



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

عنوان المذكرة:



## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري

دراسة ميدانية لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم إجتماع التنظيم و العمل

إعداد الطالبة: تحت إشراف الدكتور:- فطيمة الزهراء ركيبي - مازيا عيساوي

| إسم ولقب الأستاذ | الرتبة | الصفة |
|------------------|--------|-------|
|                  |        |       |
|                  |        |       |
|                  |        |       |

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الإهداء

إلى العزيز الذي حملت إسمه فخرا

و إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من حصد الأشواك عن دربي و زرع لي الراحة بدلا منها  
إلى " أبي " لم يحني ظهر أبينا كان يحمله لكن ليحملني من أجلي إنحذب و كنت أحجب عن  
نفسي مطالبها و كان يكشف عما أشتهي الحجاب .

فشكرا لكونك أبي

و إلى من علمتني الأخلاق قبل أن أتعلمها إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى اليد الخفية التي  
أزالت عن طريقي العقبات و من ظلت دعواتها تحمل إسمي ليلا و نهارا  
أميمحوبتي و ملهمتي

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم إلى مصدر قوتي و أرضي الصلبة و جدار قلبي المتين

إخوتي و أخواتي

و إلى ما إن ضاقت بيا الدنيا وسعت بخطاهم و إن سقطت كانوا أول من رفعوني بكلماتهم ، إلى  
من رافقني بالقلب قبل الدرب " أصحابي و أحبتي " ها أنا اليوم طويت صفحة من التعب و  
سجلت في تاريخي فخرا لا ينسى لم أعد أتساءل عن ملامح الوصول فقد رأيتها في عيوني ، فقد  
تلاشت غيوم التعب و ابتسم الأفق بعد عتمة الإنتظار ، ها هي الخطى التي كانت تتعثر أحيانا قد  
وجدت مستقرها في قمة الإنجاز و بين طيات الطريق تنفست سلاما و فرحا و إمتنانا

و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله  
وصحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، وبعده...

الحمد لله الذي بفضلله تتم الصالحات ، و الشكر لله الذي منحني التوفيق من عنده بحوله و قوته  
لإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه .

أتقدم بخالص الشكر و عظيم الإمتنان إلى أستاذتي الفاضلة " مازيا عيساوي "

التي كانت خير موجه وداعم خلال مسيرتي في إعداد هذه المذكرة . فقد كان لتوجيهاتها السديدة و  
ملاحظاتها البناءة و حرصها المتواصل على جودة العمل الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث بالشكل  
المطلوب.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي و لم يبخلوا في تقديم يد العون لنا

و في الختام أشكر كل من ساعدني و ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو  
إبتسامة عطرة .

بت

## المخلص :

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، و قد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها: العمل الجماعي، الانضباط، المبادرة، و متغير تابع الإبداع الإداري. حيث نتجت عن هذه الدراسة تساؤل رئيسي تمثل في : **ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري ؟**

و تفرعت عنه ثلاثة (03) أسئلة فرعية كالتالي :

1. كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة ؟
  2. كيف يساهم الانضباط في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة ؟
  3. كيف تساهم المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة ؟
- و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و على إستمارة استبيان كأداة رئيسية لغرض جمع المعلومات و البيانات من مجتمع الدراسة ، حيث بلغ عدد مجتمع البحث بالإعتماد على المسح الشامل ( 33 ) مفردة من الموظفين الإداريين لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، كما تم الإعتماد على برنامج (SPSS V.23) لتحليل و معالجة بيانات الإستبيان .

و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة من خلال :
  - أن العمل الجماعي يعزز التعاون بين الأفراد و تبادل الأفكار و الخبرات، مما يساهم في توليد حلول مبتكرة و خلق بيئة يسودها الإحترام و التكامل بين أقسام مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
  - أن الانضباط يمارس ضمن إطارا تقليدي مرتبط بالرقابة والإجراءات الرسمية دون أن يستثمر كأداة داعمة للإبتكار بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
  - ضعف المبادرة من خلال غياب التحفيز و الخوف من تطبيق الأفكار و نقص الدعم المؤسسي بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة .

## **Abstract:**

This study aimed to explore **the role of organizational culture in achieving managerial creativity at the Qadeela Mineral water company in Biskra province**. The study focused on a fixed variable , which is organizational culture with its dimensions teamwork , discipline , and initiative , and a dependent variable, which is managerial creativity. This study led to the emergence of a main research question, which is :

- **What is the role of organizational culture in achieving administrative creativity?**

It was addressed through three(03) sub-questions as follows:

1. How does teamwork contribute to achieving administrative creativity in the mineral water bottling company in Biskra?
2. How does planning contribute to achieving administrative creativity in the mineral water bottling company in Biskra?
3. How does initiative contribute to achieving administrative creativity in the mineral water bottling company in Biskra ?

To achieve the study's objectives ,the descriptive analytical method was adopted ,and a questionnaire was used as the main tool to collect information and data about the study population. A comprehensive survey of (33) employees of the administrative staff of the mineral water bottling company in Biskra was conducted .The SPSS V.23program was used to analyze and process the questionnaire data .

The study concluded with the following results:

- Teamwork enhances cooperation among individuals and the exchange of ideas and experiences ,which contributes to generating innovative solutions and creating an environment characterized by respect and integration among the departments of the Biskra Mineral Water Company .
- Control is exercised within a framework linked to oversight and official procedures without being exploited as a tool that hinders innovation at the Biskra Mineral Water Company .
- Weak initiative due to the absence of motivation and fear of applying ideas ,as well as the lack of institutional support at the Biskra Mineral Water Company.

## فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان                               |
|--|---------------------------------------|
|  | ملخص الدراسة                          |
|  | الإهداء                               |
|  | شكر و عرفان                           |
|  | فهرس المحتويات                        |
|  | فهرس الأشكال                          |
|  | فهرس الجداول                          |
| أ  | مقدمة                                 |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة             |                                       |
| 18   | أولا : الإشكالية                      |
| 20   | ثانيا : أسباب إختيار الموضوع          |
| 20   | ثالثا : أهداف الدراسة                 |
| 20   | رابعا : أهمية الدراسة                 |
| 20   | خامسا : تحديد المفاهيم الأساسية       |
| 29   | سادسا : الدراسات السابقة              |
| الفصل الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية |                                       |
| 37   | تمهيد                                 |
| 38   | أولا : خصائص الثقافة التنظيمية        |
| 40   | ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية       |
| 42   | ثالثا : مكونات الثقافة التنظيمية      |
| 43   | رابعا :أنواع الثقافة التنظيمية        |
| 47   | خامسا : مستويات الثقافة التنظيمية     |
| 48   | سادسا : مصادر الثقافة التنظيمية       |
| 49   | سابعا : دور و وظائف الثقافة التنظيمية |
| 51   | ثامنا : نظريات الثقافة التنظيمية      |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 53                               | تاسعا : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية           |
| 55                               | خلاصة  |
| الفصل الثالث : الإبداع الإداري   |  |
| 58                               | تمهيد  |
| 59                               | أولا : خصائص الإبداع الإداري                           |
| 60                               | ثانيا : أهمية الإبداع الإداري                          |
| 61                               | ثالثا : مبادئ الإبداع الإداري                          |
| 61                               | رابعا : عناصر الإبداع الإداري                          |
| 63                               | خامسا : أنواع الإبداع الإداري                          |
| 66                               | سادسا : مستويات الإبداع الإداري                        |
| 67                               | سابعا : مراحل الإبداع الإداري                          |
| 68                               | ثامنا : نظريات الإبداع الإداري                         |
| 70                               | تاسعا : العوامل المحفزة على الإبداع الإداري            |
| 71                               | عاشرا : معوقات الإبداع الإداري                         |
| 74                               | خلاصة  |
| الفصل الرابع : الدراسة الميدانية |  |
| 77                               | تمهيد  |
| 78                               | أولا : مجالات الدراسة                                  |
| 78                               | 1. المجال المكاني                                      |
| 81                               | 2. المجال الزمني                                       |
| 81                               | 3. المجال البشري                                       |
| 82                               | ثانيا : المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة |
| 82                               | 1. منهج الدراسة  |
| 83                               | 2. أدوات جمع البيانات                                  |
| 83                               | رابعا: تحليل و تفسير البيانات و استخلاص النتائج        |
| 84                               | 1. الأساليب الإحصائية المستخدمة                        |
| 88                               | 2. تحليل و تفسير البيانات                              |
| 97                               | 3. استخلاص النتائج                                     |
| 100                              | خاتمة  |



|     |               |
|-----|---------------|
| 102 | قائمة المراجع |
|     | الملاحق       |

## فهرس الأشكال

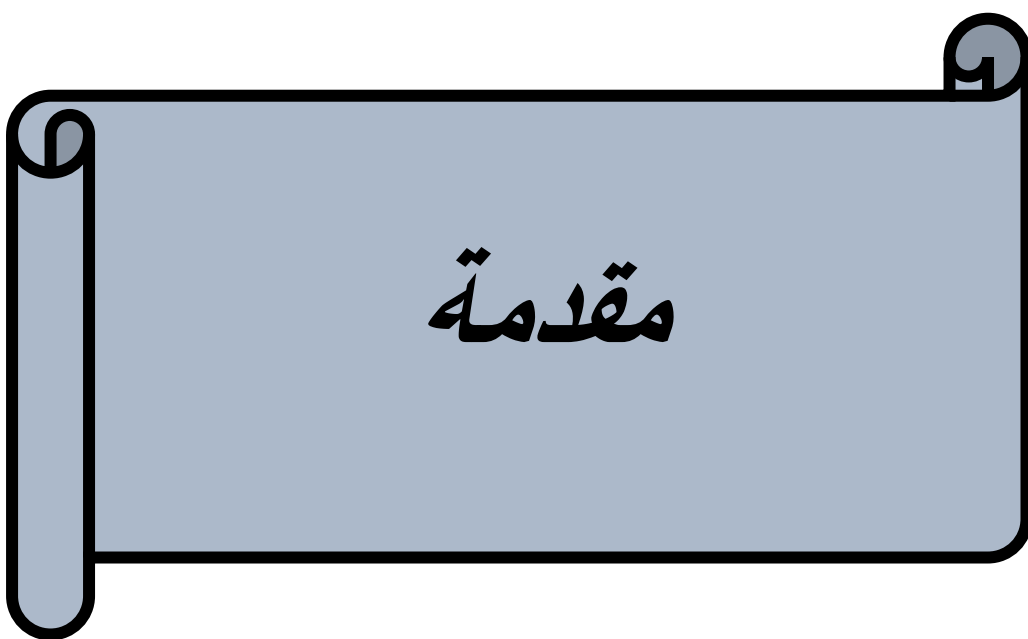
| الصفحة | العنوان                  | الرقم |
|--------|--------------------------|-------|
| 19     | نموذج الدراسة            | 1     |
| 43     | مكونات الثقافة التنظيمية | 2     |
| 72     | معوقات الإبداع الإداري   | 3     |

