

جامعة قاصدي مباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي؛ الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر "ورقلة"

من إعداد الطالبة: طقيع إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذة محاضر، جامعة قاصدي مباح ورقلة) رئيسا.
الدكتور/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا.
الدكتور/ بن عيشاوي احمد (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي؛ الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر "ورقلة"

من إعداد الطالبة: طقيع إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الدكتور/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الدكتور/ بن عيشاوي أحمد (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-201

إهداء

إلى الوالدين الغاليين على قلبي حفظهما الله وأطال وبارك في عمرهما
إلى إخوتي سفيان، عبد اللطيف، إكرام، وفاء، سهام، ريان، تقديرا ووفاء
إلى أختي وزوجها وأبنائها ريتاج، محمد صلاح
إلى جميع الأهل والأقارب كل واحد باسمه ولا أنسى جميع صديقاتي
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

شكر و تقدير

بعد حمد لله - سبحانه وتعالى - وشكره والصلاة والسلام على نبي "محمد" صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى:

المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور "حجاج عبد الرؤوف" الذي منحني التوجيه والإرشاد بإخلاصه لي في النصيحة والرأي، وخاصة الأستاذ مناصرة رشيد.

وإلى كل من علمني حرفاً وخاصة أساتذة كلية علوم التسيير

طقيع إيمان

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة-. تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة واعتمدنا على أداة الإستبيان حيث تم توزيع 60 استبيان على عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة- ، تم تحليل البيانات عن طريق استخدام spss . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك توافر لأبعاد كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول، و وجود أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة-. الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إبداع تنظيمي ، قيم، معتقدات، أعراف .

Abstract:

This study aims to know the effect of organizational culture on organizational creativity

through dimensione(organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations) in the directorat of practical communications Algeria telecom ourgla.

The descriptive approach was used for the study.we relied on questionnaire tool.a total of 60 questionnaires were distributed to the operational staff of the Algeria telecom ourgla ,the data Analyzed by using spss.

The results of the study were:

That There are dimensions to both organizational culture and organizational creativity in the institution in question are available at an acceptable level, and the impact of between of organizational culture on the organizational creativity in practical directorate of algerie telecom- ourgla.

Key words: organizational culture, organizational creativity, values, beliefs, Norms.

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
30	خلاصة
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية للإتصالات الجزائر -ورقلة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
58	خلاصة
60	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق
79	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	يلخص أبعاد الثقافة التنظيمية	6
2-1	أنواع الإبداع التنظيمي	12
3-1	يلخص أبعاد الإبداع التنظيمي	12
4-1	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
1-2	توزيع أداة الدراسة	33
2-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	33
3-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	34
4-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	34
5-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	35
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	35
7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة	36
8-2	العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية	37
9-2	العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي	37
10-2	معامل الثبات حسب معادلة (ألفا كرونباخ)	37
11-2	درجات سلم ليكارت	38
12-2	مقياس ليكارت الثلاثي	38
13-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم القيم التنظيمية	39
14-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم المعتقدات التنظيمية	40
15-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم الأعراف التنظيمية	41
16-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم التوقعات التنظيمية	42
17-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	43
18-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم سعة الاتصالات	44
19-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم القابلية للتغيير (المرونة)	44
20-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم المخاطرة وروح المجازفة	45
21-2	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعدهم تشجيع الإبداع	46
22-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	47
23-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي	47
24-2	معاملات الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي	48

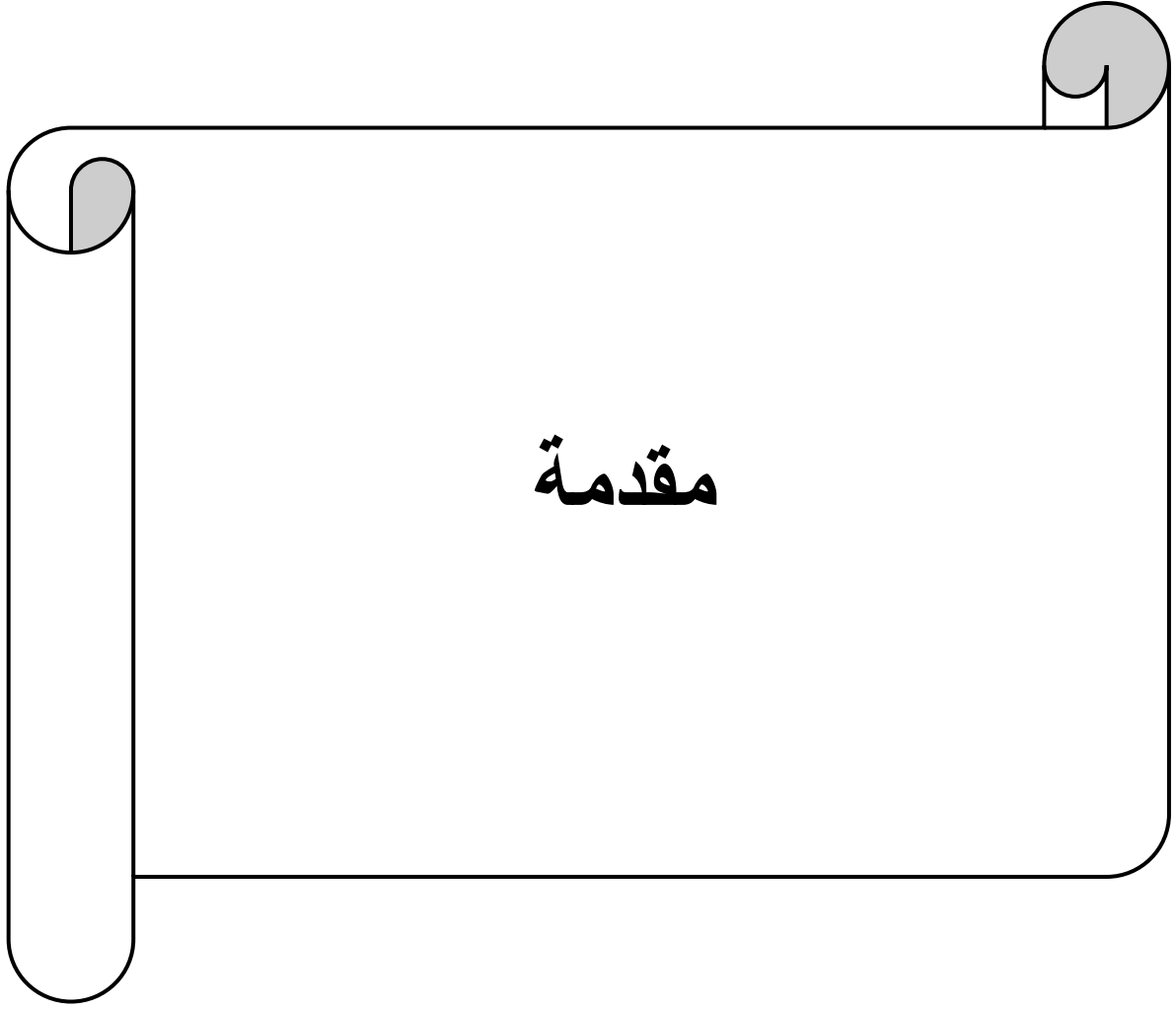
49	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي	25-2
49	تحليل التباين لخط الإنحدار	26-2
50	جدول المعاملات المعيارية لخط الانحدار	27-2
51	الطريقة المستخدمة للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	28-2
52	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	29-2
52	تحليل التباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)	30-2
53	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة (stepwise)	31-2
54	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	32-2
54	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	33-2
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	34-2
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة	35-2
56	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	36-2
57	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المصلحة	37-2

قائمة الأشكال البيانية

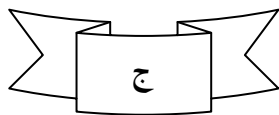
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	د
2-1	مصادر الثقافة التنظيمية	7
3-1	مدخلات ومخرجات المنظمة المبدعة	10
1-2	يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار	51

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	68
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	72
3	نتائج التحليل الإحصائي	72



مقدمة



أ/ توطئة:

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، خاصة الدول التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني.

يعتبر الإبداع التنظيمي أمراً في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، وأن تكون التوجهات الإبداعية مكوناً هاماً في نسيجها الثقافي، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات، هي التي توجه سلوك العاملين الإداريين إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه خاصة وأن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات أكثر من أي وقت مضى. فالمؤسسات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء، بل أيضاً لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وائتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمة.

وبذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة المؤسسة، فالمؤسسات اليابانية والألمانية ارتبطت بنجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك حل للمشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

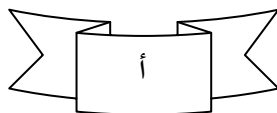
ب/ مشكلة الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي :

"ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة ؟".

للإجابة على هذا التساؤل نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما هو مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ ما هو مستوى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والإبداع التنظيمي؟



❖ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للإبداع التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة)؟

ت / الفرضيات

ولالإجابة على هذه التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإبداع التنظيمي؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة).

ث / مبررات اختيار موضوع الدراسة:

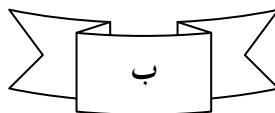
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- تناسب الموضوع والتخصص العلمي؛
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

ج / أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي أما الأهداف الفرعية فهي كمايلي:
- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمي؛
 - التعرف على واقع الإبداع التنظيمي ومعوقاته في المؤسسة.

ح / أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية : تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره بالثقافة التنظيمية السائدة فيها.
- الأهمية العملية : تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة، في التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لديهم، والعمل على تعزيزها، والكشف عن مدى مساهمتها في تحقيق الإبداع التنظيمي.



خ/ حدود الدراسة :

- حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود البشرية، المكانية، الزمانية والموضوعية التالية:
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؛
- **الحدود المكانية:** المديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة؛
- **الحدود الزمانية :** حيث تمت هذه الدراسة خلال 2018/2017؛
- **الحدود الموضوعية:** تم التركيز على الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) أم الإبداع التنظيمي تم التركيز على أبعاده (الحساسية المشكلات وإتخاذ القرارات، سعة الإتصالات، القابلية للتغيير(المرونة)، المخاطرة وروح المحازفة، تشجيع الإبداع).

د/ منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي، كما قمنا بتوزيع استبيان على العينة المدروسة، ثم قمنا بتحليلها عن طريق برنامج SPSS.

ذ/ مرجعية الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الإطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الإعتماد على:

- ❖ الكتب المراجع باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع؛
 - ❖ الأبحاث المنشورة ومذكرات الماجستير والملتقيات التي تناولت الموضوع، ومن بلدان مختلفة.
- أما في الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ر/ صعوبات الدراسة :

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

- الصعوبة في استرداد الإستبيان في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات للمؤسسة للقيام بجمعها؛
- رفض بعض العمال من تلبية رغباتنا في ملء إستمارة الإستبيان.

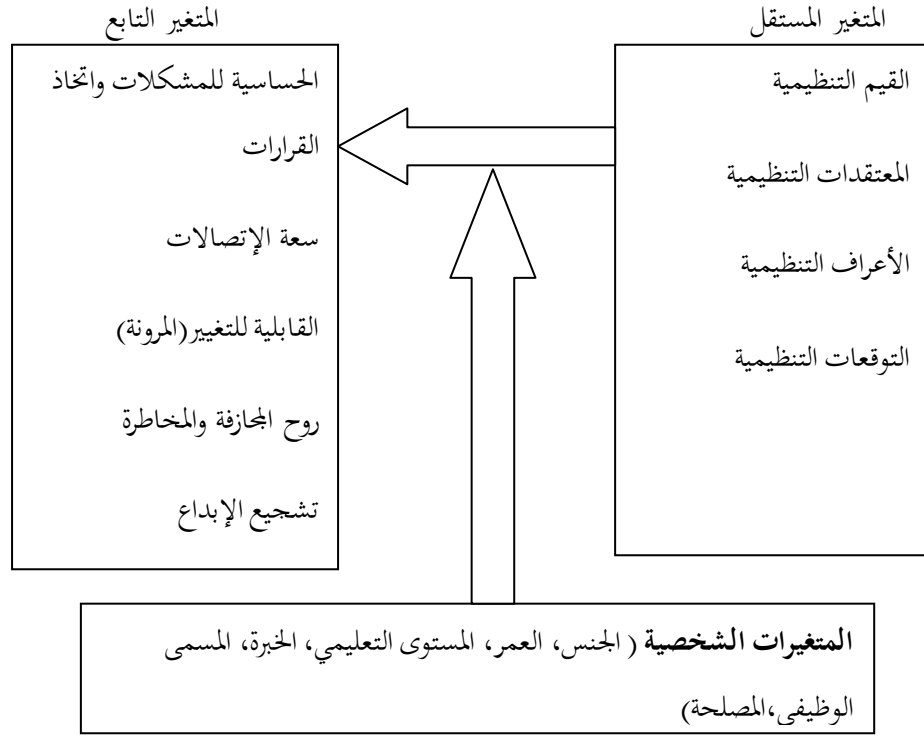
ز/ هيكل الدراسة :

لقد قسمنا دراستنا هذه إلى فصلين بعد المقدمة التي تناولنا فيها مدخل وجيز للدراسة وأهداف البحث وأهميته بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهناها أثناء الدراسة.

