمت عملية جمع البيانات، وتم استخدام الاستبانة التي احتوت على (50) فقرة، وتشتمل على البيانات الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة (المتغيرات الضابطة)، أبعاد الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى أبعاد الإبداع الإداري.

- صدق وثبات الأداة:

تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات. كما تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية (0.984)، و(0.983) لمستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني. وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات يففي بأغراض الدراسة.

2- إجراءات الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: وزعت الاستبانات على (83) مفردة وتم استرداد (80) مفردة، أي بنسبة (96%) صالحة للتحليل بين مجموع الاستبانات الموزعة على المبحوثين.

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

III- نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني؟
قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة

التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
4	التوقعات التنظيمية	3.1197	0.72551	23.3	11.468	0.000	متوسطة	62.4
1	القيم التنظيمية	3.0817	0.74317	24.1	10.657	0.000	متوسطة	61.6
2	المعتقدات التنظيمية	3.0521	0.69759	22.9	10.906	0.000	متوسطة	61.0
5	الإتجاهات التنظيمية	2.9605	0.79026	26.7	8.406	0.000	متوسطة	59.2
3	الأعراف التنظيمية	2.9569	0.66598	22.5	9.917	0.000	متوسطة	59.1
	الدرجة الكلية	3.0353	0.65733	21.7	11.304	0.000	متوسطة	60.7

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

حيث يلاحظ من خلال ما سبق أن التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية، والأعراف التنظيمية يساهمون في ثقافة مؤسسات المجتمع المدني بشكل ضعيف وهذا ما يؤثر الولاء والرضا لدى الموظفين في المؤسسة وعلى أدائها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	الأصالة	3.157	0.76252	24.2	11.42	0.000	متوسطة	63.1
5	القدرة على التحليل	3.118	0.80978	26.0	10.26	0.000	متوسطة	62.4
2	المرونة	3.065	0.79020	25.8	9.808	0.000	متوسطة	61.3
1	الطلاقة	3.046	0.76740	25.2	9.832	0.000	متوسطة	60.9
4	الحساسية للمشكلات	2.996	0.84336	28.1	8.325	0.000	متوسطة	59.9
	الدرجة الكلية	3.0794	0.73082	23.7	10.804	0.000	متوسطة	61.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) وانحراف معياري (0.730) وهذا يدل على أن مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني جاءت بدرجة متوسطة. وقد حصلت جميع المحاور على درجة متوسطة، وتبين أن محور الأصالة حصل على أعلى متوسط حسابي (3.15)، يليه محور القدرة على التحليل، ومن ثم محور المرونة، يليه محور الطلاقة، ومن ثم محور الحساسية للمشكلات. يلاحظ مما سبق أن الأصالة والقدرة على التحليل والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات يساهمون في الإبداع الإداري في مؤسسات المجتمع المدني بدرجة متوسطة، وترى الباحثة أن لكل بعد من الأبعاد أهمية كبيرة في تعزيز الإبداع الإداري لما له من قدرة على إنتاج الأفكار الإبداعية الجديدة بأساليب مختلفة وغير متكرر داخل المجموعات تساهم في اكتشاف المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها أثناء أداء العمل في المؤسسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني.

الجدول (5): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات

المجتمع المدني

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

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.897)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني، وكذلك لجميع المحاور. أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد ذلك من الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني. والعكس صحيح، وبالتالي تم رفض الفرضية.

تلاحظ الباحثة أن عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية) تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري في مؤسسات المجتمع المدني، حيث إن توجه المؤسسة لرفع هذه العناصر وتعزيزها سيؤدي بشكل تلقائي إلى خلق العملية الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة، الأمر الذي سيؤثر على أساليب تنفيذ العمل في المؤسسة وتبني أفكار ابداعية لتنفيذ الأفكار والمهام، وتقديم الخدمات بجودة عالية للمستفيدين، كمان أن تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الموظفين وتنميتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع

المدني حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تم فحص الفرضية الفرعية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني حسب لمتغير الجنس.

الجدول (6): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الثقافة التنظيمية لدى

مؤسسات المجتمع المدني حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
القيم التنظيمية	ذكر	38	3.2794	0.78575	2.981	0.004
	أنثى	42	2.8730	0.63837		
المعتقدات التنظيمية	ذكر	38	3.1228	0.82018	1.098	0.275
	أنثى	42	2.9775	0.53683		
الأعراف التنظيمية	ذكر	38	3.0451	0.77293	1.441	0.152
	أنثى	42	2.8638	0.52163		
التوقعات التنظيمية	ذكر	38	3.2080	0.82533	1.322	0.189
	أنثى	42	3.0265	0.59621		
الإتجاهات التنظيمية	ذكر	38	3.0621	0.89228	1.397	0.165
	أنثى	42	2.8533	0.65736		
الدرجة الكلية	ذكر	38	3.1447	0.76928	1.821	0.071
	أنثى	42	2.9198	0.49499		