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1     | قائمة الموظفين الإداريين لمؤسسة قديلة  | 84     |
| 2     | يبين توزيع درجات الاستبيان   | 85     |
| 3     | يبين معامل ثبات فقرات الاستبيان  | 85     |
| 4     | يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني   | 86     |
| 5     | يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث   | 86     |
| 6     | يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع   | 87     |
| 7     | يبين تصنيف المستجوبين حسب الجنس  | 88     |
| 8     | يبين تصنيف المستجوبين حسب السن   | 88     |
| 9     | يبين تصنيف المستجوبين حسب المستوى الدراسي  | 89     |
| 10    | يبين تصنيف المستجوبين حسب سنوات الخبرة   | 89     |
| 11    | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دورالعمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري | 90     |
| 12    | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دور الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري     | 92     |
| 13    | يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري     | 95     |

## الملاحق

| الرقم | العنوان                 | الصفحة |
|-------|-------------------------|--------|
| 1     | استمارة الإستبيان       | 111    |
| 2     | قائمة الأساتذة المحكمين | 116    |



### مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصر أصبحت تتسم بالتغير السريع و التطور المستمر، مما يتحتم عليها البحث عن مصادر داخلية و خارجية تضمن لها البقاء و الإستمرارية، حيث أسهم هذا التسارع التكنولوجي الكبير من دخول مرحلة التصنيع و إتخاذ مسار التنمية و التطوير كخيار استراتيجي نحو مستقبل أفضل، مما دفع المؤسسات إلى تنظيم أنشطتها بشكل أكثر كفاءة و تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها. و حل أهم المشكلات التي تواجهها، وهذا عن طريق وضع مجموعة من القرارات التي توجه سلوك الأفراد و تمنحهم الطاقة الإيجابية من أجل تطوير مهاراتهم و توليد أفكار جديدة، مما يتطلب الحاجة إلى الإبداع و فعاليته في التسيير، وخلق التعاون الجماعي بين الأفراد من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة و استمراريته، و كذلك إيجاد حلول مبتكرة تساهم في بقاء المنظمة و تطورها.

حيث يعد الإبداع الإداري الركيزة الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة و تعزيز قدرتها على الإستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية، و يقوم الإبداع الإداري أيضا على تحسين جودة الأداء التنظيمي وهذا من خلال تطوير أساليب العمل و تقديم أفكار غير تقليدية تساهم في تحسين جود وفعالية وكفاءة العمل، لكن هذا النوع من الإبداع الإداري يتطلب بيئة تنظيمية داعمة و محفزة تشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم الإبداعية، و تمنحهم الحرية في تطبيق أفكارهم الإبداعية، و الإنفتاح على التغيير، لأن الأفراد يحملون معهم أفكار و معتقدات خاصة بهم تساعد على الإبداع داخل المنظمات، وهذا ما توفره الثقافة التنظيمية الإيجابية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة المعاصرة، لأنها تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد و تعاملاتهم مع بعضهم في إنجاز الأعمال و إتخاذ القرارات و تعزيز القيم التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمة، فهي تمثل جملة من القيم و المعتقدات و المعايير التي توجه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة و الإلتزام و العمل الجاد و التعاون بين الموظفين من أجل الإبتكار و الإبداع و تحسين الخدمة و تحقيق الميزة التنافسية و إحترام القوانين و الإجراءات الداخلية، فالمنظمات الناجحة ليست فقط تلك التي تتوفر على الموارد المادية و التقنية، بل أيضا تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين على الإبداع و المبادرة و تركز الروح الجماعية للعمل و الإلتزام و الانضباط.

فالثقافة التنظيمية تلعب دورا أساسيا في تشكيل سياسة المنظمة، لأنها تساهم في تكوين طريقة تفكير كل موظف داخلها من خلال ما يكسبه من معتقدات و أفكار و قيم، حيث أن هذه العناصر تؤثر بدورها على كيفية تعامله مع المشكلات و إتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق الأهداف بأساليب مبتكرة و إبداعية.

ولأهمية هذا الموضوع سوف نحاول في دراستنا هذه التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين أحدهما نظري ويتناول ثلاثة فصول، وآخر ميداني يضم فصلين وذلك كما يلي:

**الفصل الأول:** تم في تحديد الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية، وفي الأخير تم عرض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خاص بالثقافة التنظيمية تم تناول فيه خصائص الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، مصادر الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، دور و وظائف الثقافة التنظيمية نظريات الثقافة التنظيمية، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** خاص بالإبداع الإداري وتم التطريق إلى خصائص الإبداع الإداري، أهمية الإبداع الإداري، مبادئ الإبداع الإداري، عناصر الإبداع الإداري، أنواع الإبداع الإداري، مستويات الإبداع الإداري، مراحل الإبداع الإداري، نظريات الإبداع الإداري، العوامل المحفزة على الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري.

**الفصل الرابع:** خاص بالدراسة الميدانية وتم فيه التطرق إلى، مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني، والمجال البشري)، المنهج والأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وفي الأخير تناولنا تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

# الفصل الأول:



الإطار العام للدراسة:

أولا : الإشكالية.

ثانيا: أسباب إختيار الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة.

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية.

سادسا: الدراسات السابقة.

-خلاصة

### أولاً: الإشكالية:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية للمنظمات، لأنها أصبحت تتميز بالحركية الديناميكية، هذا الأمر الذي يجعلها تواجه مشكلات صعبة و معقدة، مما يتحتم عليها البحث عن آليات جديدة لتعزيز و تحسين و تسهيل الأعمال اليومية لدى الأفراد داخل المنظمة، و أيضا يجعلها تبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات . على الرغم من الاختلاف في نوعها و حجمها و نشاطها، إلا أن كل منها يسعى إلى خلق الروح التنافسية و تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية.

حيث أصبحت هذه الأخير - الثقافة التنظيمية - تعد من الركائز الأساسية التي تحدد هوية المنظمة، باعتبارها الإطار الأساسي الذي يوجه سلوك الأفراد و يؤثر على مواقفهم و اتجاهاتهم داخل بيئة العمل، و لها دور كبير نحو نجاح أو فشل المنظمة. و لكي تتحقق هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من القيم و المعايير و المعتقدات التي تساعد في النجاح و زيادة الإنتاجية.

كما تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في تشجيع و تحفيز العاملين سواء بالتحفيز المادي أو المعنوي من أجل توظيف قدراتهم و أفكارهم و مهاراتهم الإبداعية داخل المنظمة سعياً إلى تحقيق الأهداف، لأن أي منظمة تسعى جاهدة إلى إبتكار و إبداع أفكار و مخططات جديدة تمكنها من التفوق و النجاح و الإستمرارية .

حيث يعتبر الإبداع الإداري أداة فعالة تساهم في تحسين جودة الإنتاج و رفع الكفاءة في عملية إتخاذ القرارات و تحقيق التميز المؤسسي و حل المشكلات، وهذا من خلال إبتكار أفكار و أساليب حديثة و متميزة، كما أنه يقوم بتطوير اساليب العمل و تبني مبادرات جديدة تساهم في رفع الكفاءة و تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

و نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية و دورها المحوري في تعزيز العمل الجماعي من خلال غرس روح التعاون و التكامل بين الأفراد، و تحقيق الانسجام بينهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما أنها تساهم في ترسيخ قيم الانضباط من خلال التزام الأفراد بالقواعد و الإجراءات و المعايير المتفق عليها داخل المنظمة، مما يضمن تحقيق درجة عالية من الكفاءة و التنظيم، و من جهة أخرى تبرز المبادرة كأحد عناصر الثقافة التنظيمية الإيجابية، حيث تشجع الأفراد على إتخاذ القرارات و طرح أفكار، و خلق مناخ داخلي محفز على التفكير الإبداعي .

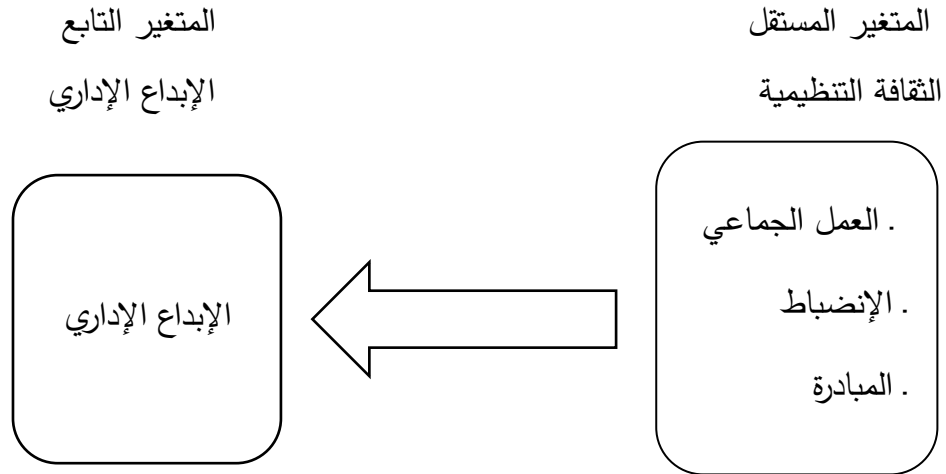
و سنحاول في دراستنا هذه التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين في مؤسسة قليلة للمياه المعدنية، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل ثلاثة أسئلة فرعية :

- 1 - كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة؟
- 2 - كيف يساهم الانضباط في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة؟
- 3 - كيف تساهم المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة؟

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## ثانيا: أسباب إختيار الموضوع:

### أ -أسباب ذاتية:

- توفر المراجع حول الموضوع.
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري.
- رغبتني الشخصية لدراسة هذا الموضوع.