- الفصل الأول : تعرضنا لمبحثين أساسيين وهما :
- المبحث الأول: تطرقنا إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية ثم الإبداع التنظيمي؛
- المبحث الثاني: تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛
- أما في الفصل الثاني تم التعرض لمبحثين أساسيين وهما :
- في المبحث الأول خصص لمجتمع عينة الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- وفي المبحث الثاني تم تحليل النتائج و مناقشتها؛
- وفي الأخير تم إدراج الخاتمة.

س/ نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للثقافة التنظيمية و
الإبداع التنظيمي

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً للنظام العام للمؤسسة الذي ينبغي على القادة ومدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها. للإقتناع الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية اللازمة والمحدد الرئيسي للإنتاج ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمة الإدارية. وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني وبالتالي اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية خاصة في مجال الإبداع على مستوى المؤسسة أو الإبداع التنظيمي. ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمي

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المؤسسة، إذ أكدت الدراسات أن نجاح المؤسسات على اختلافها يتوقف على شيء غير محسوس وغامض وغير دقيق، وهو فني أو إقتصادي لكنه أكثر انتشاراً في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح. هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية، وسنحاول في هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية خصائصها، أنواعها، عناصرها.

الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

❖ يعرفها شيرمريورن (Schermarborn) بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد"¹

نلاحظ من خلال التعريف أن الثقافة التنظيمية نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

❖ يعرفها (David،1997) بأنها أنماط من السلوك الذي تم تطويره من قبل مؤسسة ما كوسيلة للتعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي²؛

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي أنماط من السلوك المطور من قبل المؤسسة وذلك للتغلب على مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

❖ ويرى (Daft&etal، 2001) مجموعة من القيم الموجهة وحالات القيم وطرائق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة والتي تعلمها للأعضاء الجدد بشكل صحيح³؛

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الإجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المؤسسة.

وبالتالي نستنتج تعريفاً شاملاً أن الثقافة التنظيمية لا تخرج عن كونها نظاماً مشتركاً للقيم والمعتقدات والتي تؤدي إلى وضع قواعد وأخلاق تؤطر سلوك الأفراد وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المؤسسة بحيث يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة ومنه تؤدي إلى خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

¹ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص311.

² هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد23، العدد98، 2017، ص244.

³ عمر قيس جميل، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد8، العدد16، 2016، ص56.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

- لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، إذ كثيرين من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹
- ❖ تعزز الشعور بإنتماء العاملين في المنظمة وتعزز ولائهم وتمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى؛
 - ❖ تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة؛
 - ❖ تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
 - ❖ تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة؛²
 - ❖ تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية، التي تنصف بالدقة بأقل تكلفة وأقصر وقت؛
 - ❖ تسهم في تكوين أنظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العاملين، وذلك من خلال إيجاد لغة مشتركة ومعان ومشاعر.

الفرع الثاني: الخصائص و العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

أولا: الخصائص: مهما تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة المنظمة، ويمكن عرضها فيما يلي:³

- ❖ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع أفراد التنظيم على الإبداع والمخاطرة؛
- ❖ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من أفراد التنظيم أن يكونوا منتبهين للتفاصيل؛
- ❖ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على المخرجات بدل المدخلات والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق النتائج؛
- ❖ التوجه نحو الناس: درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل التنظيم؛
- ❖ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد؛
- ❖ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم، وليس سهولة التعامل معهم وودهم؛
- ❖ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:⁴

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛

¹ هدى قاسم سعيد، مرجع سابق، ص 245.

² خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، (مقبول للنشر)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012، ص 215.

³ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، اطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2013، ص 42.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 352.

3. التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار؛
4. المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير وأساليب التعامل مع الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ماتتكون أخلاقيات وقيم المنظمة من مايلي:
 - ❖ أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع؛
 - ❖ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة؛
 - ❖ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

- إن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، ومن أبرز هذه الأنواع مايلي:¹
- أولاً: الثقافة البيروقراطية: (**Bureaucratic Culture**) وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه على التحكم والإلتزام؛
 - ثانياً: الثقافة الإبداعية: (**Innovative Culture**) وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
 - ثالثاً: الثقافة المساندة: (**Supportive Culture**) تتميز ببيئة العمل بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة؛
 - رابعاً: ثقافة العمليات: (**Process Culture**) ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم. فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة، وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله؛²
 - خامساً: ثقافة المهمة: (**Task Culture**) تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل المطلوب، وتهم بالنتائج، وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛
 - سادساً: ثقافة الدور: (**Role Culture**) وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

¹ أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص43.

² محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص20، 21.

الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

من خلال المراجعة النظرية للأدبيات الثقافة التنظيمية وما تضمنته من تعريفات وجدنا أن الأدب الإداري يزخر بالعديد من التصنيفات والأبعاد حول الثقافة التنظيمية وبوجهات نظر تكاد أن تكون متبينة ولكنها بالإطار العام لا تخرج عن المتغيرات أو الأوصاف التي حصرناه بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) يلخص أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	أنماط سلوكية
أسعد عكاشة، 2008	X	X	X	X	X
خميس ناصر، 2012	X		X	X	
فاضل عباس، 2013	X	X	X	X	
جوان فاضل، 2016	X	X	X	X	
هدى قاسم، 2017	X	X	X	X	
التكرارات	5	4	5	5	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المصادر أعلاه

ومن ثم الإعتماد على مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها كالآتي:

1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛¹

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص16.

2-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛¹

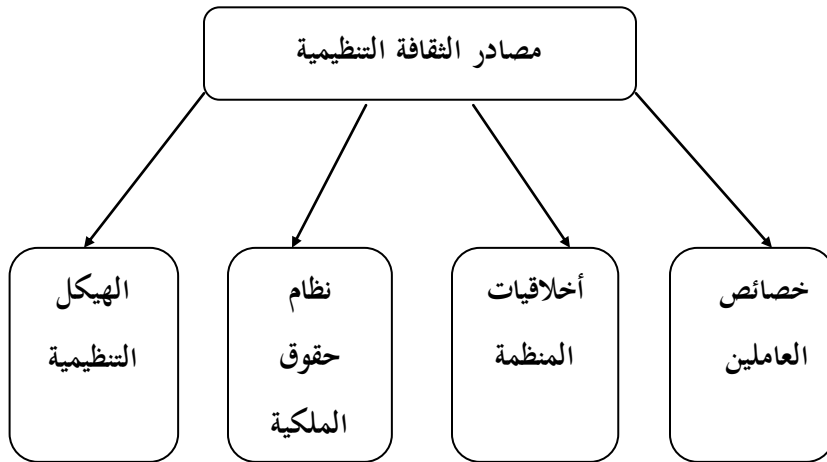
3-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع؛

4-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.

الفرع الخامس: مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010.

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكرها (Jones-2007) كما يلي:²

¹ جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير "دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 8، العدد 3، 2016، ص 164.

² عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص 125.

أولاً: خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم أكثر من بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال؛

ثانياً: أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة؛

ثالثاً: نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والإتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والأشراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الإهتمام بالعملاء، وعلى الإبداع والولاء التنظيمي؛

رابعاً: الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقها.

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء ويعود ذلك إلى الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى وسنعرض في هذا المطلب مفهوم الإبداع وأنواعه وعناصره .

الفرع الأول: مفاهيم حول الإبداع والإبداع التنظيمي

لقد تعددت تعريفات الإبداع التنظيمي نذكر منها:

أولاً/ تعريف الإبداع:

❖ عرف جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) الإبداع أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.¹

- نلاحظ من خلال التعريف أن الإبداع هو إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة عمل جديدة، إدخال هيكل إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة أو الحصول على موارد إنتاج جديدة.

¹ بن النذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الإقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 04، ديسمبر 2010، ص 227.

❖ وعرفه بيتر داركر (Peter Drucker) بأنه تغير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.¹

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإبداع يركز على التغيرات الناتجة عن القيمة والرضا من طرف المستهلك. هناك من يعرفه حسب الجوانب والمداخل التي ينظر إليها وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع أساسية:²

❖ حسب آلية الإبداع : أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال يعرف الإبداع بأنه : "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي عمل الجماعة وتقلبه على أنه مفيد"؛

❖ حسب الإنتاج الإبداعي : أي مقدار الإنتاجية التي تحققها ، أو تنتج عن عملية الإبداع. وفي هذا المجال يعرف بأنه : " يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالملائمة وإمكانية التطوير." وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير؛

❖ حسب الصفات الشخصية للمبدعين: كالبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات، كما نجد صفات الإبداع المرتبطة بالخصائص النفسية المتعلقة بالخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة ، الاستقلالية ، المثابرة ، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية ؛

❖ حسب القيم الإبداعية: كالأستقلال، الصدق، البحث عن الحقيقة والحاجة للإبجاز، ونجد أيضا من يركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها أنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز.

1/ الفرق بين الإبداع والابتكار:

إن الابتكار يشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة دون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق. بينما يشير الإبداع إلى التطبيق للواقع العملي، (Innovation) تشير إلى التركيز على الأفكار بمدى حدايتها وليس امكانية فائدتها للمستهلك والمنظمة بينما الإبداع (Creativity) فهو تطبيق الأفكار.³

2/ تعريف الإبداع التنظيمي:

لقد تعددت تعريفات الإبداع التنظيمي نذكرها مايلي:

❖ عرفه (1993ROBBINS) بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء جديد ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل؛⁴

¹ Peter Drucker. «Façonner l'avenir», ed. Organisation, Paris, 1998, p 120.

² مسعود صديقي، عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص3.

³ بن النذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص228.

⁴ نعمة حسن الجبوري، أحمد عبد القادر اسماعيل، المعرفة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد52، 2017، ص119.

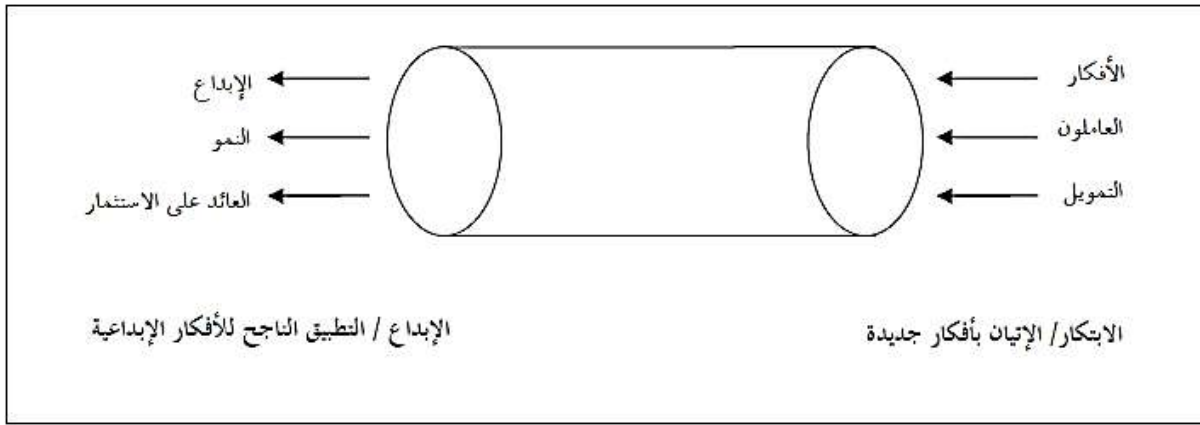
نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإبداع هو الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو منتج أو خدمة بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة أو مخرجات المنظمة.

❖ ويعرفه (Knight- Turvey) بأنه " عملية توليد، وتبني ، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة."¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد داخل المنظمة. كما يعرف أيضا "قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها."²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو العملية التي ينتج عنها تغيير في طريقة أو عملية الانتاج والذي يؤدي إلى ظهور شكل جديد ومطور للمنتج أو لأسلوب تقديم الخدمة أو تحسينه.

