

## أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي

### The impact of Environmental monitoring and supporting culture in the organizational innovation

م.م. عدي زهير محمود نديم      م.م. بلال جاسم القيسي      م.م. حفصة عطاالله حسين  
Odai Zoher      Bilal . J. Alkaisy      Hafsa .A.Hosain  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد      كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد      المعهد الطبي التقني

#### المستخلص

بعد التطور والتغيير الكبير الذي أحدثته البيئة الديناميكية ظهرت متغيرات كثيرة أثارت حفيظة الباحثين لتوليفها وخلق التميز بين المنظمات المتبارية في مضمار التنافسية، لذا تناول هذا البحث متغيرات مهمة ظهرت على سطح البيئة التنافسية لغرض معرفة دورها وأهميتها في المنظمات المعاصرة، فالرصد البيئي يعبر عن الفهم الحقيقي للمنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحليل نقاط قوتها وضعفها مما يعكس عن استثمار الفرص وتفادي التهديدات. أما الثقافة الداعمة فتعبر عن القيم والمعتقدات والاساليب التفكير والسلوك التنظيمي التي تكون قاسماً مشتركاً بين افراد المنظمة. والابداع المنظمي يشير الى مدى قدرة الافراد في المنظمة على خلق الافكار التنافسية الجديدة سواء من خلال ابتكار منتج متميز أو خدمة فريدة تجذب الزبائن وبالتالي الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة مما يحول المنظمات الى منظمة قائمة في السوق. تناول البحث اربعة فصول، كان الاول منها هو منهجية البحث الذي يضم مشكلة واهمية واهداف البحث، بينما كانت ابرز الفرضيات هي وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين كل من الرصد البيئي والثقافة الداعمة مع ابداع المنظمة، اختيرت العينة القصدية لمجموعة مدراء لمصرف الرافدين بفروعه في مدينة بغداد بلغ عددهم (47) مديراً، فيما تناول الفصل الثاني الاطار النظري للبحث الذي من خلاله جرى توضيح متغيرات البحث الرئيسية، بينما تخصص الفصل الثالث على الجانب النظري الذي تكفل بتحقيق فرضيات البحث، وقد برز اهم الاستنتاجات في الفصل الرابع هو وجود دور فاعل لكل من الرصد البيئي والثقافة الداعمة في تعزيز الابداع المنظمي واحداث تغيير فعلي في هذا الابداع.

#### Abstract

After the development and the great change wrought by the dynamic environment appeared many variables raised the ire of researchers to synthesize and create a distinction between organizations competing in the field of competitiveness, so eating this research variables task appeared on the surface of the competitive environment for the purpose of knowing their role and importance in contemporary organizations, monitoring is environmental reflect a true understanding of the organization for internal and external environment and analyze its strengths and weaknesses, reflecting the investment opportunities and avoid threats. The supportive culture illustrates the values and beliefs and ways of thinking and organizational behavior that are a common denominator among the members of the organization. Organizational and creativity refers to the ability of individuals in the organization to create new competitive ideas, whether through the creation of superior product or service unique to attract customers and thus market share large organizations, which converts to a leading organization in the market.

The research of four chapters, was the first of which is the research methodology, which includes a problem and the importance and objectives of the research, while the most prominent hypothesis is the presence of correlation and the impact of positive between each of the environmental monitoring and culture supportive with \ in the creativity Organizational, sample chosen purposely to group managers of the Rafidain Bank branches in the city of Baghdad numbered (47) director, in the second chapter the conceptual framework of the research which was explained variables, the main research, while specialty third chapter on the practical side, which ensure the achievement of the research hypotheses, has emerged as the most important findings in Chapter four is the presence of an active role for each of environmental monitoring and supportive culture in the promotion of creativity and Organizational change actual events in this creativity.

## المقدمة

تتجه منظمات الأعمال المعاصرة للبحث عن أساليب جديدة للتنافس لتحاول من خلالها تحقيق قفزات نوعية وكمية تفوق طموحات مثيلاتها في بيئة عملها، ولم تعد كافية أساليب التعلم والتفكير والإضافة المعرفية بشكلها التقليدي في عالم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية والجزئية الدقيقة التي شاركت المدير قيادته للمنظمة وتأهيله المستمر للإبداع والتطوير، فالإبداع التنظيمي أضحى من أهم أسباب الاستمرار في بقاء تلك المنظمات، لان التغييرات الكبيرة التي حصلت وتحصل تتطلب أن يكون الأبداع هاجساً راسخاً في الستراتيجيات التي يضعها قادة المنظمات المعاصرة.

برزت مفاهيم الثقافة التنظيمية متفقة في إيماءاتها الأولى مع طروحات المذهب العقلي والموضوعية في التفكير، ونمت تبعاً لذلك ثقافة تنظيمية لتبلغ حدود الهيمنة على جل ما في المنظمة وتقود توجهاتها لتصبح الهوية الحقيقية للمنظمة عبر نسيج ثقافي قوي متمزج مكوناته لتؤثر بوضوح وفاعلية في تمييز أهداف ورؤية ورسالة المنظمة وعملياتها التشغيلية، وتعزز فيها حالة التكامل والكفاءة في استخدام الموارد وتحديد جدارتها، ولعل المثير لدراسة الثقافة التنظيمية قدرتها على التحرك والتنوع لتوليف مكوناتها ومركزاتها الفكرية مما حدا بالمنظمة إلى الإمعان والدقة في تكوين ثقافتها وتطويرها والتمسك بها.

## أولاً: مشكلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى تناول مشكلة واقعية وتحليلها بأسلوب علمي من خلال معرفة أثر العوامل البيئية على قدرة الشركة في الأبداع التنظيمي في ظل الظروف الحالية. إذ أن مشكلة البحث تدور حول فكرة رئيسة مفادها (( كيف تستطيع عملية الرصد البيئي تحديد العوامل البيئية من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لاختيار الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل البقاء والمنافسة والإبداع؟؟)). هذا وبسبب التغيرات البيئية الهائلة التي شهدتها البيئة التي اتسمت بدرجات عالية من التعقيد والديناميكية والمخاطرة والمنافسة الشديدة مما انعكس على منظمات الأعمال التي تتعرض الى تهديد حقيقي في ظل عدم استقرار بيئة المنظمات وما شكله من تهديد حقيقي لها، كل هذا تطلب الإجابة على التساؤلات التالية :-

- 1- ما مستوى المتغيرات البيئية التي حدثت في الشركة ؟
- 2- ما هي درجة العلاقة والارتباط بين الرصد البيئية والثقافة التنظيمية الداعمة ؟
- 3- كيف تؤثر عوامل البيئة على الأبداع التنظيمي ؟
- 4- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في قدرة الشركة على الأبداع التنظيمي ؟

## ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- 1- معرفة دور الرصد البيئي في الأبداع التنظيمي .
- 2- معرفة دور الثقافة الداعمة في الأبداع التنظيمي .
- 3- إمكانية ربط الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الأبداع التنظيمي .
- 4- تحديد العلاقة بين متغيرات البحث التي تتضمن الرصد البيئي والثقافة الداعمة و الأبداع التنظيمي
- 5- التعرف على تأثير الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الأبداع التنظيمي .

### ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

- 1- تأتي أهمية هذا البحث من التهديدات التي تواجه منظمات الأعمال والشركة بصورة خاصة، لاسيما بعد الأحداث الأخيرة وتفاقم دور قوى العولمة وانعكاساتها والتوجه نحو سياسة السوق المفتوحة والاستثمار الأجنبي، وتزايد المنافسة العربية والأجنبية للصناعة الوطنية، لذلك يحتم على جميع المنظمات (السياسية والإدارية) التفكير بجدية في كيفية تفادي هذه المخاطر والاستفادة من جوانبها الإيجابية، وتبرز الأهمية بما يأتي:
- 1- الوقوف على مدى وأهمية أثر التغيرات في البيئة العراقية على قدرة المنظمة في اختيار الثقافة التنظيمية الملائمة للتكيف بالاستناد الى عملية الرصد البيئي.
- 2- توضيح كيفية عمل الشركة في القطاع الصناعي المختلط في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة العراقية.
- 3- توضيح أبعاد وخطورة إهمال البيئة وعدم التنبؤ بها وتحليلها او الاستعداد لها وتوقع ما سيحصل فيها وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أي مشكلة من خلال اختيار وتطوير ستراتيجيات تحقق الانسجام والتوافق مع البيئة ومعرفة كيفية إدارتها والتأثير فيها.
- 4- معرفة أي من أبعاد الثقافة التنظيمية أكثر ملائمة لوضع المصرف في الداخل والخارج بالشكل الذي يعزز بقاءها وتطورها في المستقبل.