### ب-أسباب موضوعية:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري.
- محاولة معرفة أهم الصعوبات و العوائق التي تواجه المنظمة من طرف ثقافة الموظف و إبداعه.
- محاولة معرفة كيف يمكن ( للعمل الجماعي، الإنضباط، والمبادرة ) أن يعزز الإبداع داخل بيئة العمل.
- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بأبعاده الثلاثة (العمل الجماعي، الإنضباط، والمبادرة) .

### ثالثا: أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
- معرفة دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
- التعرف على دور الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.

### رابعا: أهمية الدراسة:

- تعتبر الثقافة التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة .
- تعد الركيزة الأساسية التي تبنى عليها بيئة العمل داخل المنظمات .
- تساهم في فهم الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( العمل الجماعي، الإنضباط، و المبادرة) على تنمية سلوك الموظفين الإبداعي .
- تساعد الثقافة التنظيمية المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال دعم الابتكارات .
- توضح الثقافة التنظيمية للمؤسسات كيف يمكنها أن تعزز الإبداع الإداري من خلال تبني ثقافة تحفيزية.

### خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية:

- مفهوم الثقافة The concept of culture :

- الثقافة لغة Culture in lqnguqe :

إن أصل كلمة الثقافة مشتقة من الفعل الثلاثي "ثقف" وهناك تعريفين أساسيين وردا في اللغة العربية هما:

الأول: "ثقف: قال الفيروز أبادي: ثقفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه وأثقفه: قبيض لي". (درنوني، 2015، صفحة 16).

الثاني: "ثقف، يثقف، ثقفا، و ثقافا: صار حاذقا، خفيفا، فطنا، ومنه: ثقف الكلام: أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقف الولد: هذبه وعلمه، وثقفه تثقيفا: سواه، وثاقفه فتقفه: غالبه فغلبه في الحق". (خلفلاوي، 2018، صفحة 23).

- وجاء في لسان العرب لابن منظور: " ثقف الرجل ثقافة أي صار حذقا خفيفا مثل ضخم فهو ضخم، ومنه المثاقفة ". (منظور، صفحة 492).

- أما مصطلح الثقافة في جذورها المباشرة، في كلمة ( cultura ) اللاتينية التي تعني التهذيب، والعناية والرعاية وتشمل أيضا مفهوم النمو والتطور، وقد كان هذا المعنى واضحا في الإستخدام الزراعي المبكر، حيث كانت تشير إلى جميع عمليات الإهتمام بالنباتات والحيوانات. (بينيت، غروسبيرغ، و موريس، 2005، الصفحات 227 - 228).

- الثقافة إصطلاحا Culture in terminology :

تعددت تعريفات الثقافة من باحث إلى آخر ومن عالم إلى آخر، وعليه سوف نذكر بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر :

- تعرف الثقافة بأنها " مسعى بشري فكري ووجداني، قابل للتطور والتجديد والإرتقاء، وصفة تكتسب بالتمرين و الممارسة ". (دوزه، 2017، صفحة 199).

ومن خلال هذا التعريف نفهم بأن الثقافة هي جهد إنساني وفكري وعاطفي قابل للتطور والتجديد، وهي صفة تكتسب من خلال التمرين والممارسة المستمرة.

- عرف "مالك بن نبي" الثقافة في كتابه "مشكلة الثقافة" على أنها : "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الإجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي على هذا التعريف المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته". (نبي، 1984، صفحة 74).

و يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة هي منظومة من القيم الأخلاقية والإجتماعية التي يبدأ تأثيرها على الإنسان منذ لحظة ولادته، وتندمج في وعيه دون أن يشعر؛ فهي تشكل الرابط بين سلوكه و نمط الحياة في المجتمع الذي نشأ فيه، كما تعد أيضا البيئة التي تتكون فيها شخصية الفرد وطباعه.

- وكما تعرف الثقافة على أنها: " بنية الشخصية شديدة التبعية للثقافة المميزة لمجتمع خاص، والمقصود بالثقافة هنا، منظومة القيم الأساسية للمجتمع. ومثال ذلك مقترح "كاردنيز kardiner" القائل : " إن كل منظومة إجتماعية ثقافية تقابلها شخصية منوالية الأنا إستباق ثقافي". (خليل، 1984، صفحة 84).

فيقصد "كاردينز" بأن كل منظومة إجتماعية وثقافية تنتج نمطا معيناً من الشخصيات، مما يعني أن الشخصية ليست مجرد تكوين فردي، بل تتأثر بشكل كبير بالسياق الثقافي والإجتماعي المحيط بها.

- وأضاف "ادوارد تيلر" في كتابه ( الثقافة البدائية ) الذي كان يعد نفسه المتحدث باسم علماء الأنثروبولوجيا في تعريف الثقافة على أنها " كل معتقد بما في ذلك المعرفة والمعتقد والفن والأشياء المعنوية والقانون والتقاليد وجميع القابليات الأخرى، والعادات التي إكتسبها الإنسان بصفته عضواً من أعضاء المجتمع ". (فيربول، 2011، صفحة 66).

فهو يرى بأن الثقافة هي كل ما يكتسبه الإنسان من المجتمع سواء كان معارف أو معتقدات أو فنون أو قيم أو قوانين أو عادات؛ لأنها تمثل الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون وفقها، وتشمل الجوانب المادية والمعنوية للحياة. حيث أنها تتشكل عبر الزمن من خلال التفاعل الإجتماعي، وهي التي تميز كل مجتمع عن غيره.

- مفهوم التنظيم The concept of orgqniwqtion : للتنظيم مجموعة من التعاريف نذكر أهمها :

. يعرف التنظيم بأنه : " الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إدارة تسعى لتحقيق مشروع ما ". (خليل، 1984، صفحة 80).

. عرف " ديموك dimock " التنظيم على أنه : " عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض تحقيق الوعي للأهداف التي وضعتها الجماعة ". (رشوان، 2014، صفحة 8).

ويقصد "ديموك" بهذا التعريف بأن التنظيم عبارة عن هيكل بنائي تم إنشاؤه بهدف تعزيز الوعي بالأهداف التي تم تحديدها من طرف الجماعة.

. ويضيف " تشستر براند " تعريفاً آخراً للتنظيم بأنه: " نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنتظمة أو قوى لاثنتين أو أكثر من الأفراد ". (رشوان، 2014، صفحة 10).

ويرى براند من خلال هذا التعريف : بأن التنظيم هو نظام قائم يعتمد على نشاطات أو أنشطة منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وأنه يتشكل من شخصين أو أكثر، أي أن التنظيم لا يمكن أن يكون بشكل فردي بل يتطلب تنسيقاً و تعاوناً بين الأفراد.

- تعريف الثقافة التنظيمية Definition of orgqniwqtionql culture :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على طريقة عمل الأفراد وتفاعلهم داخل بيئة العمل. فهي تتجسد في القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه السلوك التنظيمي، مما يساهم في تحديد هوية المؤسسة وخلق بيئة عمل متماسكة وملتزمة بالتحديات؛ فإن فهم الثقافة التنظيمية يساعد في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وخلق بيئة عمل تدعم التعاون والتطور المستدام.

فقد تعددت وإختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية نذكر منها:

- الثقافة التنظيمية حسب "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة": "هي مجموعة المبادئ الأساسية التي إختترتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد بأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها". (سمير، 2012، صفحة 121 . 122).
- فهو يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمبادئ التي طورتها الجماعة أثناء التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية والتي أثبتت نجاحها في تحقيق التكيف والإندماج داخل المنظمة. فبمجرد التأكد من فعاليتها يتم نقل هذه المبادئ إلى الأعضاء الجدد لضمان هذه الثقافة، وتعزيز القدرة على فهم المشكلات والتعامل معها بطريقة منهجية.
- كما عرفها **محمد قاسم القريوتي** بأنها: " مجموعة الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و إستقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ". (قريشي، 2017، صفحة 431).
- ويشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي نشأت عبر الزمن و أصبحت تتميز بها أي منظمة، تساعد هذه الثقافة في توحيد فهم الأعضاء لهوية التنظيم وتحدد السلوكيات المتوقعة منهم، مما يسهل التعاون و الإنسجام داخل بيئة العمل.
- وفي تعريف آخر للثقافة التنظيمية يضيف "أندرو دي سيزلاجي و مارك جي والاس" في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداء" بأنها " الفلسفات والمفاهيم والقيم والإفتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن. في المنظمة حول كيفية إتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى، توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة ". (دي، مارك جي، و الاس، 1991، صفحة 458).
- وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى". (إسماعيل، 2013، صفحة 213).
- ويشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الهوية الفردية للمنظمة فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يؤمن بها ويطبقها الأعضاء داخل المنظمة، مما يجعلها مختلفة عن غيرها من المنظمات.
- و عرفت كذلك على أنها: " تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، و هي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الإجتماعية؛ فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الإعتقادات، الإفتراضات، و

المدرجات الحسية و أشكال سلوكية و أشياء من صنع الإنسان، فهي القوة غير المرئية و غير الملحوظة و التي تكون دائما وراء أنشطة المنظمة التي يمكن ملاحظتها و رؤيتها " .(فقاير، 2022، صفحة 192).