الشكل رقم (1-3): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأهميته

1/ خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع التنظيمي نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بمايلي:³

❖ الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي.

¹ سنس رضوي حوين، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخمسون، 2017، ص438.

² حيدر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص288.

³ عنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية "دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، صص، 15-16.

- ❖ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- ❖ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛
- ❖ يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة؛¹
- ❖ يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع؛
- ❖ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

2/ أهمية الإبداع التنظيمي:

يمكن توضيح أهمية الإبداع التنظيمي كالآتي:²

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع مهم في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى؛
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى وحدات تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها؛
- يعمل على إيجاد و اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لأنواع الإبداع التنظيمي:³

1. أنواع الإبداع وفقاً لمجاله: حيث يصنف إلى نوعين هما:

- ❖ إبداع تقني: ويشمل طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة في إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الانتاجية أو إجراء تحسينات عليها؛

¹ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006، ص11.

² عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراس ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، سوريا، ص209.

³ دنيا طارق أحمد، الإبداع المنظمي وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية" دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 51، 2017، ص285.

❖ إبداع إداري : يشمل عملية تغيير داخلية أكثر من التغييرات في التقنية ، ويشمل الابداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة ، وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية ؛

2. أنواع الإبداع وفقاً لإستعماله والغرض منه : وينقسم وفق هذا المنطق إلى نوعين هما :

❖ إبداع المنتج : وهو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار؛

❖ إبداع العملية : ويعني إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية ؛

3. أنواع الإبداع وفقاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير :

❖ الإبداع الجذري : ويشير إلى العملية متكاملة العناصر (إنتاج ، تسويق ، إدارة إستراتيجية) بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق ؛¹

❖ الإبداع التدريجي : الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق. والجدول الموالي يلخص:

الجدول (1-2) أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

أنواع الإبداع	الكاتب أو الباحث / السنة / ص
إداري - تقني (تكنولوجي)	DAFT (2001P370)
منتج - عملية	STUMPFE (2001P61)
جذري - تدريجي	GRIFFIN (1997P401)
جذري - تدريجي - فني - إداري	شريف (1997ص341)

من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: أبعاد الإبداع التنظيمي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي إلا أنه يمكن تحديدها في أغلب المراجع كما يلي:

الجدول رقم (1-3) يلخص أبعاد الإبداع التنظيمي

أبعاد الإبداع التنظيمي	الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	سعة اتصالات	القابلية للتغيير (المرونة)	المخاطرة وروح المجازفة	تشجيع الإبداع	الأصالة والطلاقة
عاطف	X	X	X	X	X	X
عوض، 2013						

¹ المرجع السابق، ص 286.

	X	X	X	X	X	جوان فاضل، 2016
X	X	X	X		X	حسون محمد علي الحداد،
	X	X	X	X	X	سندس رضيوي، 2017
2	4	4	4	3	4	التكرارات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المصادر أعلاه

ومنه تم الإعتماد على أبعاد الإبداع التنظيمي كالأتي:¹

- 1- **الطلاقة:** تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة ، وهي الطلاقة الفكرية ، والطلاقة الترابطية ، الطلاقة التعبيرية ؛
- 2- **المرونة:** وهو تغييرا من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أوالتفسير أو الاستعمال أو إستراتيجية العمل؛
- 3- **الأصالة:** وتعني إنتاج ماهو غير مألوف ، وماهو بعيد المدى ، وماهو جديد وغير عادي ، وماهو ذكي وحاذق من الاستجابات ؛
- 4- **المخاطرة وروح المجازفة:** هو تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبيق ، وقد يتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفا من الإخفاق ، واقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك؛
- 5- **القدرة على التحليل** وهو عدم إتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة ، إذ يتم تبسيط الإجراءات التي تستخدم لحل المشاكل ، خصوصا يتم توفير معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد ؛
- 6- **الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات:** هي الشعور بالإثارة عند التعامل مع مشكلات العمل ، ويملك العاملين قدرات توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ، ورؤية لمعالجة مشكلات العمل؛
- 7- **القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد العامل لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل ؛
- 8- **سعة الإتصالات:** تعبر عن قدرة العامل في تفسير الإتصالات ، وميله لمتابعة النشرات الدورية ، ومشاركة في الندوات والمؤتمرات وتطوير علاقاته مع الآخرين ؛
- 9- **تشجيع الإبداع:** ويقصد به مدى استعداد العامل لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

¹حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات - ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد50، 2017، ص101.

الفرع الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف معوقات الإبداع التنظيمي كالآتي:¹

- القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في طرح الآراء عند وضع القرار؛
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء ومقترحات جديدة؛
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائم لإفتقاده للعناصر التنظيمية الجيدة مثل أنظمة الحوافز، العدالة بين الأفراد؛
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية، وروح الإبداع تقف عائقاً أمام الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين.²

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص302..

² الزعبي حسن علي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، كلية العلوم الادارية، الاردن، المجلد 13، العدد1، ص207.

أولاً: العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والإبداع التنظيمي

إن المؤسسات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبني على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين وتحسن أدائهم والإبداع فيه، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية، التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة.

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرارات والتركيز على تحقيق الإبداع.¹

ثانياً: العلاقة بين الأعراف التنظيمية والإبداع التنظيمي

تعتبر الأعراف مقاييس تشتق منها قواعد السلوك التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. فعندما تكون هذه القواعد والإجراءات واضحة ومحددة، فهي تسهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية. ويؤدي العاملون المهام طبقاً للأعراف المحددة، وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير أداء المؤسسة.²

ثالثاً: العلاقة بين التوقعات التنظيمية والإبداع التنظيمي

تعكس الثقافة التنظيمية التوقعات التي توجه سلوك الأفراد، فالثقافة تربط العوامل الملموسة والغير ملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة. علاوة على ذلك تحدد القيم المشتركة غالباً درجة التزام الأفراد بأهداف المنظمة. وللحصول على التزام الأفراد بالإبداع والإبتكار يحتاج القادة أن يدركوا أن قيم الفرد يجب أن تكون متوائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المؤسسة، وتعبير آخر يتطلب التنفيذ الناجح للعمل أن يكون الأفراد مستعدين لأن يستجيبوا للتغيير عند الحاجة.³

كما توصلت بعض الأبحاث إلى نتائج تؤكد وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وهذا حسب كل من دراسة (مهدي جوان فاضل، Elsa Barbosa) نذكر منها مايلي:

- أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الإبداع، الريادة، التوجه السوقي تعتبر من أهم المحددات المرتبطة بنجاح الإبداع والإبتكار وتنافسية المؤسسات على المدى الطويل؛

- أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الإبتكار تركز على مجموعة من العناصر (التعلم، فرق العمل، العمل الجماعي، مركزية إتخاذ القرار، نمط الإدارة بالمشاركة) من خلال رؤية مشتركة الشراكة الديمقراطية وتفعيل الإبتكار؛⁴

¹ عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي (غير منشورة)، جامعة محمد منتوري، قسنطينة-الجزائر، ص 64.

² الزعبي حسن علي، المرجع السابق، ص 2014.

³ أسعد أحمد عكاشة، مرجع سابق، ص 163.

⁴ مهدي جوان فاضل، مرجع سابق، ص 34.

-وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وعناصر الإبداع التنظيمي.¹

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

سنتاول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات التي عاجلت الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي تم نقارن بينها وبين الدراسة الحالية بالإعتماد على مجموعة من المعايير.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي معا

1. دراسة مهدي جوان فاضل، بعنوان : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية

في المعهد التقني / بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل العراق، المجلد الثامن، العدد الثالث، 2016.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (العلاقة والتأثير) على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني / بابل، وللوصول إلى هذه الأهداف قامت بمعالجة الإشكالية تتعلق بالعلاقة والتأثير للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المعهد التقني / بابل.

➤ وقد استخدم الباحث استبانة تتكون من جزئين الجزء الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية، والجزء الثاني: يتعلق بالإبداع الإداري، ويتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد و البالغ عددهم (130) تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع استبانة استبيان على عينة متكونة من (95 استبانة)، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض التحليل الإحصائي.

➤ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وجاءت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد.

2. دراسة شهناز فاضل احمد، بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة

استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد) ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد20، 2009.

➤ هدفت الدراسة إلى التعرف على اختبار التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي .

¹ Elsa Barbosa , Organizational Culture Oriented For Innovation Inflencing Variables. The

Malopolska School Of Economics in Tamow Research. , Portugal Vol25.p243.

➤ وذلك من خلال اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها، ومن استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، تم الإعتماد على المقابلات الشخصية مع بعض الأطراف المشمولين و استمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو القوة هي السائدة في الشركة عينة البحث و الأقوى مقارنة بقوة الإتجاهات الأخرى، فيما حققت الثقافة الموجهة نحو المساندة التأثير الأكبر في معوقات الإبداع؛
- تحقق التأثير الايجابي والدال معنويا لكل من بعدي (الثقافة الموجهة نحو القوة ، والثقافة الموجهة نحو المساندة) في معوقات الإبداع ، يعطي الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و معوقات الإبداع ؛
- إن إزالة معوقات الإبداع وتذليلها ودعم القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة يمكن أن يعود بالفائدة الكبرى على المنظمة والأفراد معالغرض جمع البيانات، يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في بعض من أقسام الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، وتم اختيار عينة عشوائية تضمنت (35) مفردة من الأفراد العاملين في ثلاثة أقسام فنية انتاجية.

3. دراسة العنزي، بسام بن مناوور، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، مذكرة الماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004.

➤ هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

➤ وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث استعمل استبيان لجمع البيانات يتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول : يتعلق بالثقافة التنظيمية، الجزء الثاني : فهو مخصص لقياس عناصر الإبداع، والجزء الثالث : يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة.

➤ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف؛
- وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية (القوة ، المكافأة ، فرق العمل ، العدالة ، النظام) وعناصر الإبداع الإداري.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1. دراسة هدى قاسم سعيد، بعنوان: الإدارة المرئية وإنعكاساتها على الثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 98، 2017.

➤ هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإدارة المرئية وارتباطها بالثقافة التنظيمية وكذلك تأثير كل متغير من متغيرات الإدارة المرئية الأكثر تأثيراً في الثقافة التنظيمية .

➤ وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين في دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (61) فرداً من أصل (130) فرد، وقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS).

➤ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- توجد إمكانية لتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في دائرة البحث والتطوير وفق متطلباتها الإدارية والفنية ؛

-تؤثر الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم والمعتقدات، الأعراف، التوقعات.

2. دراسة عمر قيس جميل، بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال"، مجلة جامعة الأنبار، الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 8، العدد 16، 2016.

➤ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(الإبداع، التعلم، التعاون، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة في إقليم الشمال وهي (جامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليرموك) .

➤ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق الإختبار لعينة قصدية مكونة من(150) موظفا يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في الحصول على البيانات، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة، وتم معالجة البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

➤ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة ب(التعلم، المشاركة، الالتزام بالوقت) في التطوير التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، بينما لم يتبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة ب(الإبداع، والتعاون).

3.دراسة أحمد موسى المهدي أبو سمورة، بعنوان: الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

- ❖ -هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية و نظام الحوافز و نظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكلي التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع.
- ❖ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وتم استخدام أدوات المقابلة والملاحظة.وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم من أكاديمين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت العينة على (384) فرد، وتم إختيارهم عشوائيا.تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS).
- ❖ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين؛
- إن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي العالي ضعيفة وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء؛
- تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، وذلك لضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

4.دراسة عيساوي وهيبه، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير في إدارة الأفراد حوكمة الشركات (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان - الجزائر، 2012.

- ❖ هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية (جانب معنوي، سلوكي، مادي) وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار.
- ❖ واعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي الوصفي، وتم استخدام الملاحظة، الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت العينة على(60) فرد.
- ❖ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:
- هناك تصور ايجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة لمحل الدراسة، وهناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.
- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، درجة الرضا الوظيفي منخفضة، الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية له ارتباط قوي بالرضا الوظيفي.

5. دراسة خميس ناصر محمد بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012.

- هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، وقد تحددت مشكلة البحث في مستوى الثقافة التنظيمية السائد وكذلك معايير نظم الإدارة البيئية و مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- و إتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الإستبيان من عينة مكونة من (51) شخص في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:
- وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

1. دراسة نعمة حسن الجبوري، أحمد عبد القادر إسماعيل، بعنوان: المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي " بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق، العدد 52، 2017.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إختبار مدى تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة.
- شملت عينة البحث (50) مدير قسم ورئيس شعبة في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية وتم الإعتماد على أداة الإستبيان في جمع البيانات.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:
- إن مدراء الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية - الكرخ، يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول، ولكن الضمنية بنسبة أقل من الظاهرة؛
- إن مستوى الإبداع الفني والإداري لدى مدراء الشركة مقبول بشكل عام؛
- وجود علاقة معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني والإداري.