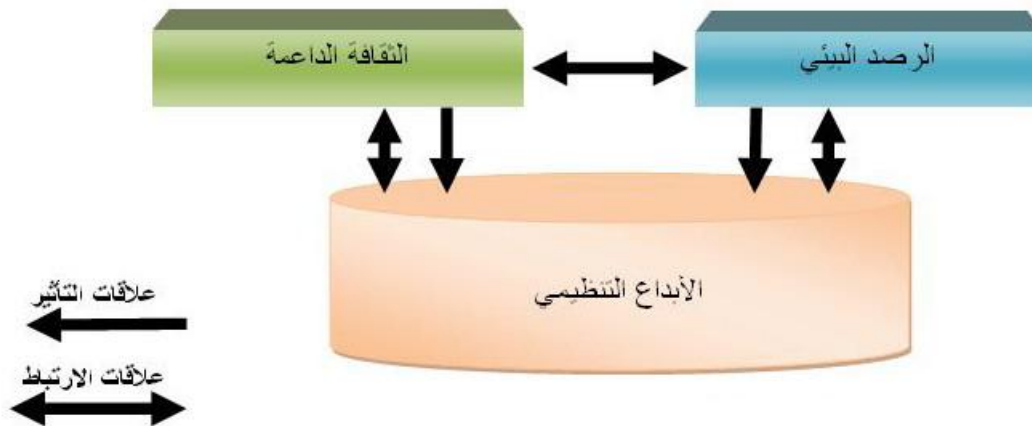
### رابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود البشرية: المديرون العاملون في المصرف عينة البحث والخبراء ومدبروا الأقسام ومدبرو الشعب ومدبروا الوحدات ومدبرو المكاتب إذ بلغ عددهم 47 مدير.
- 2- الحدود المكانية: مصرف الرافدين وبعض الفروع التابعة له ، وجميعها ضمن حدود محافظة بغداد.
- 3- الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على المصارف المبحوثة، التي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت للمدة من بداية شهر 2009/3/3 ولغاية 2009/4/3

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات و التأثير بين متغيراته، وعلى هذا الأساس فإن الباحث يهدف من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها ، وحتى يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقع تحقيقها. وكما موضح في الشكل (1)

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



- 1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الاستجابي (الأبداع التنظيمي) والمتغيرات التفسيرية (الرصد البيئي، والثقافة الداعمة) . وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :  
أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي و الثقافة الداعمة .  
ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري (الرصد البيئي) المتغير الاستجابي (الأبداع التنظيمي) .  
ج- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التفسيري (الثقافة الداعمة) المتغير الاستجابي (الأبداع التنظيمي) .
- 2- تؤثر المتغيرات التفسيرية (الرصد البيئي، والثقافة الداعمة) إيجابياً في المتغير الاستجابي (الأبداع التنظيمي)، وتتفرع منها فرضيتين :  
أ- يتأثر الأبداع التنظيمي بالرصد البيئي  
ب- تؤثر الثقافة الداعمة ايجابيا بالأبداع التنظيم

### سابعاً: أدوات البحث

#### 1- أساليب جمع البيانات:

- لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات من خلال:
- أ- **المقابلات الشخصية:** وتضمنت اجراء عدد من المقابلات مع عينة البحث بمواقع ومستويات مختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت طبيعة المقابلات من نوع المقابلات المفتوحة للوقوف على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيرات البحث، وقد تم الحصول على بعض المعلومات بشكل مباشر والتي افادت في تشخيص بعض الجوانب، ولاسيما ما يتعلق بمشكلة البحث الحالية .
- ب- **استبانة البحث:** وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث وتضمنت الاستبانة فقرة المعلومات الشخصية لعينة البحث والتي تخص (الجنس، العمل، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة) لغرض وصف العينة . و متغيرات رئيسة هي (الرصد البيئي ، الثقافة الداعمة ، والأبداع التنظيمي)، وكما هو موضحة في جدول (1) والذي يمثل هيكلية استبانة البحث.

## 2- الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل

استخدم الباحثين مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث، وأخرى أدوات تحليلية وكالاتي :-

- أ- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:
  - النسب المئوية: لغرض تحديد نسبة الإجابات عن متغيرات البحث.
  - الوسيط لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- ب- الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل على الآتي:
  - معامل ارتباط الرتب (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث في المخطط الفرضي لقياس الارتباط.
  - الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل في متغير معتمد. وقد تمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

### المبحث الأول الرصد البيئي والثقافة الداعمة

#### أولاً: الرصد البيئي أ - مفهوم البيئة وتصنيفاتها

جدول (1): استبانة البحث

| ت | الأبعاد الرئيسية  | الأبعاد الفرعية   | عدد الفقرات             | المصدر                      |
|---|-------------------|---|-------------------------|-----------------------------|
| 1 | المعلومات الشخصية | - الجنس<br>- العمر<br>- التحصيل العلمي<br>- نوع العمل<br>- عدد سنوات الخدمة                       | 1<br>1<br>1<br>1<br>1   | إعداد الباحثين              |
| 2 | الرصد البيئي      | - العوامل التكنولوجية والاجتماعية<br>- الأهداف<br>- المهارات والمؤهلات                            | 3<br>3<br>3             | William & Kinici, 2003      |
| 3 | الثقافة التنظيمية | المجموع<br>- التوجه نحو الأفراد<br>- القيم الأخلاقية<br>- قيمة الزبون                             | 12<br>3<br>3<br>3       | O'Reilly, et al., 1991      |
| 4 | الأبداع التنظيمي  | المجموع<br>- عدد الأبداعات المتبناة<br>- زمن الأبداعات المتحققة<br>- إدامة الأبداع والمحافظة عليه | 12<br>3<br>3<br>3<br>12 | Siegel & Kammerer, 1973:557 |
|   |                   | مجموع الفقرات   | 36                      |                             |

#### 1- مفهوم البيئة :

يُعدّ مفهوم البيئة مفهومًا واسعًا ومتشعبًا ، وبذلك اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم دقيق وواضح بوصفها مكونه من عناصر مختلفة وكل هذه المكونات في حالة حركية دائمة (Miller et al., 1986:544). ومن ثم تحديد عناصرها من الأفراد، الأعراف والقوانين، الأفكار، الآراء، الاتجاهات السائدة والمعايير المؤثرة في المنظمة في إطار زمني محدد، وعليه فان البيئة بالمفهوم الشامل هي "كل ما يقع خارج المنظمة ويحيط بها" (Jackson et al., 1994:23). وأشار إليها (السالم، 2001: 101) بأنها "المجال الذي يحدث فيه التفاعل والإثارة لكل وحدة حية"، ويرى (Johnson&Scholes, 1997:17) أن البيئة هي "كل العوامل المادية

والاجتماعية وجميع الأحداث التي تقع خارج حدود المنظمة التي تؤثر في أدائها و موقعها التنافسي وفي الإطار الذي تعمل فيه" ، ويشير (Lynch,2000:3) إلى البيئة بأنها "كل ما يقع خارج حدود المنظمة حتى لو كانت تلك الحدود غير معروفة"، وبما أن جميع المنظمات تعمل في إطار البيئة فهي بذلك تمثل جزءاً من نظام كبير يحتوى على الكثير من العناصر متمثلة (بالحكومة، قيم المجتمع، ثقافة الأفراد، طبيعة المنظمات المتنافسة، أصحاب المصالح،...الخ) كلها لها تأثير في المنظمة" فهي تعد كل القوى المحيطة بالمنظمة والمؤثرة فيها" (Narayanan & Nath, 1993: 55) .

## 2- تصنيف مستويات البيئة :

حددت انواع البيئة الى بيئة داخلية وخارجية، فالبيئة الخارجية هي المكان الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية وهي القوى والعناصر الخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة و القرارات التي تتخذ بموجبها وذات الأثر المباشر على أدائها" (Hitt et al.,2001:49)، أما (Daft,2003:74) فأشار إلى البيئة الخارجية "بأنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها قدرة التأثير في المنظمة بالفطرة". وهذا يدل على أن البيئة الخارجية هي عوامل خارجية تؤثر في المنظمة وفي رسم الاستراتيجية وكيفية تنفيذها لأهدافها ولكن بدرجة تأثير مختلفة. أما النوع الأخر فمثل البيئة الداخلية التي هي "كل العوامل المادية و، الاجتماعية، ذات الصلة الوثيقة بأداء المنظمة والتي تقع في مراكز صنع القرار أخذة بنظر الاعتبار المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية" (Duncan,1972:314). وقد اختلف الباحثون في تحديد مستويات البيئة فمنهم من قسمها إلى مستويين أو ثلاثة أو وضع لها مستويات فرعية أخرى، أما أهم هذه التقسيمات فهي :

أ. حدد (Robbins, 1990: 73) مستويات البيئة بالبيئة العامة والبيئة الخاصة. إذ تمثل البيئة العامة العوامل المؤثرة على المنظمة ولكن علاقتها بالمنظمة ليست واضحة مثل: العوامل الاقتصادية، والأوضاع السياسية، والمحيط الاجتماعي، والهيكل القانوني، والموقف البيئي (الايكولوجي)، والظروف الحضارية. أما البيئة الخاصة تشمل الجزء الذي تعنى به ادارة المنظمة وتركز عليه معظم اهتماماتها؛ لانه يحدد القطاعات التي تؤثر سلباً أو ايجاباً على فاعلية المنظمة وتشمل: الوكلاء، والمستهلكين، والمجهزين، والمنافسين، والهيئات الحكومية، والقانونية، والنقابات، والاتحادات التجارية ذات العلاقة وجماعات الضغط.