- وعرفت أيضا بأنها : إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة .(المغربي، 2016، صفحة 242).

ويشير هذا بأن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يوجه تفكير وسلوك العاملين داخل المنظمة، وتشمل مجموعة من القيم المشتركة، وأنماط السلوك، والتوقعات التي يشترك فيها الأفراد، وتؤثر في طريقة تفاعلهم وأدائهم لأعمالهم.

- وفي تعريف آخر عرفت الثقافة التنظيمية على أنها : " المعايير والقيم والسلوكيات الظاهرة وغير الظاهرة التي يشترك فيها مجموعة من الموظفين، والتي تشكل إحساس المجموعة بما هو مقبول وصحيح هذه الثقافة عادة ما تتغير ببطء، ويتعلمها الأعضاء الجدد في المجموعة من خلال عملية التنشئة الإجتماعية الرسمية و الغير الرسمية " .(M.Wilson, 2001, p. 356).

ويشير هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القواعد والقيم والعادات التي يتبناها الموظفون داخل المؤسسة، سواء كانت واضحة أو غير مرئية. وهذه الثقافة تحدد ما يعتبره الأفراد مقبولا أو غير مقبول في بيئة العمل، وتؤثر على طريقة تفكيرهم .

كما أن هذا التعريف يتضمن بأن الثقافة التنظيمية تتميز بانها تتغير بشكل بطيء، حيث يتم ترسيخها عبر الزمن من خلال التفاعل المستمر بين الموظفين، وأنه عندما ينظم أفراد جدد إلى المنظمة، فإنهم يكتسبون هذه الثقافة عبر عمليات رسمية مثل ( التدريب والتوجيه ) وعبر عمليات غير رسمية مثل ( التفاعل اليومي مع الزملاء والتعلم من بيئة العمل ).

- و يضاف أيضا على أن الثقافة التنظيمية هي: " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء أو ممرضين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " . (بلجارية و بولحية، 2020، صفحة 177).

#### - التعريف الإجرائي Operational definition :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة متكاملة من القيم و المعتقدات و المعايير و السلوكيات التي تسود بين أفراد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة و التي توجه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم وإتخاذهم للقرارات داخل بيئة العمل، والتي تتمثل في: (العمل الجماعي والانضباط و المبادرة).

#### ✓ مفهوم العمل الجماعي teamwork :

. عرفه ( فليو و عبد المجيد ) بأنه: "وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة و محددة تتفق و ظروف كل فرد تجمعهم



أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و إتجاهات و قواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس ووجدانيات ". (فيله و السيد محمد ، 2005، صفحة 98).

ويشير هذا التعريف إلى أن جماعة العمل عبارة عن كيان إجتماعي و هذا الكيان يضم مجموعة من الموظفين الذين يعملون في أقسام مختلفة داخل منظمة أو مؤسسة ما. بحيث أن كل فرد أو موظف يؤدي دورا يتناسب مع إمكانياته و ظروفه و الخبرات التي يمتلكها. وكل هذه الأدوار تدور حول أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهذا ما يستلزم تعاونهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض. كما أن هذا الفريق تسوده بعض القيم والإتجاهات محددة تحكم سلوكهم، و أيضا إنتشار المشاعر و الإنفعالات التي تؤثر على أداء الفريق.

. وقد جاء في تعريف آخر **للعمل الجماعي** وهذا ما ذكره "pascale and michael" على أنه: " نوع من أنواع تنظيم العمل و الذي يضم مجموعة من الأفراد و يؤثر سلبا أو إيجابا على العديد من عناصر و مكونات و مخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء و الإتجاهات ". (عليان، 2014، صفحة 65).

ويقصد من خلال هذا التعريف بأن العمل الجماعي هو أسلوب ينظم العمل بحيث أنه يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد العاملين، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب المنظمة، سواء كان تأثيرا سلبيا أو إيجابيا، ويمكن أيضا لهذا العمل أن ينعكس أو يؤثر على أداء أو إتجاهات الموظفين أو مستوى الإنتاجية.

- **التعريف الإجرائي Operational definition:** العمل الجماعي هو الذي تسود فيه درجة التعاون و التنسيق بين العاملين لإنجاز المهام المشتركة التي تتماشى مع الرؤية العامة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

✓ **مفهوم الانضباط discipline:** هناك مجموعة من التعاريف التي تناولت الانضباط نذكر أهم التعاريف :

- يعني الإلتزام التام و الدقيق بجميع التعهدات و الإلتزامات و المواثيق و القوانين و اللوائح، إلى جانب إتباع الإجراءات و القواعد و المعايير و المواصفات المعتمدة، كما يشمل التمسك القوي بالقيم والمثل العليا، و بأنظمة العمل والمبادئ السامية التي تبناها المجتمع وجعلها جزءا من سلوكه، فتؤثر في تعاملاته و توجهاته و آرائه. ويتجلى الانضباط في سلوكيات متعددة مثل: الإلتقان، و الصدق، و الأمانة، و النظافة، و إحترام القوانين. (عمر، 2016، صفحة 73).

- وقد جاء فيتعريفاً آخر **للالنضباط** على أنه: " إلتزام الموظف بواجبات و مسؤوليات الوظيفة المكلف بها، بمعنى آخر وجود قواعد و لوائح محددة سابقا يجب على الموظف أن يلتزم بها ". (بلاغماس و زروال، صفحة 426).

- **التعريف الإجرائي Operqtionql definitio**: الإنضباط يتمثل في التزام الموظفين بالقوانين واللوائح و الإجراءات الداخلية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

### ✓ مفهوم المبادرة iniciativa:

- " هي عملية إقتراح أشياء، و القيام بها قبل الآخرين و هي صفة الشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ". (المكاوي، 2022، صفحة 24).

ويشير هذا التعريف إلى أن المبادرة هي عبارة عن إقتراح و تنفيذ أفكار أو أعمال بشكل مسبق، قبل أن يقوم بها أشخاص آخرون، وهي تدل على أن الشخص يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

- وقد أشار القرآن الكريم على أن المبادرة هي " الإسراع إلى فعل شيء بهدف التغيير، وهذا الشيء قد يكون فكرة أو عمل أو أي شيء آخر، و المبادرة أمرنا الله تعالى بها في كتابه الشريف فيقول تعالى { وسارعوا إل مغفرة من ربكم وجنة عرضها السموات و الأرض أعدت للمتقين } سورة آل عمران 133 ". (بدري أحمد محمد، 2020، صفحة 494).

ويشير هذا التعريف على أن المبادرة تعني الإسراع في القيام بفعل يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي، هذا التغيير قد يكون فكرة جديدة، أو عملا يعكس التزاما أو رغبة في التغيير، وفي الإسلام المبادرة ليست مجرد فعل عابر، بل هي دعوة للإستباقية في العمل الصالح والإبتعاد عن التردد والتأجيل.

**التعريف الإجرائي Operqtionql definition**: المبادرة تشير إلى استعداد الموظفين لإتخاذ القرارات أو تقديم أفكار جديدة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.

### - تعريف الإبداع الإداري Definition of managerial creativity:

- **مفهوم الإبداع The concept of creativity** : لقد تعددت الدراسات التي تناولت وعالجت موضوع الإبداع و لهذا سوف نذكر اهم هذه التعاريف:

#### 1. الإبداع لغة creativity is a language:

- " بدع الشيء " : أنشأه على غير مثال سابق، و " المبدع " هو: الأصل الذي لا نظير له، و " البديع " من أسماء الله الحسنى ( ديع ) : { بديع السموات و الأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون } ( القرآن الكريم، سورة البقرة : 117). (بابكر، 2017، صفحة 89).

- " و الإبداع و الابتكار والخلق كمتراذفات وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة ". (الصيرفي، 2006، صفحة 259).

2. اصطلاحات terminology:

عرف روبنز (robbins) الإبداع على أنه : " القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما ". (السكرانه، 2011، صفحة 17).

ويقصد بهذا التعريف بأن الإبداع هو القدرة على دمج أفكار مختلفة بأسلوب مميز بهدف اكتشاف علاقة غير مألوفة تجمع بينهما .

وفي تعريف آخر للإبداع عرفبأنه: " تطوير فكرة و تطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الإقتصاد الوطني و زيادة فرص العمل و تحقيق الربح ". (حريم، 2013، صفحة 353).

ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو عملية أو أخذ فكرة معينة وتطويرها بطريقة جديدة، ثم تحويلها إلى شيء عملي مثل منتج جديد أو خدمة جديدة مبتكرة، أو أسلوب جديد لإنجاز الأمور، هذا التطوير و الإبداع يساهم في تعزيز الإقتصاد الوطني، و يخلق فرص عمل وفي نفس الوقت يحقق أرباح مادية. وقد عرفه كل من " ستين و بنشوت Steni & Pinchot " بأنه: الجهد المتواصل الذي ينطلق من توليد الأفكار، مروراً بتوفير الموارد اللازمة، وصولاً إلى تطبيق تلك الأفكار بشكل عملي. (المنهالي و بن توفيق يوسف الادريسي، 2021، صفحة 09).

**تعريف الإبداع الإداري Definition of managerial creativity:**

لقد تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري، و اختلفت زوايا النظر إليه حسب التخصصات و السياقات، إلا أن أغلبها يجتمع على كونه عملية تطوير أفكار جديدة مبتكرة، وفي هذا السياق يمكننا ذكر أهم التعريفات للإبداع الإداري على النحو التالي.

يعرف الإبداع الإداري على أنه: " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الاستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع و مفيد للمنظمة و أعضائها و عملائها ". (المغربي، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 332).

ويقصد بهذا التعريف على أن الإبداع الإداري هو تمكن الفرد من توظيف قدراته الذهنية و العقلية بشكل فعال، مع الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المتاحة أو القابلة للتوفير، من أجل ابتكار وسيلة أو أداة أو فكرة أو منتج جديد يعود بالنفع على المنظمة، و يساهم في تحقيق الفائدة لأعضائها و لعملائها.