2. دراسة عاطف عوض، بعنوان: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون الخاصة، سوريا، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.

- ❖ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان و أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات.

❖ لتحقيق هذ الهدف وزعت استبانة على (425) فردا من العاملين في هذه المؤسسات واسترجاع منها (385) استبانة صالحة للتحليل.

❖ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة، مما يؤثر إيجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

3.دراسة محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، بعنوان: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق،2011.

❖ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث في دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى.

❖ استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم إختيارهم عمديا وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

❖ توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري.

4.دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة،2009.

❖ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء العاملين بوزارات قطاع غزة.

❖ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي،تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي الإختبارات الأحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

❖ وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية؛

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

- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول؛

- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال وبما يخدم الموظف والوزارة معا؛

- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة Ferencová ، Sirková ، Ali Taha بعنوان: **The Impact Of Organizational**

Culture On Creativity and Innovation Journal Polish Of Management Studies

Poland Vol14 No1 2016.

- هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاد (بيئة العمل والسلامة المهنية، استعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، العلاقات بين الأفراد في مكان العمل) والإبتكار والإبداع على أساس البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من الاستبيان الموزع على المؤسسات السلوفاكية.
- تكون مجتمع الدراسة من 184 مؤسسات سلوفاكية وتم أخذ عينة تتكون من 68% مؤسسات متوسطة، 24% مؤسسات صغيرة، 8% مؤسسات كبيرة في مختلف القطاعات 11% القطاع الفلاحي، 36% القطاع التجاري، 53% القطاع الصناعي.
- اظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة، ووجد أن أقوى علاقات ارتباط كمايلي: بين بيئة العمل والسلامة المهنية، واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، العلاقات بين الأفراد في مكان العمل والإبتكار والإبداع.

2.دراسة Wojciech Glod،Martyna Wronka بعنوان: **the relationships between**

organisational culture and management innovation in polish enterprises ،University of Economics Joint International Conference Management Knowledge Learning ،Bari Italy 27-29 May 2015.

- ❖ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبتكار التنظيمي، ويعرف دوبي الثقافة التنظيمية على أنها سياق متعدد الأبعاد يتألف من أربعة أبعاد نية (التوجه) نحوالإبتكار، هيكله الإبتكار، تطبيق الإبداع و الإبتكار، فيما يتعلق بالإبتكار التنظيمي نفترض أنه بناء متعدد الأبعاد يضم خمسة أبعاد بعد إستراتيجي، بعد هيكلية وتحفيز العاملين، تطوير وتطبيق عملية الإنتاج، التكامل بين التنظيم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- ❖ تم جمع بيانات الدراسة في عام 2014 من خلال مسح 301 مؤسسة في بولندا، تم تحليل الإجابات الخاصة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبتكار التنظيمي.
- ❖ أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و الإبتكار التنظيمي.

3.دراسة Phong Tuan Nham، Pham Huong Giang، Nhan Nguyen بعنوان: **The Impact Of**

Organizational Culture On Innovation acitivities ،Journal Of Global Managemnet

Research ،Vietnam2014.

❖ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد (الإستراتيجية، بيئة العمل، توجه العملاء، ودعم الإدارة والقيادة) على أنشطة الابتكار (إبتكار عملية، إبتكار منتج، إبتكار تسويقي، إبتكار تنظيمي) على أساس دراسة قياسية شملت 124 موظف في مؤسسة (X).

❖ أظهرت النتائج: أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أنشطة الابتكار في المؤسسة (X).

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الابتكار.

4. Elsa Barbosa بعنوان: **Organizational Culture Oriented For Innovation Inflencing Variables:**

The Malopolska School Of Economics in Tarnow Research، Portugal Vol25، 2014.

❖ هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على المتغيرات الثقافة التنظيمية بالإبتكار من خلال التركيز على العناصر التالية: (التعلم، فرق العمل، العمل الجماعي، مركزية إتخاذ القرار، نمط الإدارة بالمشاركة).

❖ تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المستقلة بالموضوع وتحليلها تحليلًا نظريًا.

❖ أظهرت نتائج الدراسة: أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الإبداع، الريادة و التوجه السوقي تعتبر من أهم محددات المرتبطة بنجاح الإبداع والإبتكار وتنافسية المؤسسات على المدى الطويل.

- الثقافة الموجهة نحو الإبتكار تركز على مجموعة من العناصر(التعلم، فرق العمل، العمل الجماعي، مركزية إتخاذ القرار، نمط الإدارة بالمشاركة) من خلال رؤية مشتركة، وتفعيل الإبتكار.

5- دراسة (Moosa Zamanzadeh، Qader Vazifeh Damirchi،Darban Iraj Soltanei) بعنوان:

Organizational Culture and Organizational Innovation Journal Arabian Of Business and Managemnet IranVoll No4 2011

❖ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبتكار التنظيمي بالمعهد الثقافي موغان في إيران.

❖ تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 720 خبير بالمعهد الثقافي موغان وتم أخذ عينة تشمل من 252 خبير وتم إختيارهم عشوائيًا.

❖ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها مايلي:

- وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية بالمعهد الثقافي؛

- وجود مستوى منخفض للإبتكار التنظيمي بالمعهد الثقافي.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-4) يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	المكان والفترة الزمنية	الأداة المستخدمة	المجتمع والعينة	الهدف	النتائج
الدراسة الحالية: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي	جامعة قاصدي مرباح في علوم التسيير - ورقلة 2017-2018	الإستبيان	عمال مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي	أن هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول، ووجود أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي
الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التفني / بابل	جامعة بابل 2016	الإستبيان	أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التفني/ بابل	هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (العلاقة والتأثير) على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التفني / بابل	توفر جميع عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري وجاءت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري السائد بالمعهد بمستوى مرتفع
تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على	الجامعة المستنصرية 2009	المقابلة - الإستبيان	عمال المؤسسة العامة للصناعات	هدفت إلى التعرف على التأثير المعنوي للثقافة	أن الثقافة التنظيمية

الموجّهة نحو القوة هي السائدة في الشركة والأقوى مقارنة بقوة الإتجاهات الأخرى	التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع الإداري	الكهربائية	المنهج الوصفي التحليلي		معوقات الإبداع الإداري
وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	عمال المؤسسات العامة في مدينة الرياض	الإستبيان المنهج المسحي الوصفي	كلية العلوم الإدارية المملكة العربية السعودية 2004	أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين
تؤثر الإدارة المرئية بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية	هدفت إلى التعرف على متطلبات الإدارة المرئية وارتباطها بالثقافة التنظيمية	عمال دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الإستبيان المنهج الوصفي التحليلي	جامعة بغداد 2017	الإدارة المرئية وإنعكساتها على الثقافة التنظيمية
وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في التطوير	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في التطوير التنظيمي	القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية	الإستبيان المنهج الوصفي التحليلي	جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية 2016	الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي
وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين	عمال مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم	المقابلة - الملاحظة الإستبيان - المنهج الوصفي التحليلي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014	الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين

وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي	عمال الشبه الطي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمة بيبشار	المنهج الوصفي الملاحظة الإستبيان	جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان- 2012	أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي
وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية	هدفت إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001	عمال المؤسسة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك	المنهج الوصفي التحليلي - الإستبيان	جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية 2012	تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001
مستوى الإبداع الفني والإداري لدى مدراء المؤسسة مقبول بشكل عام وجود علاقة معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني والإداري	هدفت إلى التعرف على إختبار مدى تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى المدراء في المؤسسة	مدراء ورؤساء شعبة في المؤسسة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية	الإستبيان	جامعة بغداد 2017	المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي
أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة ، مما يؤثر إيجابيا في التطوير التنظيمي على	هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان و أثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات	عمال مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان	الإستبيان	كلية الأعمال والإدارة جامعة القلمون الخاصة - سوريا 2013	أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي

المستويات جميعها					
وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإرتباط والتأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري	القيادات العليا في جامعة ديالى	الإستبيان	الجامعة المستنصرية 2012	تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري
واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء العاملين بوزارات قطاع غزة	عمال بوزارات قطاع غزة	المنهج الوصفي، الإستبيان	الجامعة الإسلامية في إدارة الأعمال 2009	الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام
أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والإبتكار التنظيمي	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية الإبداع والإبتكار	184 مؤسسة سلوفاكية	الاستبيان	جامعة بريسوف بولندا 2016	،Ferencová ، Ali Taha Sirková أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والإبتكار
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأنشطة الإبتكار	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أنشطة الإبتكار	عمال مؤسسة (X)	دراسة قياسية	الجامعة الوطنية للفيتنام 2014	Phong Tuan Pham ،Nham ،Huong Giang Nhan Nguyen أثر الثقافة التنظيمية على أنشطة الأبتكار

الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الابتكار، الريادة، والتوجه السوقي تتعتبر من أهم محددات المرتبطة بنجاح الإبداع والإبتكار.	هدفت إلى التعرف على	--	دراسة تحليلية	معهد البلوتكنيك البرتغال 2014	Elsa Barbosa الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الإبتكار
وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية بالمعهد الثقافي وجود مستوى منخفض للإبتكار التنظيمي بالمعهد الثقافي	هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبتكار التنظيمي	خبراء المعهد الثقافي بموغان ايران	المنهج الوصفي الاستبيان	جامعة إسلام ازاد إيران 2011	Iraj Soltanei Qader Vazifeh Damirchi ، Moosa Zamanzadeh Darban ، الثقافة التنظيمية والإبتكار التنظيمي

من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتبهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على الأبعاد نفسها في الدراسة الميدانية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، المجتمع و العينة، الهدف والنتائج، المتغيرات:

- من حيث المكان والزمان : تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2018، أما الدراسات السابقة فكانت في بيئات مختلفة وخلال سنوات : 2004-2009-2010-2012-2013-2014-2015-2016-2017؛
- من حيث مجتمع الدراسة : كان مجتمع الدراسة في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر 89 عامل، أما تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية؛
- من حيث نوع القطاع : تمثل قطاع الدراسة الحالية في مؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة- قطاع عمومي إقتصادي، تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص ؛
- من حيث المتغيرات : هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أما الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها الرضا الوظيفي، التطوير التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيميةالخ.

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وكذا :
- ❖ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
 - ❖ ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الإستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة .
 - ❖ المساعدة في الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .
 - ❖ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكن الباحث بالإنتلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث في المبحث الأول عرض الأدبيات النظرية، تطرقنا في مطلبه الأول إلى الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها وأهميتها، والخصائص والعوامل المحددة لها، كذلك أنواعها وعناصرها وفي الأخير

مصادرها؛

أما في المطلب الثاني فكان حول مفهوم الإبداع التنظيمي وتطرقنا فيه مفهوم الإبداع، الإبداع التنظيمي كإحدى أركان الفرق بين الإبداع والابتكار، ولما له من أهمية وخصائص، أنواعه وعناصره وفي الأخير إلى معرفة المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع التنظيمي.

وفي المبحث الثاني فكان لإبراز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا مستخلصين بذلك النتائج والتوصيات المتحصل عليها.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

لأثر الثقافة التنظيمية على

الإبداع التنظيمي في المديرية

العملية لإتصالات الجزائر -

ورقلة -

تمهيد :

بهدف إثراء ماجاء في القسم النظري بإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لمؤسسة المديرية العملية للإتصالات الجزائر، حيث يتضمن الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في القيام بالدراسة الميدانية التي يتم بموجبها تحليل البيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها.