ب. وهناك اتجاه اخر يقسم البيئة إلى ثلاث مستويات إذ يرى (Narayanan&Nath, 1993: 216) ، أن مستويات البيئة هي البيئة العامة، بيئة المهمة (اوالتنافسية)، والبيئة الداخلية إذ يقصد بالبيئة العامة ذلك المستوى الذي تشترك فيه المنظمات جميعاً بالعمل في نطاقه ويحتوي على عوامل ومتغيرات عامة وشاملة، أما بيئة المهمة هو ذلك المستوى الذي تكون له دلالاته النسبية في التأثير المباشر في القرارات الاستراتيجية ويحتوي على العناصر المتمثلة بالمستهلكين والمنافسين والمجهزين والعمليات الدولية في حين أن البيئة الداخلية تتضمن مجموعة من الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المنظمة وإدارتها وهي الأنشطة التنظيمية، والتسويقية والمالية والموارد البشرية والإنتاج والعمليات والبحث والتطوير.

## ب: مفهوم الرصد البيئي

يمثل الرصد بمعناه العام تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة، ويقوم الرصد بشكل منطقي على تقسيم الموضوع الجاري دراسته إلى الأجزاء المكونة له والكشف عن بنيانه والبحث عن مكوناته وتحديد الجوهرية منها وفصلها عن غير الجوهرية وكيفية الربط معها والحد من تأثيرها أو الاستفادة منها (الركابي،1999: 28).

وأشار (Thompson, 1994: 32) إلى الرصد البيئي بأنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، أو هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، أما (Wright et al., 1996: 77) فقد عرفه بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحتويها البيئة، ولأهمية الرصد البيئي في حياة المنظمات وبقاءها وتطورها يجب القيام بما يأتي :

1. تحديد أهم القوى البيئة الحرجة (Critical) ذات الصلة وهذا ما يعكس الفرص والتهديدات ويحددها بدقة.
2. التنبؤ والتوقع بكيفية تغير هذه القوى واتجاهها في المستقبل باستعمال السبل والوسائل المتوفرة.

3. استعمال المعلومات المتوفرة ودمجها مع ما يصل إليه من توقعات في التفكير الاستراتيجي وفي عملية اتخاذ القرارات.

في حين يرى (العقدي، 1997: 30) أن المنظمات تقوم بعملية الرصد الاستراتيجي أو البيئي بهدف تحديد العوامل أو القوى المؤثرة فيها وكيفية مواجهتها لأن طبيعة تلك العوامل والقوى والعناصر والكتل البيئية وحالة التغير البيئي وعدم التأكد تشاطر المنظمة في صنع القرارات في ظل ظروف غير واضحة يصعب معها تحديد وفهم الطبيعة الديناميكية والحركية لهذه التغيرات. ومن ثم فإنها تحد من سيطرة وإدارة المنظمة على نتائج الأحداث المرتبطة بها. لذا يتوجب على المنظمة مراقبة تلك المتغيرات والعوامل المؤثرة ليكون بإمكانها الاستجابة والتكيف لكل حالة تغيير أو تطور بيئي.

### ج : مداخل عملية الرصد البيئي

يلاحظ من خلال قراءة الأدبيات المتعلقة بالبيئة وجود مدخلين لإدراك البيئة وتحليلها (الركابي، 1999:

335) وهما:

#### 1. أساليب الفحص (scanning modes)

تضم أساليب الفحص سلسلة متواصلة منظمة للغاية الى غير منظمة. وقد حدد Aguilar أربعة أساليب هي:

- الفحص غير المباشر.
- الفحص المشروط.
- البحث غير الرسمي.
- البحث الرسمي.

ويشير الفحص غير المباشر (in directed viewing) إلى محاولة الإدارة الحصول على معلومات مفيدة من وسط سيل هائل من البيانات غير المبوبة التي تتدفق عادة على المنظمة من مصادر شتى وليس لها غرض محدد ولا تسعى الإدارة للحصول على المعلومات بأسلوب الفحص المشروط (conditioned viewing) ولا تبحث عنها ولكنها تستجيب إلى المعلومات المتوفرة.

أما البحث الرسمي (formal search) فهو أسلوب تأثيري منظم بشكل جيد على وفق منهجية معتمدة وبصيغ مقننة أعلن عنها للحصول على المعلومات لأغراض محددة. وتفضل الإدارة مصادر المعلومات الشخصية أكثر من غير الشخصية في جميع الأساليب أعلاه لأسباب متعددة ترتبط بمدى المصادقية ودرجة الثقة بهذا المصدر. أما البحث غير الرسمي (informal search) فيمثل وجهة نظر تحفظية في البحث عن المعلومات إذ تبذل المنظمة جهداً محدوداً في سبيل الحصول عليها.

#### 2. أنظمة الفحص البيئي (ENV. Scanning systems)

إذ ترى مجموعة أخرى من الباحثين تصنيفاً آخر لأنظمة تحليل البيئة وهي:

- غير منظمة.
- دوري.
- مستمرة.

### د: خطوات عملية الرصد البيئي

ذكر العديد من الباحثين هذه الخطوات تحت مسميات مختلفة مثل (تقنيات الرصد البيئي، مراحل عملية الرصد الاستراتيجي) ولكنها في الحقيقة هي خطوات لعملية الرصد البيئي تهدف إلى اكتشاف وتنبؤ بالتغيرات في العوامل البيئية ويجب على كل من يقوم بعملية الرصد أن يكون محلاً ذو رؤية ثاقبة ومديراً واسع الإطلاع وذا خلفية معلوماتية واسعة وذو مهارة مميزة في هذا المجال كالإدراك الحسي واستقراء الأحداث واستيعابها والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومن ثم القدرة على التقييم والرصد. لكي يكون المدير ناجحاً في عملية الرصد البيئي تتطلب منه القيام بأربع خطوات تشمل المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم (Michael&Hoskisson, 2001:52) وكما يوضحها الجدول رقم (2).

#### الجدول (2) خطوات عملية الرصد البيئي

|       |  |
|-------|--|
| المسح | تحديد العلاقات المبكرة للتوجيهات والتغيرات البيئية |
|-------|--|

|  |   |
|--|---|
| القياس   | اكتشاف المعنى من خلال الملاحظات المستمرة للتوجيهات والتغيرات البيئية      |
| التنبؤ   | تطوير النتائج المتوقعة اعتماداً على التوجيهات والتغيرات التي تمت مراقبتها |
| التقييم  | تحديد توقيت وأهمية التوجيهات والتغيرات البيئية                            |
| <b>Source: Hitt, Micheel, Ire. Land, R &amp; Hoskisson, R. strategic management competiveness and Globalization, south-western college. Pub, 2001. p.52.</b> |   |

## ثانياً: الثقافة الداعمة

### أ: مفهوم الثقافة الداعمة:

بدأت دراسات الثقافة الداعمة ومفهومها العام باستقصاءات فلسفية تتحرى سلوك الفرد ومحاولات الفهم الدقيق للقيم والمعتقدات والاعتبارات التي يحملها وانتماءه لجماعة من خلالها ، اذا انها تزود بالحالة المعنوية ودلائل مرشدة لما يتصف به الفرد او الجماعة . وتنوع جهد الباحثين والمنظرين في خوض غمارها فقدوموا الاوصاف التي ناسبت موقع البحث وزمانه وبيئته، اذ حددها (Mckeinna,2000: 470) بالافتراضات التي ينطلق منها الفرد (غير الفطرية) تتخذ نماذج وتقسيمات عدة تؤمن جملة تصورات قيمية وتقاليد حيوية قد لايمكن الاتصاف بها او ممارستها جميعاً . وفي حدود المنظمة لازمت الثقافة منظومة القيم التي يحملها العاملون التي تفرضها الادارة للالتزام بها، ووضح (Bartol et al.,1998:101) أنها تشكيلة القيم والمعتقدات والافتراضات والقواعد التي تقيّد العاملين في المنظمة ، وعرفها (Daft,2000:217) بأنها قيم ومعتقدات وافتراضات مشتركة يعبر بها العاملون عن المنظمة .

وقدم (Yousie,2002:3) مفهوما اكثر شمولية للثقافة التنظيمية فأشار الى أنها لم تعد قيم ومعتقدات وافتراضات فحسب بل اساليب منقية ( Filter ) للمعلومات وأداة اختيار القرار الاستراتيجي وتأمل التطبيقات المستقبلية للمنظمة، ووصفها (Robbins,2003:525) بنظام ذي معانٍ مشتركة يمسك بافراد المنظمة ويميزها عن غيرها . وأختص (Gibson et al.,2003:30) بتعريف واسع لمفهوم الثقافة التنظيمية اذ حدده بمدركات تعكسها سلوك الافراد وجماعات العمل تعبر عن :

- رموز ، طقوس ، أساطير ، قصص ، تقاليد .
- أساليب تفكير ( أيديولوجيات ، لغة مشتركة ) أنظمة .
- نصوص ، كتابات موثقة .
- منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة .

وحدها (الخفاجي،2004: 234) بافتراضات هامة تؤلف قاسماً مشتركاً بين اعضاء المنظمة ، وهي المرشد لقيامهم بسلوك ملائم فيها . وأشار اليها (الدوري،2005: 129) بمعنى مشترك تمتلكه المنظمة يضم مجموعة معتقدات ورموز وطقوس واساطير نشأت بمرور الزمن وكونت فهماً مشتركاً لدى اعضاء المنظمة الاشياء والاهداف وكيفية التصرف بها.

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة:

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً وبارزاً للمنظمة ، وتتأتى هذه الأهمية من كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوك الجهات ذات العلاقة بالمنظمة ، ولأهمية الثقافة التنظيمية تناولتها الدراسات والأبحاث الأخيرة بدراسة علاقاتها مع أبعاد تنظيمية ومفاهيم أخرى استكمالاً لتحقيق أهداف المنظمة ، وتزايد التفكير بقوة الثقافة ( Culture Strength ) ووصفها بمشغل القدرات التنظيمية الكامنة، وكتنوع للأهمية التي تفرضها الثقافة على المنظمة تبنى بعض الادوار لهذه الثقافة منها (Mckeinna ,484:2000):

1. اعداد أنظمة رقابة فاعلة ( Effective Control ) تحسس العاملين لما مطلوب اداءه وتحقق باعلى مستوى ممكن كفاءة وفعالية العمليات مقترنة بمستوى مقبول من الجودة .
2. تحديد المستويات المعيارية ( Normative Orders ) التي تعكس شفافية السلوك التنظيمي وتهينة القدرات ومواجهة التحديات .



3. تنمية الابداع ( Promoting Innovation ) بتشجيع حالات التفكير الابداعي صوب اتجاهين اثنين الاول الابتكار والانفتاح الذهني وتجاوز حالات المخاطرة ، والثاني تطوير التنفيذ بمنح الاستقلالية الكافية وادراك الاهداف .

4. صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ( Strategy Formulation & Implementation ) اذ تمثل ثقافة المنظمة بالارضية التي تتوسدها ( Bolstered ) الاستراتيجية وتقدير حدود الاستجابة لمتطلبات السوق ورغبات الزبون .

5. التزام العاملين ( Employee Commitment ) الذي يوضح حالة التفاعل بين العاملين وثقافة منظماتهم ، ومعرفة قدراتهم الذاتية على الاستجابة وتطوير مهاراتهم الوظيفية والتفاعلية مع مستويات الادارة . ويتحدد التزام العاملين مع المنظمة بثلاثة اوجه اولها الأذعان ( Compliance ) الذي يشير الى تطابق رغبات الفرد مع بعض المنافع والتعويضات ، وثانيها التماثل ( Identification ) وهي حالة قبول الثقافة واعتمادها أساسا في بناء العلاقات داخل المنظمة ، واخيراً الاستشراق ( Internationalization ) حينما يصل العاملون اعلى مستويات الرضا الوظيفي والاستعداد للتعاون ، لانهم وجدوا في ثقافة المنظمة انسجاما كاملا مع ثقافتهم وان القيم التي يؤمنون بها هي محور اهتمام المنظمة .

وركز (Robbins, 2003: 528) رؤيته في أهمية الثقافة التنظيمية على الأثر السلوكي الذي تحدثه في المنظمة والعاملين فيها ، اذ شخص دورها الواضح في ارساء الحدود التنظيمية وانفرادها بهوية يفخر العاملون بها وزيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي ، وأضاف الى ان الثقافة التنظيمية لها أهمية بالغة في حدود عمليات تعزيز حالة الاستقرار في الهيكل التنظيمي ( Structural Stability ) والعمق ( Depth ) في ادراك العمليات ومتطلباتها ، وديمومة ( Breath ) حياتها لاطول مدة ممكنة ، ونمذجة وتكامل عملياتها ( Patterning & Integrity ) بصيغ ملائمة .

### ج: أبعاد الثقافة التنظيمية :

اهتمت الدراسات الاولى للثقافة التنظيمية بتحليل الابعاد التي يتضح تأثير هذه الثقافة فيها ، ومن ابرز ما تثيره هذه الابعاد حالة المزج المفاهيمي الواضحة وترادف التعابير المستخدمة والنتائج المستحصلة فقد جمعت بين المفهوم ، الوظيفة ، الخصائص والانواع، فضلا عن حقيقة البعد الذي اختص به البحث لدراسة الثقافة التنظيمية ، ومما اكده (العزاوي، 1998: 53) ضرورة الدقة في تحديد الابعاد واهميتها البالغة كونها تساعد في فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في افعال العاملين ، وكذا تشابك العلاقات الترابطية وحالة التداخل بين الابعاد نفسها . وخصص (Deal&Kennedy, 1999: 178) ابعاد الثقافة التنظيمية بالعامل الاكثر اهمية في نجاح المنظمة او فشلها و حددا أبعادها بالاتي :

- القيم التي تمثل قلب الثقافة النابض ومنها تشق المعقنات التنظيمية .
  - الاساطير والبطولات المغذية للقيم .
  - الطقوس والحقوق والتقاليد التي توضح قوة النوعية للرموز .
  - النسيج الثقافي الساند لانظمة الاتصالات والصلاحيات ، وقوة المنظمة .
- وقدم ( Cameron&Quinn, 1999: 267 ) تصنيفه لابعاد الثقافة التنظيمية مختلفاً عن اسلوب تحديدها السابق اذ تصور انواع الثقافات الناشئة من تفاعل اثنين من الابعاد لثقافة المنظمة هما الرقابة ( مرنة ، متشددة ) والتركيز ( داخلي ، خارجي ) :

- **ثقافة الجماعة** : وتسود هذه الثقافة في المنظمات التي تركز على العمليات الداخلية وتطوير العاملين وعلاقات العمل .
- **ثقافة سلطوية** : وتتميز بها المنظمات التي تحاول استقرار عملياتها الداخلية وتفعيل انظمة الرقابة وادارة عمليات التنسيق والتبادل الثقافي ( Acculturation ) .
- **ثقافة حدسية** : وهي الثقافة الناشئة عن قدرات الابداع وعمليات التحسين المستمر والنظرة الواعدة للمستقبل عبر المرونة في التركيز خارج المنظمة .
- **ثقافة السوق** : تتضح هذه الثقافة في المنظمات التي تحاول تحسين الاداء وخدمة المستهلك لكسب ميزة تنافسية .

- وصنف ( Hofstede,2001:479 ) ستة ابعاد مزدوجة ( مستقلة عن بعضها ) للثقافة التنظيمية هي:
- الاهتمام بالعملية مقابل الاهتمام بالنتائج: اذ تحاول المنظمة فيها تأكيد اهمية العمليات التحويلية مع الابقاء على الاهداف المحددة .
- الاهتمام بالعاملين مقابل الاهتمام بالوظيفة : تؤكد الاهتمام بالعاملين كجزء من الاهتمام بالوظيفة وتطويرها .
- محدودية الاداء مقابل الاحتراف ( المهنية ) : تمثل سعي المنظمة لتحديد الوظائف الداخلية بين هذين البعدين على وفق المؤهلات التي يحملها العاملون
- الرقابة الكثيفة مقابل رقابة مفقودة : توضيح مدى قوة الاجراءات وقواعد العمل السائدة في المنظمة .
- أنظمة مفتوحة مقابل أنظمة مغلقة : تشجع من خلالها العاملين لاستقطاب معلومات خارجية مع الاحتفاظ بأنظمة داخلية صارمة .
- الانسجام والمعارية : ويحدد من خلالها طبيعة العلاقات مع الاخرين لا سيما الزبون والاسواق .

### المبحث الثاني : الأبداع التنظيمي

#### أولاً: مفهوم الأبداع التنظيمي

جاء معنى كلمة ( Innovation ) في ( قاموس أكسفورد، 2000: 396) " هو شيء جديد يتم إنتاجه والمبدع (Innovator) هو الفرد الذي يدخل التغيرات، في حين أن كلمة (Invention) فمعناها مخترع وهي تعني ذلك الشيء الذي يتم صنعه أو تصميمه من قبل فرد ما لأول مرة.

في حين يرى (Ivancevich, et. al,1997:529) الأبداع بأنه أحداث أو توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة، مما يقود إلى النمو الاقتصادي القومي والاستخدام المتزايد وتوليد الربح. وفي نفس الإطار يرى (Hitt, et al, 2001:524) الأبداع هو الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل، الأخذ بموجبه، أما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً . وقد حاول الباحث وضع جدول (3) بتعاريف الأبداع لبعض الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني لها.