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

وتعزو الباحثة عدم وجود تأثير للجنس على عناصر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإتجاهات التنظيمية)، كون المهام الموكلة للموظفين في المؤسسة تتعامل معهم على اعتبارهم الانساني والوظيفي وليس على الاعتبار النوعي، إلا أن الفروق لصالح الذكور فقد يعود ذلك إلى المناصب الإدارية العليا التي يشغلها غالباً ذكوراً.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: ولفحص الفرضية الفرعية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير العمر.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية في مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير العمر

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أقل من 35 سنة	43	3.1492	0.78140
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.9034	0.55185
المعتقدات التنظيمية	أقل من 35 سنة	10	3.1763	0.84748
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1540	0.71752
الأعراف التنظيمية	أقل من 35 سنة	27	2.9391	0.64229
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	3.0290	0.72614
الوقائع التنظيمية	أقل من 35 سنة	43	3.0460	0.72941
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.7563	0.50511
الإجراءات التنظيمية	أقل من 35 سنة	10	3.0446	0.69531
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1667	0.74278
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	27	2.9895	0.66290
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	3.1920	0.76790
	أقل من 35 سنة	43	3.0000	0.87629
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.8394	0.65910
	أقل من 35 سنة	10	3.0337	0.79987
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1047	0.71101
	أقل من 35 سنة	27	2.8862	0.51103
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	3.0960	0.70886

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

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

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	دبلوم فأقل	6	3.1656	0.86121
	بكالوريوس	56	3.0000	0.71785
المعتقدات التنظيمية	ماجستير	18	3.3393	0.65179
	دبلوم فأقل	6	3.1786	0.72097
الأعراف التنظيمية	بكالوريوس	56	2.9853	0.68563
	ماجستير	18	3.1830	0.72185
الوقائع التنظيمية	دبلوم فأقل	6	3.0032	0.78043
	بكالوريوس	56	2.9237	0.61484
الإجراءات التنظيمية	ماجستير	18	3.0446	0.75407
	دبلوم فأقل	6	3.2468	0.82941
	بكالوريوس	56	3.0460	0.69593
	ماجستير	18	3.2813	0.70299
	دبلوم فأقل	6	3.0874	0.73218
	بكالوريوس	56	2.8683	0.77333
	ماجستير	18	3.2067	0.91048
	دبلوم فأقل	6	3.1370	0.71542
	بكالوريوس	56	2.9661	0.62851
	ماجستير	18	3.2111	0.69601

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: تم فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	أقل من 5 سنوات	12	3.4031	0.91112
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0128	0.65726
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.8929	0.59507
المعتقدات التنظيمية	15 سنة فأكثر	3	3.1155	0.78636
	أقل من 5 سنوات	12	3.3112	0.93703
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0051	0.60763
الإعراف التنظيمية	من 10 - أقل من 15 سنة	12	3.0584	0.58928
	15 سنة فأكثر	3	3.0000	0.71816
	أقل من 5 سنوات	12	3.1633	1.06110
التوقعات التنظيمية	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	2.9107	0.51567
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.8182	0.57892
	15 سنة فأكثر	3	2.9878	0.63945
الإجراءات التنظيمية	أقل من 5 سنوات	12	3.3724	0.93223
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.1148	0.65964
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	3.0292	0.64480
الإنجازات التنظيمية	15 سنة فأكثر	3	3.0897	0.73728
	أقل من 5 سنوات	12	3.1593	1.18804
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	2.9148	0.59523
الدرجة الكلية	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.8566	0.66904
	15 سنة فأكثر	3	2.9771	0.81454
	أقل من 5 سنوات	12	3.2836	0.96586
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	2.9928	0.52860
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.9321	0.52682
	15 سنة فأكثر	3	3.0348	0.67374

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب لمتغير الجنس.

الجدول (10): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الطلاقة	ذكور	38	3.1206	0.87371	1.051	0.296
	أنثى	42	2.9676	0.63515		
المرونة	ذكور	38	3.1754	0.85587	1.513	0.133
	أنثى	42	2.9497	0.70378		
الأصالة	ذكور	38	3.2130	0.88399	0.794	0.429
	أنثى	42	3.0979	0.61167		
الحساسية للمشكلات	ذكور	38	3.1228	0.96492	1.635	0.105
	أنثى	42	2.8630	0.67609		
القدرة على التحليل	ذكور	38	3.1901	0.92766	0.955	0.342
	أنثى	42	3.0432	0.66366		
الدرجة الكلية	ذكور	38	3.1648	0.84440	1.268	0.208
	أنثى	42	2.9893	0.58227		

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

ترى الباحثة أن استجابة المبحوثين في بيئة العمل تختلف باختلاف النوع الاجتماعي، وإن نسبة تأثير الذكور في مستوى الإبداع الإداري أعلى من الإناث وقد يعود ذلك إلى الثقافة المجتمعية التي تفرض قيوداً على الأنثى.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير العمر. الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع

الإداري في مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير العمر

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	أقل من 35 سنة	43	3.1639	0.82694
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.8860	0.70601
المرونة	أقل من 35 سنة	10	3.0508	0.73497
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1302	0.80284
الأصالة	أقل من 35 سنة	27	2.8824	0.74061
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	3.1696	0.81416
الحساسية للمشكلات	أقل من 35 سنة	43	3.2286	0.79796
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.9622	0.65068
القدرة على التحليل	أقل من 35 سنة	10	3.2634	0.80495
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1689	0.90046
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	27	2.7941	0.65595
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	2.9687	0.90889
	أقل من 35 سنة	43	3.2259	0.80337
	من 35 - أقل من 45 سنة	27	2.9216	0.69174
	أقل من 35 سنة	10	3.1771	0.91575
	من 35 - أقل من 45 سنة	43	3.1825	0.76875
	أقل من 35 سنة	27	2.8939	0.61055
	من 35 - أقل من 45 سنة	10	3.1316	0.77692

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ترى الباحثة أن استجابة المبحوثين في بيئة العمل لا تختلف باختلاف العمر في مستوى الإبداع الإداري، بينما بينت النتائج أن الفقة من هم اقل من (35) الأعلى متوسط، يعود ذلك لمواكبة هذا الجيل للتطور التكنولوجي المستمر اكثر من الأكبر عمراً.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع

الإداري في مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير المؤهل العلمي

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

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الإبداع الإداري في

مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	12	3.3393	1.07577
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0670	0.72447
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.8125	0.73269
	15 سنة فأكثر	3	3.0559	0.68950
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	3.3776	1.02803
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	2.9796	0.73331
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.9610	0.68325
	15 سنة فأكثر	3	3.0729	0.79141
الأصالة	أقل من 5 سنوات	12	3.2755	1.13799
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0663	0.67060
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	3.0974	0.63336
	15 سنة فأكثر	3	3.2036	0.75107
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	12	3.3286	1.07734
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	2.8929	0.75519
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.9091	0.77761
	15 سنة فأكثر	3	3.0000	0.84750
القدرة على التحليل	أقل من 5 سنوات	12	3.4048	1.04332
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0536	0.66055
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	3.1136	0.70031
	15 سنة فأكثر	3	3.0745	0.86659
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	12	3.3442	1.03144
	من 5 - أقل من 10 سنوات	53	3.0195	0.63758
	من 10 - أقل من 15 سنة	12	2.9738	0.62091
	15 سنة فأكثر	3	3.0858	0.73010

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى الإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

التوصيات:

من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مؤسسات المجتمع المدني فإنه لا بد من العمل على تعزيز أبعاد هذه المتغيرات، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسات ويميزها في تقديم خدماتها وبرامجها للمجتمع المحلي، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة فإن الباحثة تفتتح مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في مؤسسات المجتمع المدني.

- العمل على تحسين البيئة الداخلية في المؤسسة من خلال تكثيف النشاطات المعززة للتواصل وتبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين في مختلف الأقسام والإدارات والدوائر المختلفة.

- العمل على صياغة برنامج الحوافز والمكافآت في المؤسسة بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظفون في تنفيذهم لمهامهم.

- العمل على تصميم برامج تدريبية تعمل على تعزيز وزيادة لدى الموظفين العاملين في المؤسسة بحيث تكون هذه البرامج مجدولة ضمن برنامج إبداعي يستفيد منه كافة الموظفين في المؤسسة.

- العمل على أخذ معايير تقييم الأداء كأداة أساسية في منح الحوافز لدى المؤسسة.

- العمل على خلق بيئة إبداعية تشجع الموظفين على طرح آرائهم وأفكارهم بكل سهولة ويسر.

الهوامش والمراجع

1. القريوتي، محمد (2000): "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. شاطري، محمد (2016): "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة: أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
3. بلواني، أنجود (2008): "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيناتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. حنونة، سامي (2008): "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. الخالدي، إبراهيم، (2013): "السلوك التنظيمي"، دار الأعلام، عمان، الأردن.
6. أبو بكر، مصطفى، (2000): "دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
7. بن يمينة، سعد، (2015): "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. العيمان، محمود، (2013): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
9. بوياية، محمد، (2004): "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية"، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة منطوي قسنطينية، الجزائر.
10. حمدات، محمد، (2009): "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار ماجد للنشر والتوزيع، الأردن.
11. الصيرفي، م (2005): "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة/ مصر.
12. المدهون، موسى، الجزاوي، إبراهيم، (1995): "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
13. عباس، أنس، (2011): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المسيرة، عمان، الأردن.
14. الخالدي، إبراهيم، (2013): "السلوك التنظيمي"، دار الأعلام، عمان، الأردن.
15. ديري، زاهد، (2011): "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. علوان، نوفل، (2017): "العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، العدد (6).
17. بشاوي، لمياء، (2008): "الإبداع في المنظمات، كيف نمي الإبداع في منظماتنا"، بحث منشور.
18. القحطاني، علي، (2016): "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، السعودية.
19. جروان، فادي، (2002): "الإبداع"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الطيطي، محمد، (2007): "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

References

1. Daft, R. & Noe, R. (2001): "organizational behavior", harcourt college publishers, NewYork.
2. Kreitner. R (2007): "Organizational Behavior", The McGraw-Hill Companies, seventh edition.