وللوصول إلى ماسبق قسم هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

- المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسنتعرف على المنهجية والأداة المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

نستعرض فيما يلي كل من مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لخصائصها والطريقة المستخدمة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة أو موضوع ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول، عن طريق النتائج التي تم الوصول إليها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المناهج التالية:
- المنهج الوصفي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العمال للمديرية العملية لإتصالات الجزائر ورقلة، التي بلغ عدد عمالها حوالي 89 عامل، تم توزيع 60 استمارة على عينة البحث التي تشكل 67.41% من مجتمع الدراسة واسترجع 57 استبانة أي 95% وهي نسبة مرتفعة مما تسمح لنا بإمكانية التعميم، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول رقم (2-1) : يوضح توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الغير مسترجعة	الاستمارات القابلة للتحليل
المجموع	60	57	3	57
النسبة	%100	%95	%5	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي:

1. متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	40	%70.2
أنثى	17	%29.8
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

يظهر من خلال الجدول رقم (2-2) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (70.2%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (29.8%)، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيه المؤسسة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

2. متغير العمر: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
8.8%	5	أقل من 30 سنة
52.6%	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.3%	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5.3%	3	من 50 سنة فما أكثر
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول (2-3) بأن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب(52.6%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (33.3%)، لتليها (أقل من 30 سنة) حيث كانت نسبتها (8.8%) لتأتي في الأخير الفئة العمرية (من 50 سنة فما أكثر) حيث كانت نسبتها (5.3%)، هذه النتيجة منطقية كونها تدل على أن الفئتين الأوليتين هم فئة الشباب، وبالتالي الشباب هي الفئة الأكثر من غيرها في طرح الأفكار والبحث عن ماهو جديد، كما أن هذه الفئة تسعى أيضا لإثبات القدرة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير والتفاعل مع أسئلة الإستبيان والإجابة عنه.

3. متغير المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
43.8%	25	ليسانس فأقل
21.1%	12	شهادة دراسات أو مهندس
29.8%	17	ماستر أو ماجستير
5.3%	3	دكتوراه
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول رقم (2-4) أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعي (شهادة دراسات، ماستر أو ماجستير، دكتوراه) حيث كانت نسبته (56.2%) وهذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته المؤسسة، وهذا ما يزيد من مصداقية الإستبيان كونها الفئة الأكثر إستيعابا للمصطلحات.

4. متغير الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
10.5%	6	أقل من 5 سنوات
15.8%	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
49.1%	28	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.6%	14	أكثر من 15 سنة
100%	57	بمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة حيث تحصلت فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وفئة (أكثر من 15 سنة) على نسبة (73.7%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة وهذا ما يدل على المهارة والخبرة في التعامل ولديهم وعي لفهم ثقافة المؤسسة وتقديم الأفضل للمؤسسة من أفكار وأساليب جديدة، ثم تليها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (15.8%) لذوي الخبرة من إجمالي العينة، فيما جاءت في الأخير الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (10.5%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يفسر أن أغلب الموارد البشرية التي تحتفظ بها المؤسسة لديها سنوات خبرة طويلة.

5. متغير المسمى الوظيفي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
5.3%	3	نائب مدير
7%	4	رئيس دائرة
43.9%	25	رئيس مصلحة
43.9%	25	موظف
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة حيث نجد أن أكبر استجابات كانت للوظيفتين رئيس مصلحة وموظف بنسبة (43.9%) من إجمالي أفراد العينة وهو الملاحظ أن هاتاه الوظيفتين هي أكثر ل طرح الأفكار للحصول على ثقافة مشجعة للإبداع، في حين جاءت الرتبة الثانية رئيس دائرة بنسبة (7%) من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا احتلت المرتبة الأخيرة نائب مدير بنسبة (5.3%) وهي أقل نسبة.

6. متغير المصلحة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة
الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصلحة

المصلحة	التكرار	النسبة %
تجارية	15	26.3%
تقنية	19	33.3%
وظائف الدعم	18	31.6%
وظائف أخرى	5	8.8%
المجموع	57	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة في المؤسسة حيث تحتل مصلحة تقنية أعلى نسبة ب(33.3%) من إجمالي أفراد العينة وهذا يعود لطبيعة نشاط المصلحة ، لتليها مصلحة وظائف الدعم بنسبة(31.6%) من إجمالي أفراد العينة، وتلي ذلك المصلحة التجارية بنسبة(26.3%) من إجمالي أفراد العينة، وجاءت في الأخير وظائف أخرى بنسبة(8.8%).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبيان اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة وقد تكون من

قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (42) فقرة موزعة على مجالين هما:
المجال الأول: يتكون من مقاييس الثقافة التنظيمية ويتكون من 20 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
المجال الثاني: يتكون من مقاييس الإبداع التنظيمي ويتكون من 21 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
القسم الثاني: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة).

الجدول رقم (2-8) العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

البيعد	رقم العبارة
القيم التنظيمية	05-04-03-02-01
المعتقدات التنظيمية	05-04-03-02-01
الأعراف التنظيمية	05-04-03-02-01
التوقعات التنظيمية	05-04-03-02-01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الجدول رقم (2-9) العبارات التي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي

البيعد	رقم العبارة
الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	05-04-03-02-01
سعة الإتصالات	04-03-02-01
القابلية للتغيير (المرونة)	04-03-02-01
المخاطرة وروح المجازفة	04-03-02-01
تشجيع الإبداع	04-03-02-01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع استبيان في هيئته الأولية على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) وذلك للتأكد من صدقها والملحق رقم (01) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين. وبناء على التصحيحات والتوجيهات التي أبدوها قامت الباحثة بإجراء التعديلات حتى يزداد وضوحا ويتلائم مع ما وضع من أجله.

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لمؤسسة المديرية العملية لإتصالات الجزائر "ورقلة" نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (60 %) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-10) : يوضح معامل الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

عدد عبارات الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ
41	0.908

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى (90.8%)، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في (Excel) و الإستعانة ببرنامج (SPSS) النسخة 19، على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ❖ استخدام المتوسط الحسابي؛
- ❖ استخدام الإنحراف المعياري؛
- ❖ أساليب تحليل الإنحدار والإرتباط لإثبات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛
- ❖ معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات فقرات الإستبيان؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة لإختلالات بين المتوسطات.

الجدول رقم (2-11): درجات سلم ليكارت الثلاثي

الإستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (2-12): مقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	ضعيف
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

من أجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي سوف نقوم بتحليل البيانات المجمعة في الإصتيان

الموزع ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل إليها

أولا نقوم بتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها تحليلا دقيقا ونقوم بمراجعة الجدول الواحد تلو الآخر.

1. نتائج محور الدراسة: المتغير المستقل

المجال الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (2-13): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعء القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة	2.70	0.53	2	مرتفع
02	تتوفر في المؤسسة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة	2.85	0.39	1	مرتفع
03	تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال	2.64	0.64	3	مرتفع
04	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	2.24	0.82	4	متوسط
05	تشجع المؤسسة على أداء المهام والواجبات دون إشراف	2.12	0.82	5	متوسط
	المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية	2.51	0.45	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد القيم التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.51 بانحراف معياري 0.45، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 02 وهي: تتوفر في المؤسسة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة بمتوسط 2.85 مما يدل على وجود عمال ذوي قدرات ومهارات عالية تتأقلم مع التطورات، لتليها الفقرة 01 بنفس الدرجة مرتفعة كالأتي: تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة بمتوسط 2.70 مما يدل على أن المورد البشري هو المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، كما تليها الفقرة 03 بدرجة مرتفعة وهي: تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال بمتوسط 2.64 وهذا ما يعكس ثقافة المساندة التي تتبعها المؤسسة، لتليها الفقرة 04 بدرجة متوسط وهي: توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل بمتوسط 2.24 مما يدل على فرض قيود وعدم ترك المجال لطرح أي تساؤل يشغل تفكيرهم، أما الفقرة الأخيرة 05 فهي بدرجة متوسط وهي: تشجع المؤسسة على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر بمتوسط حسابي 2.12 وهذا يعكس وجود جهة إشرافية تتولى الإشراف ومراقبة سير العمل، مما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (2-14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	توجد بالمؤسسة قيم ومعتقدات تمثل ميراثا يمكن تناقله من جيل إلى آخر	2.28	0.81	5	متوسط
02	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات	2.63	0.67	4	مرتفع
03	تتوفر في المؤسسة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا	2.64	0.66	3	مرتفع
04	تحاول المؤسسة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام	2.66	0.66	2	مرتفع
05	تركز المؤسسة على تطوير علاقات العمل بين الدوائر والأقسام لتحسيد روح التعاون وإنجاز المهام الوظيفية	2.66	0.60	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده المعتقدات التنظيمية	2.57	0.48	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد المعتقدات التنظيمية سائد ودرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام بـ 2.57 وانحراف معياري 0.48، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 05 بدرجة مرتفعة وهي: تركز المؤسسة على تطوير علاقات العمل بين الدوائر والأقسام لتحسيد روح التعاون وإنجاز المهام الوظيفية بمتوسط 2.66، مما يدل على أن المؤسسة تركز على روح التعاون والمشاركة في إنجاز المهام والتي بدورها التي تحقق الأهداف المنشودة، لتليها الفقرة 04 بنفس الدرجة مرتفعة ونفس المتوسط وهي: تحاول المؤسسة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام بمتوسط 2.66، مما يدل على أن المؤسسة تشجع عملية التواصل وتبادل المعلومات بالمؤسسة، في حين تليها الفقرة 03 بدرجة مرتفعة وهي: تتوفر في المؤسسة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتيا بمتوسط 2.64 مما يعكس توفر المهارات والقدرات في المؤسسة لإنجاز المهام مما لا يتطلب وجود جهة إشرافية تتولى المراقبة، لتليها الفقرة 02 بدرجة مرتفعة وهي: لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات بمتوسط 2.63 مما يدل على ان العاملين لديهم اهتمام بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، وأخيرا تليها الفقرة 01 بدرجة متوسط وهي: توجد بالمؤسسة قيم ومعتقدات تمثل ميراثا يمكن تناقله من جيل إلى آخر بمتوسط 2.28 مما يدل على وجود قيم ومعتقدات بالمؤسسة لكن بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الثالث: الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة	2.59	0.72	4	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة	2.75	0.60	2	مرتفع
03	لدي توجه لتعزيز قدراتي ومهاراتي نحو الإبداع والإبتكار بالمؤسسة	2.70	0.56	3	مرتفع
04	تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	2.82	0.46	1	مرتفع
05	تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	2.33	0.74	5	متوسط
المتوسط العام لبعده الأعراف التنظيمية		2.64	0.39	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد الأعراف التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.64 بانحراف معياري 0.39، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 04 بدرجة مرتفع وهي: تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة بمتوسط 2.82 مما يدل على مواكبة المؤسسة للتطورات والجديدة والتكيف معها، لتليها الفقرة 02 بنفس درجة مرتفع وهي: تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة بمتوسط 2.75 مما يدل على توفر كل الوسائل والإمكانيات لإنجاز العمل بشكل جيد، كما تليها الفقرة 03 بدرجة مرتفع وهي: لدي توجه لتعزيز قدراتي ومهاراتي نحو الإبداع والإبتكار بالمؤسسة بمتوسط 2.70 مما يدل على أن هناك تحفيز للعمال لتعزيز قدراتهم ومهارتهم، لتليها الفقرة 01 بدرجة مرتفع وهي: اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة بمتوسط 2.59 مما يدل على أن اللوائح والقوانين لدى العاملين بالمؤسسة واضحة، أما الفقرة 05 والأخيرة فهي بدرجة متوسط وهي: تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل بمتوسط 2.33 مما يدل على نقص اهتمام المؤسسة لأراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في حل مشكلات العمل وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (2-16) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتمه لإنجاز أعمالي بدقة	2.42	0.75	3	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف مادام ملتزم بالأنظمة والقوانين	2.59	0.75	2	مرتفع
03	بإمكاني إنجاز كافة المهام المكلف بها	2.77	0.56	1	مرتفع
04	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي	2.05	0.74	4	متوسط
05	تهتم المؤسسة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي	1.82	0.75	5	متوسط
	المتوسط العام لبعث التوقعات التنظيمية	2.33	0.52	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعث التوقعات التنظيمية سائد بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام 2.33 وانحراف معياري 0.52، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 03 وهي: بإمكانني إنجاز كافة المهام المكلف بها بمتوسط 2.77 مما يدل على أن من واجبات العاملين إنجاز المهام المكلفين بها بدقة، لتليها الفقرة 02 بدرجة مرتفع وهي: تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف مادام ملتزم بالأنظمة والقوانين بمتوسط 2.59 مما يدل على أن العاملين يشعرون بالأمان وذلك من خلال توفير الدعم والمساندة للموظف الذي يلتزم بالأنظمة والقوانين، كما تليها الفقرة 01 بدرجة مرتفع وهي: أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتمه لإنجاز أعمالي بدقة بمتوسط 2.42 مما يدل على أن العاملين يتوقعون بأن المؤسسة ملزمة بتقديم كل ما يحتاجونه سواء كان ماديا أو معنويا لإنجاز أعمالهم بدقة، لتليها الفقرة 04 بدرجة متوسط وهي: تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي بمتوسط 2.05 مما يدل على أن الإدارة تقدم كل الدعم والمساندة للموظفين لإنجاز أعمالهم بشكل جيد، أما الفقرة 05 والأخيرة فهي بدرجة متوسط وهي: تهتم المؤسسة بالموظف المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي بمتوسط 1.82 مما يدل على قلة اهتمام المؤسسة بالموظفين المبدعين والمتميزين، وهو ما يدل على توافر هذا البعد لكن بشكل متوسط.