#### جدول (3) تعاريف الأبداع حسب توجهات عدد من الباحثين وفق تسلسل زمني

| ت | الباحث أو الكاتب  | مضمون التعريف  |
|---|-------------------|--|
| 1 | جواد، 1992:176    | إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحدائث وإمكانية التشغيل والإفادة .   |
| 2 | حسن ، 2000 : 330  | عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها ، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار إلى أماكن أخرى .  |
| 3 | Daft ,2001 :357   | تبنى فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة . ويؤكد أيضا أن كل أبداع هو تغير ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغير أبداع .   |
| 4 | Robbins,2003:105  | القدرة على جمع الأفكار ، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه ، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار.   |
| 5 | السالم، 2005 : 84 | عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسع للأفضل، والإبداع شبكة من العوامل التي تخلق وتستثمر المعرفة والتكنولوجيا الجديدة |

#### ثانياً: مراحل الأبداع التنظيمي

تباين علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في تحديد مراحل عملية الأبداع التنظيمي ، وافرز تبصرهم تصنيفات متعددة تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية ، كما تباينوا في عدد هذه المراحل التي تتضمنها العملية. إلا أن أكثر التصنيفات شيوعاً هي محاولة والاس (Wallace) التي حدد من خلالها أربعة مراحل لعملية الأبداع التنظيمي واتفق معه الباحثين (السالم، 2000: 29) وهي:

- 1 . مرحلة الأعداد والتحضير (Preparation): ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها، وهنا لا بد من البدء بجمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة والتي قد يحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي .
  2. مرحلة الحضنة (Incubation): قد تستمر لمدة طويلة، أو دقائق أو أيام وحتى سنوات وقد يظهر فجأة في وقت تكون فيه المشكلة منسية ، وفيها يتم إعادة تفحص الفكرة الأصلية سعياً في الأشراف الذي سيتم في المرحلة اللاحقة. وتمتاز هذه المرحلة بالجد الكبير الذي يبذله الفرد لحل المشكلة .
  3. مرحلة الإيحاء أو الإلهام (Inspiration): ويسمى البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب في الدخول إلى مرحلة الإيحاء أو الإلهام. وقد يأخذ هذا الأمر حالة التوهج الشعاع (Flash) أي يلمع بشده وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد أتمام الإيحاء . وأن ينمو الحل بشكل تدريجي ويحرك حافز اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعد نضوج الفكرة .
  4. مرحلة التحقق والمصادقية (Validation): وهي الأخيرة في العملية الإبداعية، وفيها تخضع (الفكرة، أو السلوك أو الاستجابة) التي يبتكرها الفرد، لعملية اختبار وفحص لتحديد مصداقيتها، صلاحيتها للتطبيق وتوافقها مع التوجهات البيئية على مستوى الفرد أو مجموعة عاملين .
- وهناك من أشار(الشماع وحمود) إلى أن عملية الأبداع تمر بست مراحل هي: مرحلة تكوين الفكرة (Formation Idea)، ومرحلة معالجة المشكلة (Problem-Solving)، ومرحلة الحل (Solution)، ومرحلة التطوير (Development)، ومرحلة الاستعمال والانتشار (Wellization & Diffusion)، والمرحلة الأخيرة هي الأبداع .

#### ثالثاً: مصادر الأبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثون واختلفت في تنوع مصادر الأبداع التنظيمي، ولكن معظمهم يؤكدون على أهمية العقل والتفكير في تكوين الأبداع وعلى المصادر الداخلية والخارجية، فقد ذكر (Ivancevich,et.al,1997:548) إن الأبداع يمكن إن يأتي من الداخل أو الخارج وبين المصادر الداخلية للأبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدة البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية للأبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب، وفي نفس الاتجاه يرى (Drucker,1998:150) أن مصادر الأبداع الداخلية هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغييرات في الصناعة أو السوق، ومصادر الأبداع الخارجية هي التغييرات الديموغرافية، التغييرات في الإدراك، المعرفة الجديدة.

ويرى (موسى،1990:121) إن المنظمات تستطيع الحصول على الأفكار الإبداعية من خلال توظيف عاملين مبدعين توفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لتمكينهم من الأبداع، ويمكن الحصول على الأفكار الإبداعية من المنظمات المتخصصة في الاستشارات والتطوير الإداري والفني أو مراكز البحوث المتخصصة وتدريب العاملين ليكونوا أكثر قدرة على الابتكار والاستفادة من الأفكار الإبداعية في المنظمات الأخرى وتطويرها من خلال إجراء بعض التغييرات عليها بهدف جعلها تنسجم مع احتياجات المنظمة. أما Drucker فقد أشار إلى إن الإبداعات تنشأ من توفد الذهن العبقري و تنتج اغلبها عن البحث الغرضي والواعي لفرص الأبداع وقد حدد أربعاً من هذه الفرص الموجودة داخل المنظمة وهي الحوادث غير المتوقع والتعارض واحتياجات العمليات والتغييرات في هيكل الصناعة والسوق، أما المصادر الخارجية فهي التغييرات الديموغرافية والتغييرات في الأذواق و التفضيلات والمعرفة الجديدة (الكبيسي، 2002:97). ويرى (العميان، 2004:391) أن مصادر الأبداع تنبع من النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة وعدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض.

#### الجدول (4) مصادر الأبداع على وفق ما طرحه بعض الباحثين

| ت | الكاتب | أنواع المصادر |
|---|--------|---------------|
|---|--------|---------------|

|   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Ivancevich ,et al,<br>1997: 548 | مصادر داخلية المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع ، ومصادر خارجية التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب.            |
| 2 | Amabil, 1998: 78                | يصدر الأبداع من خلال تفاعل ثلاث عناصر هي: المهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية، والخبرات المعرفية والفكرية والفنية .  |
| 3 | Drucker, 1998:<br>150           | مصادر داخلية تتمثل بالحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغييرات في الصناعة أو السوق ، ومصادر خارجية تتمثل بالتغيرات الديموغرافية، التغييرات في الإدراك، المعرفة الجديدة. |
| 4 | Lynch, 2000: 499                | احتياجات الزبون الذي يوفر فرصاً سوقية جديدة (سحب السوق) وتطوير التقنية من خلال تشخيص التطورات التكنولوجية في بيئة الصناعة (دفع التقنية).   |

### رابعاً: العوامل المؤثرة في الأبداع التنظيمي

الأبداع ليس ومضة أو إلهاما يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في أبداع المنظمات وإذا ما أرادت المنظمة أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها بغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية، فأن عليها أن توجه اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ ايجابي يجد العاملين أنفسهم أحراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية (حريم، 2004: 355). هناك مجموعتين من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأبداع، فالمجموعة الأولى هي عوامل تساعد على الأبداع، والثانية هي عوامل تعيق الأبداع.

#### 1- العوامل المعززة للأبداع :

إن العوامل المعززة للأبداع هي: مجموعة النشاطات ذات الأثر الايجابي لاستشارة وإطلاق الطاقات الإبداعية في المنظمات، ودأبت القيادات الإدارية التي ترعى الأبداع وتجعله من أولويات نشاطاتها، على البحث عن الأساليب التي تهيئ سبل تعزيز الأبداع في مجالات منظماتهم. وقد أشار اغلب الباحثين إلى أن العوامل التي تعزز الأبداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي (Daft, 2001:209):

- أ- الهيكل التنظيمي، التخصص، وفرة الموارد، المركزية، الاتصالات المفتوحة، ثقافة المنظمة، إدارة الموارد البشرية، طبيعة العمل، القيادة، خصائص الفريق/ جماعة العمل، أنظمة العوائد والحوافز
- ب- المشاركة في تقديم المقترحات الجديدة، التخصص الوظيفي، حجم المنظمة، دور الإدارة العليا
- ج- منح الصلاحيات وتفويضها للأقسام المرتبطة بالمنظمة، تنوع أنظمة المكافأة، وفرة الموارد، قيادة تدعم الأبداع
- د- الدافعية، وفرة الحوافز التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة، وجود قيادة تشجع على البحث والتطوير، وتطوير المهارات الخاصة بالأبداع
- هـ- المركزية العالية، الحجم الواسع، التخصص الوظيفي، المرونة التنظيمية
- و- المشاركة العالية في اتخاذ القرار، المركزية القليلة، الرسمية القليلة، المكافآت
- ز- تعزيز ابتكار الفرد ، تصميم الهيكل والمناخ حيث يصبح ابتكار الفرد ابتكار مجتمع، وتحويل الابتكار الخالص إلى ابتكار وإبداع مطبق، استخدام الأبداع لخلق ميز تنافسية مستدامة .

#### 2- العوامل المعيقة للأبداع أو معوقات الأبداع :

أن تطبيق أي علم أو بحث في أي مجال كان لابد أن تعترضه مجموعة من المعوقات التي تمنعه من تحقيق أهدافه بالشكل الصحيح أو المناسب، فمعوقات الأبداع هي مجموعة العوامل ذات الأثر السلبي عن عملية نشوء الأبداع وكما أنها قد تكون السبب في قتل الأبداع في بيئة العمل على نحو غير مقصود وتقف عائقاً في سبيل تنمية الأبداع وإظهاره، فمنها ما يتعلق بالفرد والجماعة والمنظمة (Amabile, 1998:77).