و عرفه " القاسيمي " على أنه : " الأفكار و الممارسات التي يقدموها المديرون و العاملون و التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر فعالية و كفاءة في انجاز أهداف الشركات و الدوائر أكثر خدمة للمجتمع ". (شيخاوي ص.، 2015، صفحة 09).

و يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع الإداري يعني الأفكار والممارسات التي يطرحها المديرون و العاملون، والتي تهدف إلى تطوير عمليات و أساليب إدارية تكون أكثر فاعلية و كفاءة في تحقيق أهداف الشركات و المؤسسات، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع.

. وفي تعريف آخر للإبداع الإداري عرفه " **القحطاني** " بأنه: "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي و الإختيار و التجريب و التقويم " . (صارم، 2019، صفحة 35).

ونفهم من خلال هذا التعريف بأن الإبداع الإداري يعني أن الموظف يستخدم مهاراته الشخصية و قدراته على التفكير بطريقة مبتكرة ليطور أساليب جديدة في الإدارة، هذه الأساليب تساعد في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا الإبداع في شكل تصورات جديدة لحل المشكلة، بشرط أن يعتمد على تحليل مدروس و جهد منظم، هذا التحليل يكون مبنيا على الإدراك العقلي الذي يستخدم المنطق في الفهم، و يعتمد على خطوات مثل: (الإختيار و التجربة و تقييم النتائج ) .

- كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: " مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة و الفعاليات و الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلائم مع تحقيق اهداف المؤسسة ". (حليلو و حمادي، 2017، صفحة 430).

و يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع الإداري هو كل ما يحدث من تغييرات في طرق العمل و النشاطات و الأساليب الإدارية داخل المؤسسة، بحيث تكون هذه التغييرات مناسبة و تساعد في الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

- وفي تعريف آخر عرف على أنه : التمكن من إبتكار و تطوير أساليب حديثة و متنوعة في العمل من خلال توظيف مهارات و قدرات الموظفين. (القحطاني و بن محمد علي العامري، 2024، صفحة 442).

- **التعريف الإجرائي للإبداع الإداري** The operational definition of managerial **creativity**:

الإبداع الإداري هو القدرة على توليد أفكار و أساليب جديدة مبتكرة يمارسها الموظفون في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؛ بهدف إيجاد حلول جديدة و تحقيق الأهداف و زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

## 1. دراسات محلية Local studies:

. دراسة " هدى درنوني 2014 / 2015" تحت عنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ( ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع الإدارة و العمل.  
كان منطلق الدراسة التساؤل التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟  
وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي :  
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

### الفرضيات الفرعية :

- تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
  - تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
  - تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي و ذلك من خلال تحقيق ما يلي:
- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.
  - الوقوف على مستوى سيادة كل من الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى الفئات العملية للمؤسسة الصناعية.
  - التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الإلتزام التنظيمي للمؤسسة الصناعية .
  - الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .
  - الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .
- و لتحقيق الهدف من الدراسة تم الإعتماد على إستبيان مكون من مقياسين، الأول يقيس الثقافة التنظيمية و يتكون من ( 30 ) عبارة، أما الثاني فكان للإلتزام التنظيمي و تكون من ( 18 ) عبارة، كما أعتمد على مقياس ليكارت الخماسي، وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 198 ) عاملا من عمال المؤسسة الصناعية، تمثل هذه النسبة حوالي ( 25% ) من اجمالي عدد عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - البالغ ( 791 عامل ) .

و لقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، و الذي حدد مسارها و خطوات جمع و تحليل بياناتها الميدانية و ربطها باطارها النظري ، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من إنجاز هذه الدراسة و على

أساليب إحصائية متنوعة كانت الوسيلة للدراسات الكمية للدراسة على غرار مقاييس النزعة المركزية و التشتت، و كذا معامل الارتباط البيروني و تحليل الانحدار البسيط.

و من خلال تفسير و تحليل البيانات كمي و كيفيا تم الخروج بمجموعة من النتائج التي كانت بمثابة إثبات للفرضيات المطروحة و بالتالي الوصول إلى إجابة على التساؤل الرئيسي السابق الذكر:

في الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.
- سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

و بهذه النتائج نستخلص ختاماً إثبات الفرضية العامة للدراسة والقائلة ب:

- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة التنظيمية.

.دراسة " كنزة بوزنيط 2023/2022 "تحت عنوان : " أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية.

**التساؤل الرئيسي:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي في

المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

و تدرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 -ما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- 2 -ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة ؟
- 3 -هل يوجد علاقة تأثير دالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة ؟
- 4 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟
- 5 -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟
- 6 -هل يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لإسم المؤسسة ؟

**المنهج:** إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه هو المنهج الأنسب لدراساتها التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية و مستويات الولاء التنظيمي في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى إختبار الأثر بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

و لتحقيق أهداف هذه الدراسة ؛ قامت الباحثة بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الجزء الأول منها لمعرفة خصائص عينية الدراسة ، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية ( المشاركة، الإتساق، القدرة على التكيف، المهمة )، و يقيس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

إعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، و قد تم توزيع ( 330 ) إستبانة على عينة الدراسة و المتمثلة في العاملين بمختلف المستويات ( إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ ) في المؤسسات المينائية محل الدراسة، و قد تم إسترجاع ( 229 ) إستبانة، أي ما نسبته ( 69,39 % ) من الإستبانات الموزعة. استخدمت الباحثة برنامج التحاليل الإحصائي Spss لتحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود مستوى إدراك متوسط للثقافة التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة.
- للثقافة التنظيمية بأبعادها ( المشاركة، الإتساق، القدرة على التكيف، المهمة ) أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير إسم المؤسسة، في حين عدم وجودها مع باقي المتغيرات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير إسم المؤسسة لصالح ميناء سكيكة.

## 2. دراسات عربية Arab studies:

. دراسة " إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011 " بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة -، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.



السؤال الرئيسي: ماهو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0,05 ) بين الثقافة التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية ( الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان العمل ).

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية التعليم العالي - محافظات غزة -، و إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و لجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة إلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة - و عددهم ( 294 ) موظف، و تم استرداد ( 247 ) استبانة، و بعد تفحص الإستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة أي بنسبة 81,9%.

و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ) و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي . محافظات غزة . و كانت هذه العلاقة طردية .
- 2 لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني .
- 3 لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة .
- 4 لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه .

- دراسة " عبد الرحمن سالم السوداني 2016 / 2017" تحت عنوان : " الثقافة التنظيمية و أثرها في الإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على الجامعة الأسمرية الإسلامية . زليتن . ، رسالة مقدمة استكمالا ، لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا " الماجستير " في الإدارة و التنظيم .



**التساؤل الرئيسي :** هل هناك تأثير لخصائص الثقافة التنظيمية ( المعتقدات، الأعراف، التوقعات ) على تحقيق الإبداع الإداري ( السلوك الإبداعي ، القدرات الإبداعية ) داخل الجامعة محل الدراسة ؟  
فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خصائص الثقافة التنظيمية و مستوى الإبداع الإداري في الجامعة الأسمرية الإسلامية. و منها نشق الفرضيات الفرعية :

- 1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( المعتقدات التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( السلوك الإبداعي ) .
- 2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( المعتقدات التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( القدرات الإبداعية ) .
- 3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( الأعراف التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( السلوك الإبداعي ) .
- 4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( الأعراف التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( القدرات الإبداعية ) .
- 5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( التوقعات التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( السلوك الإبداعي ) .
- 6 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ( التوقعات التنظيمية ) و الإبداع الإداري ( القدرات الإبداعية ) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مستوى ( الثقافة التنظيمية و أثرها في الإبداع الإداري ) بالجامعة الأسمرية الإسلامية . زليتن . .

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين بالإدارة العليا بالجامعة، و البالغ عددهم ( 120 ) موظف، و استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع ( 120 ) استبانة، و أسترده منها ( 103 ) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي و ذلك بنسبة ( 85.08 % ) ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، و تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات statistical package for the social science .

**و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها :**

- 1 لا تهتم إدارة الجامعة بالمشاكل و التحديات التي تواجهها، و لا تتيح فرص المشاركة في تقديم الأفكار و الأساليب الجديدة و وضع الأهداف بصورة جماعية .
- 2 وجود قنوات مشتركة لموظفي الجامعة بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار، و أن التوجه نحو الفريق يساهم في إنجاز العمل و ينمي الفكر الإبداعي .

- 3 +الأعراف و المعايير السائدة في الجامعة تسعى إلى التكيف مع التطورات الجديدة عند تهيئة مناخ يشجع على الإبداع و يدعم بيئة التعلم و الابتكار .
- 4 شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه اي خطأ في الجامعة، و أن أغلبهم لا يبادرون للالتحاق بدورات تدريبية ذات الصلة بأعمالهم .

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي بلغ عددها (04) دراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة سواء كان المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية ) أو المتغير التابع ( الإبداع الإداري ) ، فسوف نوضح فيما يلي أهم نقاط التشابه و الاختلاف بين هذه الدراسات :

#### - أوجه التشابه Points of similarity :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية .
- يوجد نوع من الإتفاق في الجانب النظري .
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات الإستبيان كأداة للدراسة .

#### - أوجه الاختلاف Points of difference:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث أن هذه الدراسة تناولت الأبعاد ( العمل الجماعي، الانضباط، المبادرة ) .
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد المجال المكاني و الزمني .
- إختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة .

#### - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة Points of benefit from previous studies:

- ساهمت نتائج الدراسات السابقة في تحليل و تفسير بيانات الدراسة الحالية.
- ساهمت نتائج الدراسات السابقة في إثراء نتائج الدراسة الحالية .



. الإطار النظري للثقافة التنظيمية :

-تمهيد :

اولا: خصائص الثقافة التنظيمية .

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية .

ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية .

رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية .

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية .

سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية .

سابعا: دور و وظائف الثقافة التنظيمية .

ثامنا: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية .

تاسعا: العوامل المؤثر في الثقافة التنظيمية .

-خلاصة

### تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي لا يمكن إغفالها عند الحديث عن فعالية المنظمات و إستمراريتها في بيئة تتسم بالتغيير و التحديات المتسارعة، فهي تمثل الإطار غير الملموس الذي يحدد طريقة تفكير و سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل الخلفية التي تبنى عليها العلاقات المهنية، و توجه من خلالها القرارات و الاختيارات اليومية .

و لإن نجاح أي منظمة لا يعتمد فقط على الموارد و الإستراتيجيات، بل على كيفية إنسجام أفرادها و توافقهم مع القيم و المعايير المشتركة، فقد أصبحت الثقافة التنظيمية محط إهتمام الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة .

**أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية :**

تعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تشكل هوية المؤسسة و توجه سلوك أفرادها، فهي تمثل مجموعة القيم و المعتقدات و المعايير المشتركة التي تميز المؤسسة وتؤثر في طريقة عملها وتفاعلها الداخلي و الخارجي، ومن اهم خصائص الثقافة التنظيمية نذكر :

**1 - الثقافة نظام مركب culture is a complex system :**

تعد الثقافة نظاما مركبا، إذ تتألف من مجموعة من العناصر أو المكونات الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتكون ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل ثقافة المنظمة بإعتبارها نظاما مركبا على ثلاثة عناصر رئيسية و هي :

- **الجانب المعنوي the moral aspect :** ويتمثل في النسق المتكامل من ( القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار ).

- **الجانب السلوكي The behavioral :** و يشمل ( العادات، التقاليد، الآداب، الفنون، و الممارسات العملية المتنوعة لإفراد المجتمع ).

- **الجانب المادي The material :** و يتضمن كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من عناصر ملموسة مثل: ( المباني، الأدوات، المعدات و الأطعمة ..... ). (شطي، 2014، صفحة 34).

**2 -الثقافة نظام متكامل Culture is an integretd system :**

إذ إنها كمنظومة مركبة تسعى بإستمرار إلى تحقيق التماسك و الانسجام بين مكوناتها، لأن أي تعديل او تغيير في أحد هذه العناصر ينعكس بالضرورة على باقي العناصر الأخرى .

**3 -الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر Culture is a cumulative, interconnected and continuous system :**

تعد الثقافة نظاما تراكميا متصلا و مستمرا، حيث يقوم كل جيل في المنظمة بنقلها إلى الأجيال اللاحقة من خلال التلقين و المحاكاة، وذلك بعد إثرائها بعناصر و خصائص جديدة، و تنظيم العلاقات و التفاعلات فيما بينها . (حنيني، 2014، صفحة 64).

**4 -الثقافة نظام مكتسب يتغير و يتطور بإستمرار Culture is an acquired system that constantly changes and evolves :**

تمثل نظاما مكتسبا يتطور بشكل دائم، حيث لا تعني استمراريتها مجرد انتقالها من جيل إلى آخر بصيغتها الأصلية، بل تتجلى في التغير المستمر من خلال تبني خصائص جديدة أو إعادة إحياء عناصر قديمة، و

قد يؤدي هذا التغيير إلى فقدان بعض السمات السابقة في سبيل التكيف و النمو . (حسن و رحمن عودة الصباح، 2021، صفحة 615).

#### 5 -الثقافة لها خاصية التكيف :Culture has the ability to adapt

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و إستجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب آخر .

#### 6 -الثقافة عملية مكتسبة :Culture is a learned process

أي تكتسب من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم .

#### 7 -ثقافة المنظمة عملية إنسانية :Organizational Culture is a human process

حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة . (شطي، 2014، الصفحات 34 - 35).

#### 8 -تكوين المسلمات :Formation of assumptions

تبنى المسلمات عندما يعتقد الفرد مجموعة من الأفكار و يعتقد بأنها غير قابلة للنقاش؛ إذ يراها حلالا مثالية لمختلف المواقف، و تنشأ هذه المسلمات من مزيج من القيم الإيجابية و السلبية و المعتقدات الصائبة و الخاطئة إلى جانب السلوكيات المتكررة داخل المؤسسة، و تؤثر هذه المسلمات في تشكيل الثقافة التنظيمية، و قد تشكل عائقا أمام عمليات التغيير و التطوير .

#### 9 -القيم و الفلسفة :Philosophical values

تلتزم المؤسسة بمجموعة من القيم الأساسية التي يجب على كل فرد فيها الالتزام بها كالسعي لتحقيق جودة عالية، و توفير مستوى مناسب من الكفاءة و الفعالية، و الالتزام بالأنظمة و التعليمات. أما الفلسفة التنظيمية ففهي تمثل الإطار الذي يوجه طريقة تعامل المؤسسة مع موظفيها و زبائنهم و يحافظ على هويتها الثقافية .(بوراس، 2021، صفحة 86).

-وهناك مجموعة من الخصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها و

الالتزام بها في التنظيم و اهم هذه الخصائص هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف .

- درجة قبول المخاطرة : وتشجع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة .

- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- شكل و مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو الأقدمية أم على الوساطة و المحسوبية .
- درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات النظر المعارضة . (سمير، 2012، الصفحات 134 - 135).

- طبيعة نظام الاتصالات سواء كان محصورا في القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل الهرمي، أو أنه نمطا معتمدا شبكيا يتيح تبادل المعلومات في جميع الاتجاهات. (شاهد، 2020، صفحة 63).

وما نلاحظه من هذه الخصائص أنها مجموعة من عناصر جوانب متعددة من الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل داخل المؤسسة، فهي تشمل مدى تمكين الأفراد و تحفيزهم على المبادرة و تحمل المخاطر، ووضوح الأهداف، و التكامل بين الوحدات، و دعم الإدارة العليا، إضافة إلى طبيعة الرقابة و نظم الحوافز، كما تؤكد على أهمية الإنفتاح على الآراء المختلفة و فعالية نظام الاتصالات، وكل هذه الخصائص نجدها تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، وكلها عناصر تساهم في تشكل بيئة تنظيمية مشجعة و محفزة على خلق روح التنافسية و توظيف أفكار وأساليب جديدة للمنظمة .

### ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى أي منظمة كونها تلعب دورا محوريا في بناء الهوية المؤسسية وتشكيل السلوك الإداري داخل المنظمات، فهي تمثل المنظومة القيمية التي توطر العلاقات بين الأفراد، وتساهم في توجيه القرارات، وتعزيز الانتماء، وفيما يلي سوف نعرض أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة :

- تعد مرجعا لكل من الإدارة و العاملين، حيث تساهم في تحديد أنماط السلوك و العلاقات التي ينبغي إتباعها و الإقتداء بها .
- يؤدي العامل دوره في إطار تنظيمي موحد، حيث تشكل الثقافة قيما و سلوكيات و قواعد تحدد كيفية تعامل العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مع جميع المتعاملين معه؛ كما أنها تحدد مظهرهم و طريقتهم في التعامل و مستوى أدائهم، و نهجهم في مواجهة التحديات .



- تعد الثقافة التنظيمية إحدى السمات المميزة للتنظيم عن غيره، وهي مصدر فخر و إعتزاز للعاملين خاصة عندما تركز على قيم مثل ( الابتكار، والتميز، والزيادة، و تمنح التنظيم القدرة على التفوق على منافسيه ) .
- الثقافة القوية تسير مهمة الإدارة و القيادة، حيث لا تحتاج إلى إجراءات رسمية و متشددة لضمان إلتزام الأفراد بالسلوك المطلوب .
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية لأنها تعزز السلوكيات مثل ( الإبداع و خدمة العميل ) . و تكون فعالة عندما تركز سلوكيات روتينية، ( كالتقاني، و الإنضباط ، و الإلتزام بالقواعد ) . (بومعرف، 2014، الصفحات 112 - 113).
- تعد الثقافة القوية عنصرا فعالا مساعدا و مساندا للإدارة تمكنها من تحقيق أهدافها و طموحاتها . و تعد الثقافة القوية عندما يتبنى معظم الموظفين في المنظمة قيمها و مبادئها و قواعدها و يلتزمون بها . (عياد الأشلم و أحمد بن ناصر، 2021، صفحة 202).
- هي تصور ذهني يوحد أفراد المنظمة ، و يوجه اعمالهم و ينظم علاقاتهم و إنجازاتهم .
- تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا يؤثر بشكل كبير على قابلية و قدرة المنظمة على التغيير و مواكبة المستجدات من حولها، فكلما إتسمت قيم المنظمة بالمرونة و التطلع نحو الأفضل، زادت قابليتها للتغيير و حرصها على الإستفادة منه، وفي المقابل إذا غلب على قيمها الثبات و التحفظ، فإن ذلك يحذ من قدرتها و استعدادها للتطور و التجديد . (مصمودي و باشا، 2015، صفحة 04).
- تتطلب ثقافة المنظمة بذل جهود واعية تساهم في تعزيزها و دعمها و الحفاظ على استقرارها النسبي . (ناصر عبد الله، 2011، صفحة 27).
- إبراز السمات التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات . (فاروق مصباح العاجز و عبد عطية بحر، 2012، صفحة 33).
- تشعر أعضاء المنظمة أنهم قادرون على إدراك و فهم المنظمة بشكل جيد . (سالم عبد الكريم، 2011).
- و من خلال هذا نفهم بأن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دورا محوريا في توجيه سلوك الأفراد، و تعزيز الإلتزام و الإلتواء، و تهيئة بيئة عمل محفزة على التعاون والإبداع، فهي تشكل الإطار الذي تتحرك القرارات، و تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و تطلعات العاملين، و بفضلها تستطيع المنظمات التكيف مع التغيرات، و تطوير أدائها بشكل مستدام .