2. نتائج محور الدراسة: المتغير التابع

المجال الأول: الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات

جدول رقم (2-17): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده الحساسية للمشكلات واتخاذ

القرارات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	أتمكن من إتخاذ القرارات الحاسمة خلال فترة قياسية نسبيا	2.49	0.73	5	مرتفع
02	أحاول إكتشاف المشاكل بهدف حلها	2.85	0.44	1	مرتفع
03	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	2.70	0.65	2	مرتفع
04	أرغب بالعمل ضمن فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	2.68	0.63	3	مرتفع
05	لدي القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها في المؤسسة	2.56	0.70	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	2.65	0.47	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن بعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.65 بانحراف معياري 0.47، كما يتضح أن أكثر العبارة أهمية 02 هي: أحاول إكتشاف المشاكل بهدف حلها بمتوسط 2.85 مما يدل على امتلاكهم القدرة على إكتشاف المشاكل التي تواجههم بهدف حلها، لتليها الفقرة 03 بنفس درجة مرتفع وهي: أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل بمتوسط حسابي 2.70 مما يدل على تقبلهم الأفكار الجديدة وعدم انتقادهم وبالتالي تشجيع التغيير، في حين تليها الفقرة 04 بدرجة مرتفع وهي: أرغب بالعمل ضمن فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة بمتوسط 2.68 مما يدل على أن لديهم الرغبة بالعمل ضمن فرق مكلفة بحل المشاكل، لتليها الفقرة 05 بدرجة مرتفع وهي: لدي القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها في المؤسسة بمتوسط 2.56 مما يدل أن لديهم القدرة على توقع المشكلة بالمؤسسة، أما الفقرة 01 والأخيرة فهي بدرجة مرتفع وهي: أتمكن من إتخاذ القرارات الحاسمة خلال فترة قياسية نسبيا بمتوسط 2.49 مما يدل على القدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة، هوما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الثاني: سعة الإتصالات

جدول رقم (2-18): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده سعة الإتصالات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في إجتماعات العمل	2.57	0.70	4	مرتفع
02	لدي اطلاع كامل على المعلومات بالقسم الذي أعمل فيه	2.73	0.61	3	مرتفع
03	أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي لتطوير قدراتي ومهاراتي	2.87	0.38	1	مرتفع
04	أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس إختصاصي	2.75	0.50	2	مرتفع
المتوسط العام لبعده سعة الإتصالات		2.73	0.42	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد سعة الإتصالات سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.73 بانحراف معياري 0.42، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية 03 بدرجة مرتفع هي: أعمل على تحسين علاقتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي بمتوسط 2.87 مما يدل على حسن التعامل المتبادل بين الموظفين لتطوير قدراتهم، لتليها الفقرة 04 بدرجة مرتفع وهي: أسعى إلى توطيد علاقتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس إختصاصي بمتوسط 2.75 مما يدل على حرص الموظفين على تطوير علاقتهم من أجل تنمية الإبداع، لتليها الفقرة 02 بدرجة مرتفع وهي: لدي اطلاع كامل على المعلومات بالقسم الذي أعمل فيه بمتوسط 2.73 مما يدل على توفير المعلومات وسهولة التواصل بالقسم، أما الفقرة 01 والأخيرة فهي بدرجة مرتفع وهي: أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في إجتماعات العمل بمتوسط 2.57 وهي أقل إستجابة مما يدل على حرية ابداء الآراء والمقترحات في الإجتماعات، وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الثالث: القابلية للتغيير (المرونة)

جدول رقم (2-19): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعده القابلية للتغيير (المرونة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تشجع المؤسسة على التغيير ودعم الأفكار الجديدة	2.31	0.71	4	مرتفع
02	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة	2.52	0.65	3	مرتفع
03	أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك	2.73	0.51	1	مرتفع
04	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	2.59	0.62	2	مرتفع
المتوسط العام لبعده القابلية للتغيير (المرونة)		2.54	0.43	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد القابلية للتغيير (المرونة) سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.54 بانحراف معياري 0.43، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 03 وهي: أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

على ذلك بمتوسط 2.73 مما يدل امتلاكهم القدرة على مساعدة الآخرين في تغيير طرق عملهم، لتليها الفقرة 04 بنفس درجة مرتفع وهي: أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة بمتوسط 2.59 مما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة لديهم القدرة على تجربة أفكار الجديدة وهو ما يعكس بعد القابلية للتغيير (المرونة)، كما تليها الفقرة 02 بدرجة مرتفع وهي: أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة بمتوسط 2.52 مما يدل على تقبل الموظفين للأفكار والأساليب الجديدة، أما في الأخير الفقرة 01 بدرجة متوسط وهي: تشجع المؤسسة على التغيير ودعم الأفكار الجديدة بمتوسط 2.31 مما يدل على تقبل المؤسسة للتغيير ودعم الأفكار المقترحة، وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الرابع: المخاطرة وروح المجازفة

جدول رقم (2-20): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعد المخاطرة وروح المجازفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	أتحلى بالشجاعة الكافية للقيام بعملية بطريقة مختلفة	2.82	0.42	3	مرتفع
02	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة	2.87	0.38	1	مرتفع
03	أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملية	2.85	0.47	2	مرتفع
04	أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة والتجربة في مجال عملي	2.57	0.62	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المخاطرة وروح المجازفة	2.78	0.29	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد المخاطرة وروح المجازفة سائد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام 2.78 بانحراف معياري 0.29، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 02 وهي: أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة بمتوسط 2.87 مما يدل على التزام الموظفين بالقوانين واللوائح، لتليها الفقرة 03 بدرجة مرتفع وهي: أتحمّل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملية بمتوسط 2.85 مما يدل على مواجهة الصعوبات التي قد تعيق أعمالهم، كما تليها الفقرة 01 بدرجة مرتفع وهي: أتحلى بالشجاعة الكافية للقيام بعملية بطريقة مختلفة بمتوسط 2.82 مما يدل على القدرة الكافية في إنجاز الأعمال، أما في الأخير الفقرة 04 بدرجة مرتفع هي: أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة والتجربة في مجال عملي بمتوسط 2.57 مما يدل على روح المجازفة في مجال العمل، وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل مرتفع.

المجال الخامس: تشجيع الإبداع

جدول رقم (2-21): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لبعث تشجيع الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	تشجع المؤسسة على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة	2.33	0.76	1	متوسط
02	توجد بالمؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	2.08	0.80	3	متوسط
03	تتوفر في المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الإبداع	2.15	0.81	2	متوسط
04	تشجع المؤسسة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	1.87	0.80	4	متوسط
	المتوسط العام لبعث تشجيع الإبداع	2.11	0.67	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعث تشجيع الإبداع سائد بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام 2.11 بانحراف معياري 0.67، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية العبارة 01 وهي: تشجع المؤسسة على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة بمتوسط 2.33 مما يدل على أن المؤسسة تشجع على طرح الأفكار وتنفيذها ولكن بدرجة متوسطة، لتليها الفقرة 03 بدرجة متوسط وهي: تتوفر في المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الإبداع بمتوسط 2.15 مما يدل وجود الحوافز المادية والمعنوية، كما تليها الفقرة 02 بدرجة متوسط وهي: توجد بالمؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل بمتوسط 2.08 مما يدل على استقطاب الكفاءات البشرية المبدعة، أما في الأخير الفقرة 04 فهي بدرجة متوسط هي: تشجع المؤسسة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم بمتوسط 1.87 مما يدل قلة اهتمام المؤسسة بالموظفين المتميزين عن غيرهم، وهو ما يدل على توافر هذا البعد بشكل متوسط.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأجزاء التي يتضمنها الإستبيان والمتعلقة بجزء الخصائص الشخصية، جزء الثقافة التنظيمية، جزء الإبداع التنظيمي يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة معتمدين على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام SPSS. اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	بعد القيم التنظيمية	2.51	0.45	3	مرتفع
02	بعد المعتقدات التنظيمية	2.57	0.489	2	مرتفع
03	بعد الأعراف التنظيمية	2.64	0.39	1	مرتفع
04	بعد التوقعات التنظيمية	2.33	0.52	4	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية	2.51	0.37	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (2-22): أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) هو 2.51 بمستوى مرتفع، وقد احتل بعد الأعراف التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64، يليه بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.57، وبعدها احتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.51، في حين احتل بعد التوقعات التنظيمية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.33، مما يدل على أن هناك إدراك واستيعاب مرتفع لأهمية أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الأولى حول وجود مستوى مقبول من توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر -ورقلة-

اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي

الرقم	الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
01	المتوسط العام لبعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	2.65	0.47	3	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد سعة الإتصالات	2.73	0.42	2	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد القابلية للتغيير (المرونة)	2.54	0.43	4	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد المخاطرة وروح المجازفة	2.78	0.29	1	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد تشجيع الإبداع	2.11	0.67	5	متوسط
	المتوسط العام للإبداع التنظيمي	2.56	0.30	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (2-23) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (الإبداع التنظيمي) هو 2.56 بمستوى مرتفع، وقد احتل بعد المخاطرة وروح المجازفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.78، يليه بعد سعة الإتصالات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.73، وبعدها احتل بعد الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.65، واحتل بعد القابلية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

للتغيير (المرونة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.54 ، في حين احتل بعد تشجيع الإبداع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.11، مما يدل على أن هناك إدراك واستيعاب مرتفع لأهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
وعليه نقبل الفرضية الثانية حول وجود مستوى مقبول من توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر -ورقلة-

اختبار الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

جدول رقم (2-24) يوضح معاملات الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

الثقافة التنظيمية	الإبداع التنظيمي	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.607*	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.458*	0.000
الأعراف التنظيمية	0.624*	0.000
التوقعات التنظيمية	0.443*	0.001

*دال عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)
يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي. ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل من أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي على حدا
أ. القيم التنظيمية: نلاحظ إرتباط القيم التنظيمية بعلاقة موجبة مع الإبداع التنظيمي تقدر ب (0.607)، مما يدل على أن هناك لها تأثير كبير بينهما.
ب. المعتقدات التنظيمية: نلاحظ ارتباط المعتقدات التنظيمية بعلاقة موجبة مع الإبداع التنظيمي تقدر ب (0.458)، مما يدل أن هناك تأثير لكن بدرجة متوسطة على الإبداع التنظيمي.
ت. الأعراف التنظيمية: نلاحظ إرتباط الأعراف التنظيمية بعلاقة موجبة مع الإبداع التنظيمي تقدر ب (0.624)، مما يدل على أن هناك تأثير كبير بينهما.
ث. التوقعات التنظيمية: نلاحظ إرتباط التوقعات التنظيمية بعلاقة موجبة مع الإبداع التنظيمي تقدر ب (0.443)، مما يدل على أن هناك تأثير لكن بدرجة متوسطة على الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (2-25) معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.364	.352	.24765

Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي هو (60.3%) أي هناك إرتباط متوسط بينهما، بمعنى أن (60.3%) من الإبداع التنظيمي يعود للثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية (36.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول رقم (2-26): يوضح تحليل تباين خط الإنحدار:

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.929	1	1.929	31.455	.000 ^a
Residual	3.373	55	.061		
Total	5.303	56			

Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة $SIG=0.000$ مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

- ❖ مجموع مربعات الإنحدار يساوي 1.929 ومجموع مربعات البواقي هي 3.373 و مجموع المربعات الكلي يساوي 5.303؛
- ❖ درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 55؛
- ❖ معدل مربعات الإنحدار هو 1.929 ومعدل مربعات البواقي هو 0.061؛
- ❖ قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 31.455؛

الجدول رقم (2-27): جدول المعاملات المعيارية خط الإنحدار

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.308	.227	5.757	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.501	.089	.603	.000