فقد ذكر (موسى، 1990:128) أن العمليات الإبداعية تواجه معوقات متعددة تحول دون ازدهار الأبداع ومن تلك المعوقات: المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب اعتياد عاملين المجتمع على التفكير في إطار محدد، والخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، وعدم توفر المستلزمات والتسهيلات اللازمة للأبداع، ومقاومة المجتمع . وأشار كل من (الدهان، 1992: 195) إلى أربعة

- عوامل تقف عائقاً في طريق تنمية الأبداع وهي: المعوقات الشخصية وتتعلق بالفرد كالسلوك العدواني والإسقاط وأحلام اليقظة، ومعوقات المناخ التنظيمية كالقوانين والأنظمة، والمعوقات الثقافية والاجتماعية كالعقائد والتقاليد السائدة في المجتمع، والمعوقات البيئية وتتضمن السياسات التنموية المختلفة ، والفقر والبطالة، والتلوث البيئي .
- أما (القريوتي،2000: 266) فقد حدد معوقات من خلال مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، وعدم ثقة المديرين بأنفسهم، سوء المناخ التنظيمي، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، والقيم الاجتماعية السائدة، وسوء الظروف الاقتصادية، وازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة، وأضاف أن معوقات الأبداع هي شخصية تأتي من قلق العاملين وتوترهم، فقد يعترضهم عدم التأكد بشأن قدرتهم على إشباع متطلبات العمل الجديد، وقد يعتقدون بان مهمتهم أو عملهم مهدد أو أنهم لا يرغبون في الغموض والإبهام، وحددها بأربعة معوقات أساسية هي :
1. **العوائق الاستراتيجية** : تكون قوية عندما يكون تقديم تكنولوجيا المعلومات بدون توضيح للأهداف أو بدون تحديد للاحتياجات أو لأنها لا تتكامل في المشروع العالمي .
  2. **العوائق الهيكلية** : تظهر خاصة عندما تكون التقنية أو نظام المعلومات المقدم تم نقله بدون التكيف مع السياق المعين . فالمشكلة هي غياب ملائمة الأداة المطروحة في المنظمة .
  3. **المعوقات الثقافية** : هناك مستويين يتم اعتمادهما وهما مستوى ثقافة الشركة، ومستوى ثقافة العاملين، وتأخذ هذه المعوقات الأطر المرجعية بنظر الاعتبار ونظم القيم وأساليب الإدارة والسياقات الدولية والمحلية التي تعمل بها المنظمة .
  4. **المعوقات السلوكية** : إذا كانت السلوكيات غير مستقره فأنها ليست عشوائية بالكامل أو طبيعية بالكامل، فهي قابلة للتحديد بعكس استراتيجيات العاملين التي تحددها .

### المبحث الثالث

#### أولاً: تحديد الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للبحث

يوضح هذا المبحث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات البحث الفرعية والرئيسة بحسب ورودها في إجابات المبحوثين إذ جرى استخدام التحليل الإجمالي وليس على مستوى الفقرات وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل .

#### أ - تحديد الأهمية للمتغيرات الفرعية للبحث

##### 1. تحديد مستوى الأهمية لمتغيرات الرصد البيئي

حُددت ثلاثة متغيرات فرعية للمتغير الرئيس الأول (الرصد البيئي) للدراسة الحالية ، وهي (العوامل التكنولوجية والاجتماعية ، الأهداف ، المهارات والمؤهلات) ومن خلال معطيات الجدول ( 1 ) تبين أن تحديد الأهداف هو الأول ، وهو الأهم ضمن المتغيرات ، والذي بلغت قيمته الوسيطة (4.3) ، ونسبة إجابة (86%) من مساحة المقياس للعينة المبحوثة ، فيما حصل متغير المهارات والمؤهلات نسبة إجابة (80%) في مستوى الأهمية ، وهي أقل قيمة وسيطية اذ بلغت (5) .

#### جدول (5) تحديد مستوى الأهمية لأبعاد الرصد البيئي

| ت | أبعاد الرصد البيئي              | الوسيط | نسبة الإجابة | مستوى الأهمية |
|---|---------------------------------|--------|--------------|---------------|
| 1 | العوامل التكنولوجية والاجتماعية | 4.1    | 82%          | مهم جداً      |
| 2 | الأهداف                         | 4.3    | 86%          | مهم جداً      |
| 3 | المهارات والمؤهلات              | 4      | 80%          | مهم جداً      |
| 4 | الإجمالي                        | 4.2    | 84%          | مهم جداً      |

## 2- تحديد مستوى الأهمية لمتغيرات الثقافة الداعمة

حُدثت ثلاثة متغيرات فرعية للمتغير الرئيس الأول (الرصد البيئي) للدراسة الحالية ، وهي (التوجه نحو الأفراد ، القيم الأخلاقية ، قيمة الزبون) ومن خلال معطيات الجدول ( 2 ) تبين أن التوجه نحو الأفراد هو الأول ، وهو الأهم ضمن المتغيرات ، والذي بلغت قيمته الوسيطة (4.6) ، ونسبة إجابة (92%) من مساحة المقياس للعيينة المبحوثة ، فيما حصل متغير القيم الأخلاقية نسبة إجابة (80%) في مستوى الأهمية ، وهي اقل قيمة

| ت | أبعاد الأبداع التنظيمي       | الوسيط | نسبة الإجابة | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------|--------|--------------|---------------|
| 1 | عدد الأبداعات المتبناة       | 4      | 80%          | جيد جداً      |
| 2 | زمن الأبداعات المتحققة       | 3.6    | 72%          | جيد           |
| 3 | إدامة الأبداع والمحافظة عليه | 3.6    | 72%          | جيد           |
| 4 | الإجمالي                     | 3.8    | 76%          | جيد           |

وسيطية اذ بلغت (6)

### جدول ( 6 ) قياس مستوى الأهمية لأبعاد متغير الثقافة الداعمة

| ت | ابعاد الثقافة الداعمة | الوسيط | نسبة الانجاز | مستوى الأهمية |
|---|-----------------------|--------|--------------|---------------|
| 1 | ابعاد الثقافة الداعمة | 4.6    | 92%          | جيد جداً      |
| 2 | القيم الاخلاقية       | 4      | 80%          | جيد جداً      |
| 3 | قيمة الزبون           | 4.3    | 86%          | جيد جداً      |
| 4 | الاجمالي              | 4.2    | 84%          | مهم جداً      |

### 3- تحديد مستوى الأهمية لأبعاد الإبداع التنظيمي

أشارت المعطيات المبينة في الجدول ( 7 ) أن المتغيرات الفرعية التابعة للمتغير الرئيس الإبداع التنظيمي كانت (عدد الأبداعات المتبناة وزمن الأبداعات المتحققة وإدامة الأبداع والمحافظة عليه) ، ومن خلال الجدول لوحظ أن عدد الأبداعات المتبناة قد بلغا نسبة أهمية قيمتها (80%) من مساحة المقياس ، وبنفس القيمة الوسيطة إذ بلغت مقدارها (4) بمستوى أهمية (جيد جداً) ، وهو الأهم ضمن المتغيرات ، فيما حصل متغير زمن الأبداعات المتحققة وإدامة الأبداع والمحافظة عليه نسبة إجابة (72%) في مستوى الأهمية بقيمة وسيطية (3.6) .

### جدول 7 ترتيب الأهمية لأبعاد متغير الإبداع التنظيمي

## ثانياً : علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختيار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بالرصد البيئي والثقافة الداعمة والإبداع التنظيمي باستعمال معامل ارتباط الصفات (Spearman) ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات وسيكون التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسة وعلى النحو الآتي :

### أ- تحليل العلاقة بين الرصد البيئي والثقافة الداعمة :

حقق الرصد البيئي علاقات معنوية موجبة عند مستوى (0.01) و (0.05) مع متغيرات الثقافة الداعمة وبذلك كانت نسبة العلاقات المعنوية بين متغير الرصد البيئي والثقافة الداعمة كإجمالي وكمتغيرات فرعية (80%) من مجموع العلاقات بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط (0.843) . استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى من فرضية الارتباط الرئيسية الأولى (1أ) والتي مفادها: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي و الثقافة الداعمة. وذلك لأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما كانت شبه عالية وسواء على مستوى الإجمالي أو على صعيد المتغيرات الفرعية .

جدول (8): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الرصد البيئي والثقافة الداعمة والإبداع التنظيمي

| العلاقات المعنوية |     | الإبداع التنظيمي | الثقافة الداعمة | الرصد البيئي | متغيرات الدراسة |                   |
|-------------------|-----|------------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------------|
| %                 | عدد |                  |                 |              | عدد             | المعنوية          |
| 80                | 2   | **0.648          | **0.843         | -            | عدد             | الرصد البيئي      |
| 80                | 2   | **0.717          | -               | **0.843      | %               | الثقافة الداعمة   |
| 80                | 2   | -                | **0.717         | **0.648      | %               | الإبداع التنظيمي  |
|                   | 20  | 2                | 2               | 2            |                 | العلاقات المعنوية |
| 80                |     | 80               | 80              | 80           |                 |                   |

### ب: تحليل علاقة الارتباط بين الرصد البيئي والأبداع التنظيمي :

حققت العلاقات المعنوية بين متغير الرصد البيئي و الأبداع التنظيمي كإجمالي وكمتغيرات فرعية نسبة (80%) من مجموع العلاقات بينهما. إذ أن كل معاملات الارتباط كانت معنوية وموجبة عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.648). استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضية الارتباط الرئيسية الأولى والتي مفادها: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي و الأبداع التنظيمي . وذلك لأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما كانت شبه عالية وسواء على مستوى الإجمالي أو على صعيد المتغيرات الفرعية .