### ثالثا : مكونات الثقافة التنظيمية

تشكل مكونات الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي تنبثق منه القيم و السلوكيات داخل المؤسسة، و قد أولى العديد من الباحثين إهتماما لتحديد أبرز هذه المكونات إستنادا إلى دراسات نظرية و تطبيقية متعددة . و فيما يلي سيتم استعراض أهم هذه المكونات :

#### 1 -القيم التنظيمية organizational values:

تشير القيم إلى المبادئ الإجتماعية العامة و المعايير التي تشكل جوهر الثقافة، و التي يتفق عليها ضمنا مجموعة من الأفراد يشكلون تنظيما إجتماعيا، و تؤثر في مختلف جوانب حياتنا؛ فمن خلال هذه القيم يمكن تحديد ما هو مقبول أو غير مقبول، و ما يعد جيدا أو أخلاقيا و غيرها، و يركز علماء الإجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد و إنسجامة مع البيئة الخارجية .

أما القيم التنظيمية تحديدا، فهي كما يراها " محمود العميان " : " تمثل القيم الداخلية و الفلسفة الخاصة بمؤسسة معينة، و توجه الإتجاهات العامة التي يسير وفقها العاملون فيها، و تساعد في إتخاذ القرار ضمن مختلف الظروف التنظيمية " . في حين تعرفها stacey بأنها " إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد " .

#### 2 المعتقدات التنظيمية organizational beliefs:

تعد المعتقدات بشكل عام أفكارا مشتركة و متجذرة تتعلق بطبيعة الفرد و حياته الإجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية، فهي تمثل مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية داخل بيئة العمل، و كذلك حول كيفية أداء المهام و الإجراءات التنظيمية، بما في ذلك أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة .

و تسهم قوة هذه المعتقدات التنظيمية، خاصة عندما تكون ظاهرة و ملموسة في بناء الهوية الداخلية للمنظمة و تعزيز صورتها الخارجية.(ميري، 2022، الصفحات 43 - 44).

#### 3 الأعراف التنظيمية organizational norms :

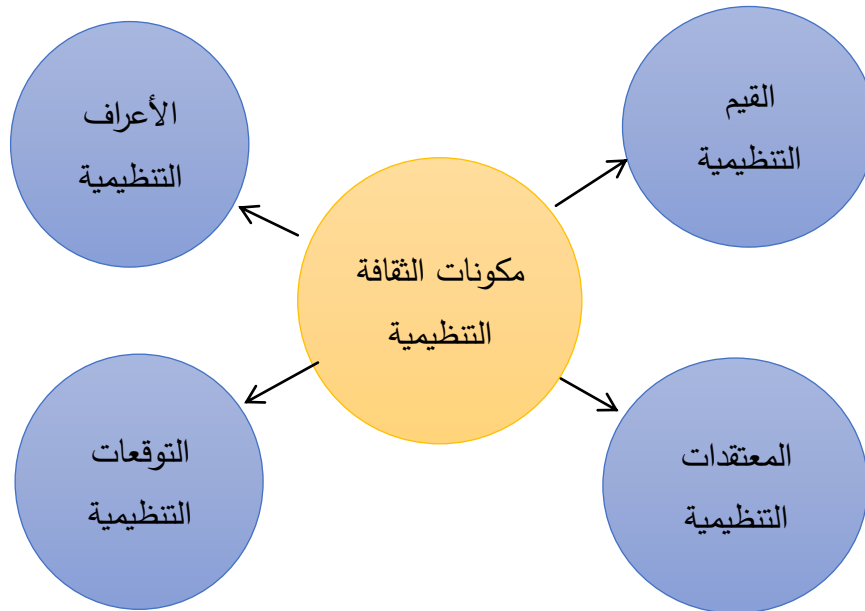
هي عبارة عن معايير سلوكية يلتزم بها العاملون ضمن المنظمة، انطلاقا من اعتبارها ضرورية لتحقيق مصلحة المؤسسة، و من المثلة على ذلك، التزام المنظمة بسياسة عدم تعيين الأب و الإبن معا داخل الكيان التنظيمي الواحد. و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأعراف غالبا ما تكون غير مدونة رسميا، إلا أنها تعد ملزمة وواجبة الإتباع .(أبو شريعة، صفحة 212).

## 4 - التوقعات التنظيمية organizational expectations :

تشر التوقعات التنظيمية إلى مضمون التعاقد السيكولوجي غير المكتوب بين الفرد و المنظمة ، حيث تتضمن مجموعة من التصورات و الافتراضات التي يتوقعها كل طرف من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل الكيان التنظيمي . و تشمل هذه التوقعات ، على سبيل المثال ، ما ينتظره الرؤساء من مرؤوسيهم ، و ما يتوقعه المرؤوسين من رؤسائهم ، بالإضافة إلى ما يتوقعه الزملاء من بعضهم البعض . و تمثل هذه التوقعات جزءا أساسيا من العلاقات التنظيمية ، رغم أنها غير موثقة رسميا ، إلا أن تأثيرها بالغ في تحديد أنماط السلوك داخل المنظمة . (شنشونة، 2013، صفحة 96).

ومن خلال هذه المكونات التنظيمية التي تم طرحها ( القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات ) نفهم بأنها تشكل الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، حيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد، و تعزيز الإنسجام داخل المنظمة ، كما تساهم في بناء بيئة عمل موحدة تدعم الأهداف المشتركة و تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين و جودة العمل .

الشكل (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

. كما أشار بعض الباحثين على وجود مكونات أخرى للثقافة التنظيمية و تتمثل في :

**- الروتينات Routines:**

تعبّر عن الأسلوب الذي يتبعه أعضاء المنظمة في تعاملهم الداخلي و مع الأطراف الخارجية، كما توضح أنماط و أساليب العمل اليومية .

**- الأساطير والقصص Myths and stories:**

تمثل الذاكرة الجماعية للمنظمة، سواء رويت داخلها أو خارجها، حيث توظف لدمج الحاضر في سياق الإستمرارية التاريخية من خلال ربط الماضي بالحاضر، مع إبراز قيمة بعض الأحداث أو الشخصيات.

**- الرموز Symbols:**

تتمثل في الشعارات أو التعويذات، مثل توزيع المكاتب على الموظفين، و السيارات الوظيفية، و الرتب، وكذلك المصطلحات المستخدمة داخل المنظمة، حيث تعتبر جميعها تعبيراً و رمزاً لهوية المنظمة.

**- الهياكل التنظيمية Organizational structures:**

تشير إلى التوزيع الرسمي للسلطة داخل المنظمة، و تحدد صلاحيات مختلف الوظائف، و تعد الهياكل المتمركزة مؤشراً على احتكار الإستراتيجية من قبل المديرين السامين، مما يحد من صلاحيات باقي الأعضاء.

**- هياكل السلطة Power structures:**

هياكل السلطة ترتبط كذلك بالمعتقدات الأساسية و القيم المشتركة داخل المنظمة، ويتم تشكيلها تدريجياً مع مرور الزمن. فالسلطة هنا لا تعتمد فقط على الأقدمية أو السلطة الرسمية، بل تستند أيضاً إلى الخبرة التقنية، كما هو الحال مع الخبراء .

**- أنظمة الرقابة Control systems:**

تهدف أنظمة قياس الأداء و المكافآت إلى تركيز الإنتباه على الجوانب الجوهرية داخل المنظمة، مع تحديد العناصر و التي تتطلب متابعة و رعاية خاصة. و تعد أنظمة الحوافز و التعويضات ذات تأثير بالغ على سلوكيات الأفراد، و قد تشكل في بعض الحالات عائقاً أمام تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة . (ملوكي، العباسي، و زهواني، 2018، الصفحات 41 - 42).

**- الإتصالات Communications:** من حيث القدرة على إيجاد أسلوب مقبول للحوار و تبادل الآراء و

المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة و العاملين (عمران، 2014)

## رابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها بيئة العمل داخل المؤسسات ، حيث تجسد منظومة القيم و الإتجاهات التي يتبناها الأفراد في تعاملهم و سلوكهم المهني . و باختلاف طبيعة و أهداف المنظمات برزت عدة أنواع من الثقافة التنظيمية ، و هناك نوعين رئيسيين هما :

### 1. الثقافة القوية Strong Culture:

تعد الثقافة التنظيمية قوية عندما يتبنى جميع أعضاء المنظمة مكوناتها من معتقدات و قيم و عادات، و يتقاسمونها فيما بينهم، و يحرصون على نقلها إلى الأعضاء الجدد بصورة تلقائية، و تزداد قوة هذه الثقافة كلما كانت معالمها واضحة و اهدافها محددة، و تعتمد الثقافة القوية على عنصرين أساسيين هما:

- عنصر الشدة: و يقصد به مدى قوة تمسك الأعضاء بالقيم و المعتقدات السائدة داخل المنظمة .
- عنصر الإجماع بالمشاركة : حيث يشترك جميع الأعضاء في تبني القيم و المعتقدات ذاتها، و يتم تعزيز هذا الإجماع من خلال توعية الأفراد بتلك القيم، إلى جانب نظام الحوافز و المكافآت الموجبة للملتزمين بها .

و على الرغم من أن الثقافة القوية قد تسهم في تميز المنظمة، إلا أنها قد تتحول إلى عائق يؤدي إلى الفشل و الإنغلاق على الذات، خاصة إذا ترسخت القناعة بأن طرق و أساليب العمل الحالية هي الوحيدة المثلى، مما يحد من قدرة المنظمة على التغيير في مواكبة متطلبات البيئة الخارجية.

و من هذا المنطلق يفضل استخدام مصطلح " الثقافة القوية الديناميكية أو الإيجابية " ، للدلالة على تلك الثقافات التي تحفز الأفراد باستمرار على البحث عن الأفضل لتحقيق التكامل الداخلي و التكيف مع المتغيرات الخارجية، حتى و إن اقتضى الأمر إعادة النظر في بعض مكوناتها الأساسية . (بوديب، 2014، صفحة 76).