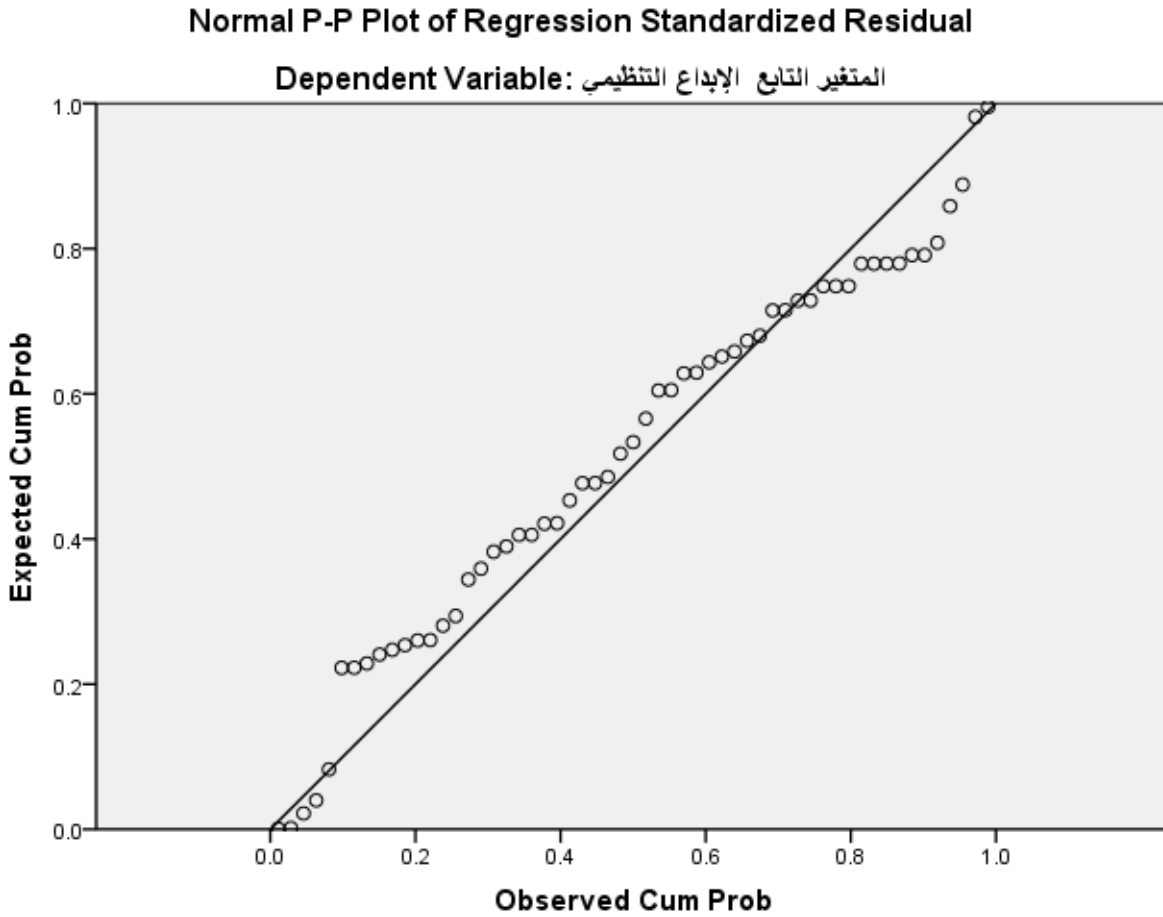
Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يمكن تحديد مقطع خط الإنحدار وفق المعادلة التالية $Y=a+bx$ حيث نجد أنه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من الثابت والمتغير المستقل تساوي 0.000 للمتغير المستقل و هي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة بأن نموذج الإنحدار معنوي ومنه معادلة خط الإنحدار هي:

$$Y=1.308+0.501x$$

الشكل رقم (2-1) يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار



وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي مصفوفة الارتباطات.

ثانيا: تحليل الإنحدار المتعدد (التدرجي)

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الإنحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي (stepwise multip régression) لتنبؤ بالثقافة التنظيمية من خلال الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة

والمغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-28) : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولا: القيم التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العمالية لإتصالات الجزائر

2	ثالثا: الأعراف التنظيمية	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
---	--------------------------	--

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية فقط. الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

الجدول رقم (2-29): يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 ^a	.398	.387	.24083
2	.672 ^b	.451	.431	.23216

a. Predictors: (Constant), أولاً:القيم التنظيمية

b. Predictors: (Constant), ثانياً:الأعراف التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق نلاحظ إن إستخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والإحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع نتائج التحليل الإحصائي السابق، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بنسبة (67.2%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينهما، حيث أن (45.1%) من الثقافة التنظيمية يعود للقيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والنسبة المتبقية (54.9%) وهي نسبة ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

الجدول رقم (2-30): يوضح تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

ANOVA^c

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.113	1	2.113	36.423	.000 ^a
Residual	3.190	55	.058		
Total	5.303	56			
2 Regression	2.392	2	1.196	22.192	.000 ^b
Residual	2.910	54	.054		
Total	5.303	56			

a. Predictors: (Constant), أولاً:القيم التنظيمية

b. Predictors: (Constant), ثانياً:الأعراف التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

من الجدول السابق نجد مايلي:

❖ مجموع مربعات الإنحدار يساوي (2.392) ومجموع المربعات البواقي (2.910) ومجموع المربعات الكلي يساوي (5.303)؛

❖ درجة حرية الإنحدار وهي 2 ودرجة البواقي هي 54؛

❖ معدل مربعات الإنحدار هو 1.196 ومعدل المربعات البواقي 0.054؛

❖ قيمة إختبار تحليل التباين خط الإنحدار هو 22.192؛

❖ مستوى دلالة الإختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الإنحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

الجدول رقم (2-31) يوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة (stepwise)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.483	.183		8.120	.000
	أولا: القيم التنظيمية	.431	.071	.631	6.035	.000
2	(Constant)	1.201	.215		5.585	.000
	أولا: القيم التنظيمية	.283	.095	.414	2.980	.004
	ثالثا: الأعراف التنظيمية	.248	.109	.316	2.278	.027

Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الإنحدار a ميل خط الإنحدار بالنسبة للقيم التنظيمية وميل خط الإنحدار بالنسبة

الأعراف التنظيمية وفق المعادلة التالية: $Y = a + Cx_1 + bx_2$

ومنه معادلة خط الإنحدار هي: $Y = 1.201 + 0.283x_1 + 0.248x_2$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على الإبداع التنظيمي هي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

إختبار الفرضية الرابعة: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، المصلحة).

❖ تحليل إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أ/ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

1-متغير الجنس

الجدول رقم (2-32): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير للجنس .

ANOVA					
المتغير التابع الإبداع التنظيمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.042	1	.042	.435	.513
Within Groups	5.261	55	.096		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي ($\text{Sig}=0.513$) كانت أكبر من (0.05%)، وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه جنس المستجوبين لا يؤثر في الإبداع التنظيمي.

ب/ لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير العمر.

2-متغير العمر

الجدول رقم (2-33): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا للعمر .

ANOVA					
المتغير التابع الإبداع التنظيمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.748	3	.249	2.902	.043
Within Groups	4.554	53	.086		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر كانت قيمة ($\text{Sig}=0.043$) وهي أقل من (0.05%) وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين يؤثر على الإبداع التنظيمي في هذه المؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة التي تكون (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، كونها الفئة الأكثر من غيرها في البحث والتطوير وحب المخاطرة، أيضا تهتم بالفئة التي تكون (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كما أن هذه الفئة الحيوية تسعى لإثبات القدرة والكفاءة و المشاركة في اتخاذ القرارات، وأيضا باقي الفئات لها الأثر على الإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

ج/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

3-متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-34): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.235	3	.078	.820	.488
Within Groups	5.067	53	.096		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي ($\text{Sig}=0.488$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%)، وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الإبداع التنظيمي في المؤسسة. أي أن الإبداع التنظيمي ليس مربوط بمستواه التعليمي.

د/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة.

4-متغير الخبرة

الجدول رقم (2-35): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة.

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.762	3	.254	2.963	.040
Within Groups	4.541	53	.086		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة ($\text{Sig}=0.040$) كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05%) وبالتالي نرفض فرضية العدم، ومنه خبرة مستجوبين تؤثر على تشجيع الإبداع التنظيمي في هذه المؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة التي تكون (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، كونها الفئة التي الأكثر من غيرها القادرة على طرح الأفكار وتنفيذها وتقديم المقترحات وهذا راجع لسنوات الخبرة الطويلة، أيضاً تهتم بالفئة التي تكون (أكثر من 15 سنة) كما أن هذه الفئة تسعى لإثبات القدرة والكفاءة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأيضاً باقي الفئات لها الأثر على الإبداع التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر

ونلاحظ أن كل من متغير العمر والخبرة يؤثران على الإبداع التنظيمي وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بينهما أي كلما زاد عمر العامل زادت خبرته في مجال عمله، وبالتالي لديه القدرة على طرح الأفكار وتقديم مقترحات لحل المشكلات وسير العمل (الإبداع التنظيمي).

هـ/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

5-متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-36): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.134	3	.045	.459	.712
Within Groups	5.168	53	.098		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المسمى الوظيفي ($\text{Sig}=0.712$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%) وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه متغير الوظيفة للمستجوبين لا يؤثر على الإبداع التنظيمي أي أن الإبداع التنظيمي ليس مربوط بالوظيفة التي يشغلها.

و/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المصلحة.

6-متغير المصلحة

الجدول رقم (2-37): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير المسمى المصلحة

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.256	3	.085	.895	.450
Within Groups	5.047	53	.095		
Total	5.303	56			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المصلحة (Sig=0.450) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05%) وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه متغير المصلحة للمستجوبين لا يؤثر على الإبداع التنظيمي، أي أن الإبداع التنظيمي ليس مربوط بالمصلحة التي يشتغل بها العامل.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي وقد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة-، وتسليط الضوء من خلال معرفة إلى أي نُؤثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإعتماد على دراسة ميدانية، من خلال تناولنا في هذا الفصل لمبحثين: المبحث الأول تعرضنا فيه على الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، بينما المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول إن هذه الدراسة خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية تُؤثر على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر-ورقلة- عن طريق الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية.



الخاتمة

إن أهم سبل نجاح المؤسسات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المؤسسة، فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال القيم والمعتقدات والأفكار التي اكتسبتها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسات التي يعملون بها .

حاولت هذه الدراسة الكشف على أثر الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - ورقلة - من خلال معالجة الإشكالية المطروحة والتي هي عبارة عن "ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي؟" وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والقترحات المتمثلة فيما يلي:

النتائج:

أولاً: النتائج النظرية وهي:

- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي يتواجد فيه المؤسسة؛
- ❖ تتكون الثقافة التنظيمية من أربعة عناصر هي (القيم والمعتقدات والأعراف و التوقعات التنظيمية) والتي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها من نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، والقدرات والمهارات التي اكتسبها الفرد خلال حياته؛
- ❖ إن التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول القيم والمعتقدات لتوحيد الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر في تحقيق الرضا وبالتالي زيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم والإبداع فيه.
- ❖ إن الإبداع التنظيمي يظهر من خلال التغيير، حل المشكلات؛
- ❖ العمل بعمليات الثقافة التنظيمية يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي.

ثانيا: النتائج الميدانية وهي:

- ❖ مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مقبول ؛
- ❖ مستوى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مقبول؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع الإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.603)؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للقيم التنظيمية على الإبداع التنظيمي بمعامل (0.607)؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للمعتقدات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بمعامل (0.458)؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للأعراف التنظيمية على الإبداع التنظيمي بمعامل (0.624)؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) للتوقعات التنظيمية على الإبداع التنظيمي بمعامل (0.443)؛
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، المصلحة)؛
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير العمر والخبرة .

المقترحات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم مقترحات التالية:

- ❖ تشجيع الإدارة العليا طرح الأفكار الجديدة التي تقدم من قبل العاملين في المؤسسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- ❖ التركيز على اشراك جميع العاملين في إتخاذ القرارات؛
- ❖ الإهتمام بالجهود التي يبذلها العاملين لإنجاز الأعمال؛
- ❖ الإهتمام بالعاملين المبدعين وتقديم لهم الدعم المادي والمعنوي؛
- ❖ الإهتمام بتنمية القيم والمعتقدات بالمؤسسة ؛
- ❖ توفير الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الإبداع.

آفاق الدراسة:

- ❖ أثر القيم التنظيمية على الإبداع التنظيمي ؛
- ❖ أثر القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي؛
- ❖ أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي مقارنة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية.

A graphic of a scroll with a black outline and a light gray fill. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curled up. The title "قائمة المراجع" is written in the center of the scroll in a black, stylized Arabic font.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب:

- 1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 2) خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
- 3) عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، الطبعة الأولى، مكتبة حوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.
- 4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 5) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

الملتقيات:

- 1) مسعود صديقي، عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
- 2) مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 افريل 2006.