### ج: تحليل علاقة الارتباط بين الأبداع التنظيمي والثقافة الداعمة :

حققت العلاقات المعنوية بين متغير الأبداع التنظيمي والثقافة الداعمة كإجمالي وكمتغيرات فرعية نسبة (80%) من مجموع العلاقات بينهما. إذ أن كل معاملات الارتباط كانت معنوية وموجبة عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.648). استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضية الارتباط الرئيسية الأولى والتي مفادها: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين الأبداع التنظيمي والثقافة الداعمة. وذلك لأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما كانت شبه عالية وسواء على مستوى الإجمالي أو على صعيد المتغيرات الفرعية . ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية الرصد البيئي والثقافة الداعمة والإبداع التنظيمي الآتي :

1. استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الارتباط الرئيسية الأولى والتي مفادها: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الاستجابي (الأبداع التنظيمي) والمتغيرات التفسيرية (الرصد البيئي، والثقافة الداعمة). وذلك لأن نسبة العلاقات المعنوية بينهما كانت شبه عالية وسواء على مستوى الإجمالي أو على صعيد المتغيرات الفرعية.
2. أن النتائج أعلاه تشير إلى أهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية الرصد البيئي والثقافة الداعمة والإبداع التنظيمي

### ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

أ- : أفادت الفرضية الفرعية الأولى من فرضية التأثير الرئيسية الثانية بوجود علاقة تأثير بين المتغير الاستجابي ( الأبداع التنظيمي ) ، والمتغير التفسيري ( الرصد البيئي ) . وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (y) الأبداع التنظيمي والمتغير التفسيري (X) الرصد البيئي ، إذ أن (y) هي دالة لأبعاد الرصد البيئي والتي تؤثر جميعها في (y) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كالتالي :

$$y = \alpha + \beta x$$

وفي ضوء جدول تحليل التباين تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما يأتي :

## جدول (9) تحليل علاقة التأثير للمتغير التفسيري الرصد البيئي في المتغير الاستجابي الابداع التنظيمي

| مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) الجدولية | قيمة (f) المحسوبة | مستوى المعنوية |
|----------------|-------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 3.323          | 1           | 3.323          | 5.39              | 21.901            | 0.001          |
| 5.159          | 34          | 0.152          |                   |                   |                |
| 8.481          | 35          |                |                   |                   |                |

من خلال تحليل قيم الجدول (9) يظهر أن قيمة (f) المحسوبة (21.901) وهو اكبر من (f) الجدولية (5.39) بما يشير إلى قبول الفرضية التي مفادها (يتأثر الابداع التنظيمي بالرصد البيئي) ، بدرجة حرية (1 ، 34) وبمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99) ، أن النتيجة التي ظهرت آنفاً وهو وجود تأثير للرصد البيئي ايجابيا في الابداع التنظيمي، وهذا ما توضح للباحثين عند زيارتهم الميدانية للمصرف المبحوث أن هناك أهمية كبيرة من قبل المصرف لهذين المتغيرين كل على انفراد ، وهناك اهتمام من قبل المدراء بالبيئة .

ب : أشارت الفرضية الفرعية الثانية من فرضية التأثير الرئيسية الثانية بوجود علاقة تأثير بين المتغير الاستجابي ( الابداع التنظيمي ) ، والمتغير التفسيري ( الثقافة الداعمة ) . وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (y) الابداع التنظيمي والمتغير التفسيري (z) الثقافة الداعمة، إذ أن (z) هي دالة لأبعاد الثقافة الداعمة والتي تؤثر جميعها في (y) بوقت واحد وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta z$$

أما القيم الحقيقية لمعادلة الانحدار فهي موضحة في جدول (2) تحليل التباين :

## جدول (10) تحليل علاقة التأثير للمتغير التفسيري الثقافة الداعمة في المتغير الاستجابي الابداع التنظيمي

| مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) الجدولية | قيمة (f) المحسوبة | مستوى المعنوية |
|----------------|-------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 3.692          | 1           | 3.692          | 5.39              | 26.208            | 0.001          |
| 4.790          | 34          | 0.141          |                   |                   |                |
| 8.481          | 35          |                |                   |                   |                |

من خلال مؤشرات الجدول (10) يظهر أن قيمة (f) المحسوبة (26.208) وهو اكبر من (f) الجدولية (5.39) بما يقود إلى قبول الفرضية التي مفادها ( يتأثر الابداع التنظيمي بالثقافة الداعمة) ، بدرجة حرية (1 ، 34) وبمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99) ، أن النتيجة التي ظهرت آنفاً وهو وجود تأثير للرصد البيئي ايجابيا في الابداع التنظيمي ، ويرى الباحثين أن التأثير الذي ظهر من خلال الثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي ما هو إلاّ امتداد لنتيجة علاقات الارتباط التي ظهرت بين الرصد البيئي والإبداع التنظيمي ، إذ تدعم علاقات التأثير هذه علاقات الارتباط بين نفس المتغيرين وهذا تأكيد على إن المصرف عينة البحث قد أبدى اهتمام في تفعيل الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي مما نتج إن هذين المتغيرين مؤثرين في عملية الإبداع التنظيمي .

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :

- 1- تبين ان إدارات المصارف في العينة المبحوثة قد فعلوا العوامل التكنولوجية واهتموا بالاهداف ومهارات العاملين في تحقيق ودعم الابداع ، واثبت ذلك من خلال علاقة الارتباط العالية التي ظهرت بين الرصد البيئي والابداع التنظيمي.
- 2- استنتج البحث الحالي ان المدراء عكسوا اهتمامهم بالعاملين والقيم الاخلاقية وقيمة الزبون في تحقيق الابداع التنظيمي .
- 3- تبين ان الرصد البيئي قد احدث تغيير فعلي في الابداع التنظيمي في المصارف عينة البحث.



4- ظهر ان الثقافة الداعمة قد أسهمت في الابداع التنظيمي.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز الابداع التنظيمي من خلال التواصل المستمر مع التكنولوجيا، ووضع أهداف أكبر من التي تحقق ابداعا اكبر في المصارف المبحوثة.
- 2- الاستمرار في دعم الثقافة في تعزيز الابداع التنظيمي
- 3- تأكيد المدراء على استعمال الرصد البيئي في تطوير الابداع التنظيمي في المصارف المبحوثة.
- 4- تعزيز الثقافة الداعمة في زيادة الابداع التنظيمي.

## المصادر والمراجع

### المصادر العربية

#### الكتب

- 1 جواد ، شوقي ناجي ، ( 1992 ) " سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال " ( بغداد : مطبعة دار الحكمة ) .
  - 2 حريم حسن (2004) "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)" ، دار الحامد للنشر ، عمان / الأردن ، الطبعة الأولى .
  - 3 حسن، رواية (2000)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
  - 4 الخفاجي ، نعمة عباس ، (2004) ، الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
  - 5 الدهان، أميمه (1992)، "نظريات منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن.
  - 6 الدوري ، زكريا مطلق ، (2005) ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
  - 7 رون، هيلين (2000) " قاموس أكسفورد الحديث " ، منشورات ذوي القربى / إيران ، الطبعة السادسة.
  - 8 السالم ، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) – الطبعة الأولى ، عمار للنشر ، 2000.
  - 9 العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، دار الوائل للنشر ، عمان .
  - 1 محمد قاسم ، (2000) " نظرية المنظمة والتنظيم " ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
  - 0
  - 1 موسى، غانم فنجان، (1990)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، مطبعة الراية للتوزيع والنشر، بغداد.
  - 1
- ثالثاً: الرسائل و الأطاريح الجامعية والبحوث**
- 12 الركابي ، كاظم نزار ، 1999 ، الإدارة ألسرراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .
  - 13 السالم ، زين العابدين جاسم محمد ، ( 2005 ) ، " تحليل مقومات المعرفة وعلاقتها بالإبداع- دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الشركتين العامة للصناعات البتروكيمياوية وصناعة الأسمدة "، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة.
  - 14 العزاوي ، سامي فياض سمير ، (1998) ، السرراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا ، اطروحة دكتوراه (غ م) ، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، بغداد .
  - 15 العقيدى، إبراهيم جهاد إبراهيم، تحليل واقع وأبعاد سترراتيجية العمليات وأثرها في الأداء دراسة تطبيقية في معامل المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة مع التركيز على معلمي بغداد والنجف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 1997.
  - 16 الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

### المصادر الأجنبية

#### Books:

- 17 Amabile, T.M., (1998), "How To Kill Creativity?", Harvard Business Review, September – October USA.