المجلات العلمية:

- 1) بن النذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010.
- 2) جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير "دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني/ بابل"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 8، العدد 3، 2016.
- 3) حسون محمد علي الحداد، أثر عناصر مناخ الإبداع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 50، 2017.
- 4) خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، (مقبول للنشر)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012.
- 5) دنيا طارق أحمد، الإبداع المنظمي وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية، دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 51، 2017.

- (6) سندس رضوي حوين، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخمسون، 2017.
- (7) عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراس ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، سوريا.
- (8) عمر قيس جميل، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 8، العدد 16، 2016.
- (9) هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 23، العدد 98، 2017.
- (10) (نعمة حسن الجبوري، أحمد عبد القادر اسماعيل، المعرفة الادارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية- الكرخ - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد 52، 2017.
- البحوث الجامعية :
- (1) أحمد موسى المهدي أبو سمرة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- (2) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008 .
- (3) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011..
- (4) حسن علي الزعي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، كلية العلوم الادارية، الاردن، المجلد 13، العدد 1.
- (5) عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009.

6) عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي (غير منشورة)، جامعة محمد منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2012.

7) محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005 .

8) وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Peter Drucker, «**Façonner l'avenir**», ed. Organisation, Paris, 1998.
- 2- Ali Taha, Sirkovà, Ferencoovà, **The Impact Of Organizational Culture On Creativty and Innovation**, Journal Polish Of Managmeent Studies, Poland Vol14, No1 2016.
- 3- Martyna Wronka Wojciech Glod, **the relationships between organisational culture and management innovation in polish enterprises**, University of Economics Joint International Conference Management Knowledge Learning, Bari Italy 27-29 May 2015.
- 4- Phong Tuan Nham, Pham Huong Giang, Nhan Nguyen, **The Impact Of Organizational Culture On Innovation acitivities**, Journal Of Global Managemet Research, Vietnam, 2014.
- 5- Elsa Barbosa ,**Organizational Culture Oriented For Innovation .Inflencing Variables** ,The Malopolska School Of Economics in Tarnow Research, Portugal, Vol25, 2014.
- 6- Iraj Soltanei, Qader Vazifeh Damirchi, Moosa Zamanzadeh Darban, **Organizational Culture and Organizational Innovation**, Journal Arabian Of Business and Managemet, Iran, Vol1, No4, 2011.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستمارة إستبيان

السادة والسيدات إيطارات، عمال المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات النجاز مذكرة ماستر تحت عنوان «أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي» دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. يمكنكم الحصول على نسخة من نتائج هذا البحث عند الإنتهاء منه بالاتصال على البريد الإلكتروني للباحث:

imaneteguia70@gmail.com

الطالبة : طقيع إيمان

توضيحات:

غير موافق: لا يوجد إلا القليل من النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

محايد: غير متأكد من الكيفية التي تصف العبارة واقع هذا النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

موافق: هناك أدلة واضحة على وجود النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

موافق	محايد	غير موافق	
أولاً: الحساسية للمشكلات وإتخاذ القرارات			
			01 أتمكن من اتخاذ القرارات الحاسمة خلال فترة قياسية نسبياً
			02 أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها
			03 أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.
			04 أرغب بالعمل ضمن فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة
			05 لدي القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها في المؤسسة
ثانياً: سعة الاتصالات			
			06 أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل
			07 لدي اطلاع كامل على المعلومات بالقسم الذي أعمل فيه
			08 أعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي
			09 أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس اختصاصي
ثالثاً: القابلية للتغيير (المرونة)			
			10 تشجع المؤسسة على التغيير ودعم الأفكار الجديدة
			11 أقوم بتجربة الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل
			12 أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك
			13 أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
رابعاً: المخاطرة وروح المجازفة			
			14 أتحدى بالشجاعة الكافية للقيام بعملية بطريقتة مختلفة
			15 أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة
			16 أتحمّل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملية
			17 أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة و التجربة في مجال عملي
خامساً: تشجيع الإبداع			
			18 تشجع المؤسسة على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة
			19 توجد تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
			20 تتوفر في المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الإبداع
			21 تشجع المؤسسة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالعامل:

		أنثى	ذكر	الجنس
من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة		العمر
دكتوراه	ماجستير أو ماجستير	شهادة دراسات أو مهندس	ليسانس فأقل	المستوى التعليمي
أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

موظف	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	نائب مدير	المسمى الوظيفي
أخرى	وظائف الدعم	تقنية	بجارية	المصلحة

وشكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم	مكان العمل
01	أ.د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د. عرابة الحاج	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ. يوسف أسماء	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ.د. تيشات سلوى	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	أ. مسغوني منى	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي

1- جدول يبين معامل اتساق الفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	41

2- جدول يبين خصائص العينة من ناحية الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	40	70.2	70.2	70.2
2.00	17	29.8	29.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

3- جدول يبين خصائص العينة من ناحية العمر

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	8.8	8.8	8.8
2.00	30	52.6	52.6	61.4
3.00	19	33.3	33.3	94.7
4.00	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

4-جدول يبين خصائص العينة من ناحية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	25	43.9	43.9	43.9
2.00	12	21.1	21.1	64.9
3.00	17	29.8	29.8	94.7
4.00	3	5.3	5.3	100.0
Total	57	100.0	100.0	

5- جدول يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	10.5	10.5	10.5
2.00	9	15.8	15.8	26.3
3.00	28	49.1	49.1	75.4
4.00	14	24.6	24.6	100.0
Total	57	100.0	100.0	

6- جدول يبين خصائص العينة من ناحية المسمى الوظيفي

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	5.3	5.3	5.3
2.00	4	7.0	7.0	12.3
3.00	25	43.9	43.9	56.1
4.00	25	43.9	43.9	100.0
Total	57	100.0	100.0	

7- جدول يبين خصائص العينة من ناحية المصلحة

المصلحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	15	26.3	26.3	26.3
2.00	19	33.3	33.3	59.6
3.00	18	31.6	31.6	91.2
4.00	5	8.8	8.8	100.0
Total	57	100.0	100.0	

8- جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارة الإستبيان

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة	57	2.7018	.53335
تتوفر في المؤسسة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة	57	2.8596	.39815
تشجع المؤسسة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال	57	2.6491	.64063
توجد حربة في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل	57	2.2456	.82982
تشجع المؤسسة على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر	57	2.1228	.82527
توجد بالمؤسسة قيم ومعتقدات تمثل مبراً يمكن تناقله من جيل إلى آخر	57	2.2807	.81841
لدي فئاعة باهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	57	2.6316	.67166
تتوفر في المؤسسة المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام ذاتياً	57	2.6491	.66792
تحاول المؤسسة ترسيخ عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام	57	2.6667	.66368
تركز المؤسسة على تطوير علاقات العمل بين الدوائر والأقسام لتجسيد روح التعاون	57	2.6667	.60749
اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة	57	2.5965	.72849
تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة	57	2.7544	.60594
لدي توجه لتعزيز قدراتي ومهاراتي نحو الإبداع والابتكار بالمؤسسة	57	2.7018	.56584
تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	57	2.8246	.46762
تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	57	2.3333	.74001
أتوقع من الإدارة تقديم كل ما احتاجه لإنجاز عملي بدقة	57	2.4211	.75468
تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف ما دام ملتزم بالانظمة والقوانين	57	2.5965	.75261
بإمكاني إنجاز كافة المهام المكلف بها	57	2.7719	.56750
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها لإنجاز عملي	57	2.0526	.74213
تهتم المؤسسة بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي	57	1.8246	.75882
أتمكن من اتخاذ القرارات الحاسمة خلال فترة قياسية نسبياً	57	2.4912	.73492
أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	57	2.8596	.44072
أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.	57	2.7018	.65370
أرغب بالعمل ضمن فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	57	2.6842	.63127
لدي القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها في المؤسسة	57	2.5614	.70755
أبادر بتعقيبات ومناقشات مفيدة وبناءة في اجتماعات العمل	57	2.5789	.70578
لدي اطلاع كامل على المعلومات بالقسم الذي أعمل فيه	57	2.7368	.61314
أعمل على تحسين علاقاتي الشخصية مع زملائي ورؤسائي	57	2.8772	.38127
أسعى إلى توطيد علاقاتي خارج مؤسستي مع أشخاص وخبراء في نفس إختصاصي	57	2.7544	.50993
تشجع المؤسسة على التغيير ودعم الأفكار الجديدة	57	2.3158	.71108
أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	57	2.5263	.65752
أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك	57	2.7368	.51846
أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	57	2.5965	.62277
أتحلى بالشجاعة الكافية للقيام بعمل بطريقه مختلفه	57	2.8246	.42774
أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة	57	2.8772	.38127
أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي	57	2.8596	.47953
أحب العمل في فريق يميل إلى المغامرة والتجربة في مجال عملي	57	2.5789	.62528
تشجع المؤسسة على طرح وتنفيذ الأفكار الجديدة	57	2.3333	.76376
توجد تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	57	2.0877	.80801
تتوفر في المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على الإبداع	57	2.1579	.81918
تشجع المؤسسة الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	57	1.8772	.80335
أولاً: القيم التنظيمية	57	2.5158	.45031
ثانياً: المعتقدات التنظيمية	57	2.5789	.48944
ثالثاً: الاعراف التنظيمية	57	2.6421	.39231
رابعاً: التوقعات التنظيمية	57	2.3333	.52960
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	57	2.5175	.37075
أولاً: الحساسية للمشكلات واتخاذ القرارات	57	2.6596	.47654
ثانياً: سعة الاتصالات	57	2.7368	.42631
ثالثاً: القابلية للتغيير	57	2.5439	.43845
رابعاً: المخاطرة وروح المجازفة	57	2.7851	.29670
خامساً: تشجيع الإبداع	57	2.1140	.67657
المتغير التابع الإبداع التنظيمي	57	2.5679	.30771
Valid N (listwise)	57		

9- جدول يبين الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الإبداع التابع المتغير

10- يوضح الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 ^a	.364	.352	.24765

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
b. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

11- يوضح تحليل تباين خط الإنحدار

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.929	1	1.929	31.455	.000 ^a
Residual	3.373	55	.061		
Total	5.303	56			

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
b. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

12- يوضح قيم معاملات خط الإنحدار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.308	.227		5.757	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.501	.089	.603	5.609	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

13- يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أولاً: القيم التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	ثالثاً: الأعراف التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

14- يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 ^a	.398	.387	.24083
2	.672 ^b	.451	.431	.23216

a. Predictors: (Constant), أولاً: القيم التنظيمية
b. Predictors: (Constant), ثالثاً: الأعراف التنظيمية
c. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

15- يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.113	1	2.113	36.423	.000 ^a
	Residual	3.190	55	.058		
	Total	5.303	56			
2	Regression	2.392	2	1.196	22.192	.000 ^b
	Residual	2.910	54	.054		
	Total	5.303	56			

a. Predictors: (Constant), اولاً: القيم التنظيمية
 b. Predictors: (Constant), ثانياً: الاعراف التنظيمية
 c. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

16- يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.483	.183		8.120	.000
	اولاً: القيم التنظيمية	.431	.071	.631	6.035	.000
2	(Constant)	1.201	.215		5.585	.000
	اولاً: القيم التنظيمية	.283	.095	.414	2.980	.004
	ثانياً: الاعراف التنظيمية	.248	.109	.316	2.278	.027

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

17- يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

		المتغير التابع الإبداع التنظيمي	
Spearman's rho	أولاً: القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	.607
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	57
	ثانياً: المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	.458
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	57
	ثالثاً: الاعراف التنظيمية	Correlation Coefficient	.624
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	57
	رابعاً: التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	.443
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	57
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	.685
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	57
Sig. (2-tailed)		.	
N		57	

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإبداع
03	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
04	الفرع الثاني: الخصائص والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية
05	الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
06	الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
07	الفرع الخامس: مصادر الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي
08	الفرع الأول: مفاهيم حول الإبداع والإبداع التنظيمي
10	الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وأهميته
11	الفرع الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي
12	الفرع الرابع: أبعاد الإبداع التنظيمي
14	الفرع الخامس: معوقات الإبداع التنظيمي
15	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول: الدراسات العربية
22	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية
24	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل

31	الفصل الثاني
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
33	الفرع الأول: منهج الدراسة
33	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
33	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.....
37	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.....
38	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
39	المبحث الثاني: النتائج المتوصل إليها ومناقشتها
39	المطلب الأول: تحليل النتائج المتوصل إليها
46	المطلب الثاني: نتائج إختبار الفرضيات
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق
79	الفهرس.....