- 18 Bartol, K. Martin, D. Tein, and S. Matthew, (1998), *Management: A Pacific Rim Focus*, Mc-Graw Hill, Sydney.
- 19 Cameron, Kim S., Quinn Robert E., (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Mass-Addison Wesley, New York.  
<http://www.books.google.com>
- 20 Daft, R.L. & Marcie Dorothy, (2001), *Understanding Management*, 3rd Ed., Harcourt, College Pub., Fort worth.
- 21 Daft, R.L. (2003), "Management" ,6th ed., U.S.A: Prentice – Hall.
- 22 Deal, Terrence & Kennedy Allan, (1999), *Exploring Corporate Culture Revitalizing the workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering Peruses*,  
<http://www.books.google.com>
- 23 Drucker, P., (1998), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, November – December. VOL . 76 ., No. 6.
- 24 Duncan , R.B. , *Characteristic of Organizational Environments and perceived Environmental uncertainty* , 1972 *ASQ* , V: 17 , N: 3
- 25 Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, and Robert Konopaske, (2003), *Organizational Behavior: Structure, Processes*, Mc-Graw Hill, Boston.
- 26 Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western college Publishing, Ohio.
- 27 Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R.E., (2001), "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4ed., Australia, South Western.
- 28 Hofstede, Geert, (2001), *Cultures Consequences: comparing Values, Behaviors*  
<http://www.books.google.com> *Institutions and Organizations*, Sage Pub.,
- 29 Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby, P. B., (1997), "Management Quality and Competitiveness", 2nd Ed., McGraw-Hill Company, Irwin, Chicago.
- 30 Jackson, Jons H., & Mathis, Robert L., "Human Resources Management", 7th ed., U.S.A.: West Publishing Co., 1994.
- 31 Johnson, Gerry and Scholes Kevan, (2002), *Exploring Corporate Strategy*, 6th Ed., Prentice Hall, London.
- 32 Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2ed, London, prentice-Hall, Person Education Limited.
- 33 Mckeinna, Eugene, (2000), *Business Psychology and Organizational Behavior*, 3rd, Taylor & Francis, Philadelphia.
- 34 Mckeinna, Eugene, (2000), *Business Psychology and Organizational Behavior*, 3rd, Taylor & Francis, Philadelphia.
- 35 Miller, Katherine, I. & Mong, Peter, R. (1986), "Participation, Satisfaction, And productivity: Ameta-An Alytic Review", *Academy of Management Journal*, vol.29, NO.4.
- 36 Narayanan ,Veekay & Nath, Raghu ,*Organization Theory A Strategic Approach* ,IRWIN,Illinois,1993.
- 37 Robbins, S.P., 1990. "Organization Theory: Structure, Design, and Application", 3/d., .1 Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 38 Robbins, Stephen P., (2003), *Organizational Behavior* 10th Ed., Prentice-Hill, New Jersey.
- 39 Thompson, John , L., *Strategic Management: Awareness and Change* 2nd ed.. Hall pub.. United States of America 1994.

- 40 Traill, B & Grunerl, K. G. (1997), Product and Process Innovation in The Food Industry, First Edition, Chapman & Hall London.
- 41 Wright, S., Strategic Orientation Competitive Advantage and Business Performance, Journal of Business Research, Vol.33 No. 2, 1996.
- 42 Yousie, Kevin E., (2002), Building A High Performance.  
<http://www.banffleadership.com>

## الملاحق

### القسم الاول : الرصد البيئي

| لا اتفق إطلاقاً | لا اتفق | اتفق نوعاً ما | اتفق تماماً | اتفق تماماً | العوامل التكنولوجية والاجتماعية / تعبر عن مستوى التطور التكنولوجي والثقافي ومستوى استفادة المنظمة منه.          |
|-----------------|---------|---------------|-------------|-------------|---|
|                 |         |               |             |             | 1. تعد المتغيرات الاقتصادية بما فيها : الدخل عاملاً مهماً ومؤثراً في الأداء.                                    |
|                 |         |               |             |             | 2. تعد المتغيرات الاقتصادية بما فيها : الطلب عاملاً مهماً ومؤثراً في الأداء.                                    |
|                 |         |               |             |             | 3. تعد المتغيرات الاجتماعية من قيم وعادات و تقاليد داخل المجتمع عوامل مؤثرة على الخدمات التي يقدمها المصرف.     |
|                 |         |               |             |             | ب- الأهداف / هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط.   |
|                 |         |               |             |             | 4. يمتلك المصرف أهداف مستقبلية في المدى القريب.   |
|                 |         |               |             |             | 5. يمتلك المصرف أهداف مستقبلية في المدى البعيد.   |
|                 |         |               |             |             | 6. إن أهداف العاملين تكون موضع اهتمام من لدى إدارة المصرف.  |
|                 |         |               |             |             | ج- المهارات والمؤهلات / هي مجموع الخبرات التي يمتلكها الأفراد نتيجة الممارسة والتطبيق والكفاءة في أداء الأعمال. |
|                 |         |               |             |             | 7. يمتلك أغلب العاملين في المصرف خبرات متميزة في مجال عملهم.  |
|                 |         |               |             |             | 8. تتلائم أغلب مؤهلات العاملين في مختلف التخصصات مع نوع الوظيفة   |
|                 |         |               |             |             | 9. هناك زيادة في عدد العاملين الذين يشغلون الوظائف الإدارية في المصرف   |

### القسم الثاني : الثقافة الداعمة

| لا اتفق إطلاقاً | لا اتفق | اتفق نوعاً ما | اتفق تماماً | اتفق تماماً | التوجه نحو الأفراد: يعبر عن درجة اهتمام إدارة المصرف بالعاملين.                        |
|-----------------|---------|---------------|-------------|-------------|--|
|                 |         |               |             |             | 10. منظمك تحترم حقوق العاملين.   |
|                 |         |               |             |             | 11. منظمك تقدم الدعم للعاملين.   |
|                 |         |               |             |             | 12. منظمك تهتم بتحقيق العدالة مع العاملين.   |
|                 |         |               |             |             | ب- القيم الأخلاقية: تعبر عن طبيعة ممارسة القيم الأخلاقية في الأنشطة اليومية في المصرف. |
|                 |         |               |             |             | 13. منظمك تشجع ممارسة الثقة.   |
|                 |         |               |             |             | 14. منظمك تشجع ممارسة الاستقامة.   |
|                 |         |               |             |             | 15. منظمك تشجع ممارسة الأمانة.   |
|                 |         |               |             |             | ت- قيمة الزبون: تعبر عن مدى اهتمام الإدارة والعاملين بالزبون.                          |
|                 |         |               |             |             | 16. منظمك تؤكد على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.  |
|                 |         |               |             |             | 17. منظمك تحرص على منح الزبون ما يتوقعه.   |
|                 |         |               |             |             | 18. منظمك تهتم بقيمة الزبون.   |

القسم الثالث : الإبداع التنظيمي

| لا اتفق إطلاقاً | لا اتفق | اتفق نوعاً ما | اتفق تماماً | اتفق تماماً   |
|-----------------|---------|---------------|-------------|---|
|                 |         |               |             | أ- نوع الإبداعات المتبناة / عدد الإبداعات الملموسة والمسجلة لدى المصرف لمدة معينة (الخمس سنوات الأخيرة) من خلال الآتي :                   |
|                 |         |               |             | 19. لا يعد العاملين في قسمنا من بين أولئك الموجودين في المصرف في أيجاد عدد من الأفكار أو طرائق العمل الجديدة.                             |
|                 |         |               |             | 20. استغل كل لحظة أقابل بها أشخاصاً مهمين في المصرف للوصول الى أفكار أو طرائق جديدة في عمل الأشياء  |
|                 |         |               |             | 21. عندما أسأل من قبل زملائي فلا أجيبهم الا وأنا متأكد من ان إجابتي ستحقق لهم عددا من الأفكار   |
|                 |         |               |             | ب- زمن الإبداعات المتحققة / مدة تبني المصرف المبحوثة لكل واحد من الإبداعات والذي يقاس من خلال الأسئلة الآتية                              |
|                 |         |               |             | 22. لا أتدخل في حل مشكلات الآخرين التي يواجهونها في أدائهم للعمل مهما كلف ذلك من وقت .  |
|                 |         |               |             | 23. أسعى الى تطوير الاتصالات مع الآخرين في مكان العمل مع الأقسام العديدة في الهيكل التنظيمي للشركة انسجاماً مع أهمية الوقت في هذا المجال. |
|                 |         |               |             | 24. لا أهمية في هذه المصرف لقضية الموازنة بين الوقت والكلفة والجهود من أجل متابعة الأفكار الجديدة.  |
|                 |         |               |             | ج- إدامة الإبداع والمحافظة عليه / هل ان مصرفك ما يزال مستمرة في الاستفادة من إبداعات الموظفين التي تبنتها من خلال الأسئلة الآتية:         |
|                 |         |               |             | 25. أتناول الأشياء واستخدم الأماكن في المصرف لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية .   |
|                 |         |               |             | 26. أحاول أيجاد الأفكار والبدائل الجديدة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل .   |
|                 |         |               |             | 27. أسعى باستمرار للتميز على زملائي في العمل بإيجاد استخدامات جديدة لطرق العمل.   |