### 1. الثقافة الضعيفة weak Culture:

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين في المنظمة، بحيث لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرفهم، و بالتالي يفقد العاملون إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات التي تسعى المنظمة إلى زرعها فيهم، و يجدون صعوبة في التوافق مع أهداف و قيم المنظمة، حيث تبدو القيم و المعايير السائدة عديمة المعنى لهم، و يشعرون بالعزلة و الإحباط ، و في هذه الحالة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، فتهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، و فيها يقل التحفيز و يقل معه الرضى الوظيفي لدى العاملين فتتخفف الإنتاجية لديهم .(مصطفى، 2017، صفحة 19).

و نفهم من خلال هذا بأن الثقافة الضعيفة داخل المنظمة تعني غياب تبني القيم و المعتقدات بشكل قوي من قبل العاملين، مما يؤدي إلى ضعف الثقة و القبول بها، و صعوبة توافقهم مع أهداف المنظمة، يشعر الموظفون بالعزلة و الإحباط، و يصبحون بحاجة دائمة إلى التوجيه. نتيجة ذلك تعتمد الإدارة بشكل أكبر على القوانين و اللوائح الرسمية، مما يقلل التحفيز و الرضا الوظيفي، و ينعكس سلبا على الإنتاجية .

-كما أشار بعض الباحثين على وجود أنواع أخرى للثقافة التنظيمية و التي تتجسد على النحو التالي :

#### - الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture :

تتسم هذه الثقافة التنظيمية بتحديد دقيق للمسؤوليات و السلطات، حيث يكون العمل منظما و موزعا بشكل واضح، مع وجود تنسيق بين مختلف الوحدات، كما يتم انتقال السلطة و المعلومات وفق تسلسل هرمي، و تعتمد هذه الثقافة على مبدأ التحكم و الإلتزام .

#### -الثقافة الإبداعية Creative Culture :

تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، حيث يتسم الأفراد بحبهم لخوض المخاطر عند اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

#### -الثقافة المساندة Supportive Culture :

تسود بيئة العمل هنا روح الصداقة و التعاون، مما يخلق شعورا لدى العاملين بأنهم عائلة واحدة تعمل بانسجام و تكاتف كامل، و تسعى المنظمة إلى تعزيز الثقة و المساواة و التعاون و الأجواء الودية، مع التركيز على البعد الإنساني في التعامل .

#### -ثقافة العمليات Process Culture :

يركز هذا النوع من الثقافة على كيفية إنجاز العمل أكثر من التركيز على النتائج المحققة، فيسود الحذر بين الأفراد، مما يجعلهم أكثر حرصا على حماية أنفسهم، و تقل لديهم الرغبة في تحمل المخاطرة. و يعتبر الشخص الناجح هو الأكثر تنظيما، و دقة في وقته، و اهتماما بالتفاصيل أثناء أداء مهامه . (العاجز، 2011، صفحة 21).

#### -ثقافة المهمة Mission Culture :

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل، حيث تهتم بالنتائج و تسعى إلى استخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أعلى مستوى من النتائج بأقل التكاليف .

#### -ثقافة الدور Role Culture :

تعتمد هذه الثقافة على التخصص الوظيفي و الأدوار المحددة أكثر من اعتمادها على الأفراد، تتميز بالالتزام بالقواعد و الأنظمة، و توفر وضوحا في الأدوار الوظيفية مما يضمن استمرارية و ثبات الأداء . (زواوي، 2021، صفحة 128).

### - ثقافة الفرد Individual Culture:

تقوم على اشباع احتياجاته الشخصية، إذ تميل المنظمات المهنية الصغيرة إلى تركيز جهودها بشكل رئيسي إلى تحقيق مصالح و رغبات الأفراد العاملين فيها، مقارنة باهتمامها بتلبية متطلبات البيئة الخارجية أو السوق .(ساعد، 2016، صفحة 62).

### خامسا : مستويات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في رسم معالم بيئتها الداخلية و توجيه سلوك أفرادها، و تتشكل هذه الثقافة عبر مستويات مختلفة تتكامل فيما بينها لتحديد كيفية التفكير و العمل داخل المنظمة، و قبل التعمق في تفاصيلها، سنعرض أهم المستويات التي تبرز طبيعة الثقافة التنظيمية و دورها في تطوير الأداء المؤسسي .

### 1 -ثقافة المجتمع Communitiy Culture:

و تتضمن القيم و الإتجاهات و المفاهيم و الأفكار السائدة بين أفرادها، و التي يكتسبها الأشخاص قبل انضمامهم إلى المنظمة، و تتأثر ثقافة المجتمع بعدة عوامل، مثل الظروف الإقتصادية و السياسية و الهياكل الإدارية للدولة، مما ينعكس بدوره على رسالة المنظمة و أهدافها و خدماتها و منتجاتها. لذلك ينبغي أن تتماشى ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع لضمان تحقيق أهدافها و الحصول على قبول كامل مع أفرادها .

### 2 ثقافة النشاط Activity Culture:

تتسم المنظمات التي تنتمي إلى نفس مجال النشاط بتشابه في قيمها و اتجاهاتها و معتقداتها، مما ينعكس على أسلوب التسيير و نمط اتخاذ القرار داخلها، إضافة ملامحها و سياساتها العامة. و يبدو هذا الأمر أكثر وضوحا في القطاعات مثل: ( البنوك ، الفنادق ، و الشركات البيتروولية ) . (حيني، 2014، الصفحات 93 - 94).

### 3 ثقافة المنظمة Organizational Culture:

كما تبين لنا سابقا فإن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها، حتى عن تلك التي تمارس نفس النشاط، و يعود ذلك إلى اختلاف الموارد البشرية المتاحة لديها مقارنة بالمنظمات الأخرى، و كذلك إلى تميز القيادة الإدارية الخاصة. بالإضافة إلى بيئتها الداخلية المتميزة عن غيرها، كل هذه العوامل تسهم في إضافة طابع خاص و مميز على ثقافة المنظمة .

#### 4 ثقافة الجماعات المهنية (الثقافات الفرعية) Professional group :Culture(subcultures)

تتواجد داخل أي منظمة مجموعة من الثقافات الفرعية التي يمكن تقسيمها وفقا للمستويات الهرمية، مثل ( الإدارة العليا، و الإدارة الوسطى، و الإدارة الدنيا " المشرفين "، و العمال التنفيذيين حيث يتمتع كل مستوى بثقافته الفرعية الخاصة، كما يمكن تقسيم هذه الثقافات الفرعية و فقا للوحدات الإدارية مثل: ( الإدارا و الأقسام و المصالح ) حيث يكون لكل وحدة إدارية ثقافتها الفرعية الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك يمكن تقسيمها بناء على الوظائف المختلفة مثل: ( الشراء و الإنتاج و التسويق و المالية و المحاسبة و غيرها)، حيث تتمتع كل وظيفة بثقافتها الفرعية الخاصة. (مصطفى، 2017، صفحة 20).

##### سادسا : مصادر الثقافة التنظيمية

تلعب مصادر الثقافة التنظيمية دورا محوريا في تشكيل هوية المنظمة، و توجيه سلوك أعضائها، و هذا ما يستعدي التطرق إلى أهم هذه المصادر.

#### - الخصائص الفردية للأفراد داخل المنظمة Individual characteristics of members :within the organization

يعد الأفراد الذين يشكلون المنظمة المصدر الأساسي لثقافتها، حيث تتبنى المنظمات ثقافات معينة تجذب و تختار و تحتفظ بالأفراد الذين يتشاركون معها نفس القيم، و مع مرور الوقت يغادر الأفراد الذين لا يتلاءمون مع هذه القيم، مما يؤدي إلى زيادة درجة التشابه بين أفراد المنظمة .

#### - خصائص الإدارة العليا Characteristics of top management

تتولد أنماط ثقافية داخل المنظمة بناء على شخصيات و معتقدات الإدارة العليا، و تعمل المنظمة على تطوير مجموعة من القيم التنظيمية التي تضبط ثقافة الأفراد، مثل القيم الأخلاقية وهي عبارة عن معتقدات و قواعد سلوكية ترسم الطريق الصحيح لتعامل الأعضاء فيما بينهم .

#### - الحقوق الخاصة التي تمنحها المنظمة للموظفين Special rights granted by the organization to employees

تشمل هذه الحقوق ما تمنحه المنظمة لأفرادها من صلاحيات في استخدام الموارد، و تحدد هذه الحقوق مسؤوليات كل عضو داخل المنظمة، مما يساهم في تطوير معايير و قيم و اتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

#### - هيكل المنظمة organizational structure



يقصد به التنظيم الرسمي لعلاقات السلطة و المسؤولية الذي يعتمد لضبط الأنشطة داخل المنظمة .  
فإختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات التنظيمية، لذلك تسعى الإدارة إلى تصميم هياكل تنظيمية محددة لدعم ثقافة المنظمة .

### - الأخلاق التنظيمية organizational ethics :

وتتمثل في القيم و المعتقدات و المعايير الأخلاقية التي تحدد كيفية تعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض أو مع الأطراف الأخرى ضمن بيئة المنظمة، و تعتمد الأخلاق التنظيمية على ثلاثة عناصر رئيسية: الأخلاق المجتمعية، و الأخلاقيات الدينية، و الأخلاقيات الشخصية، و تقع على عاتق المنظمة مسؤولية توفير بيئة أخلاقية داخلية توجه سلوكيات أفرادها نحو السلوك القويم . (بحاش، 2014، الصفحات 76 - 77).

### سابعا : دور وظائف الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد و يحدد طريقة تفاعلهم مع مختلف المواقف. و انطلاقا من أهميتها، فإن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة أدوار محورية تسهم في تحقيق التماسك الداخلي و مواجهة التحديات الخارجية، و من بين اهم هذه الأدوار نذكر:

### - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية It gives The members of the organization an

**organizational identity**: "إذ أن مشاركة نفس القيم و المدركات و بالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد ن مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك" .

و يقصد بهذا أنه عندما يتشارك أفراد المنظمة نفس القيم و المدركات و المعايير ن فإن ذلك يمنحهم هوية تنظيمية موحدة، و يعزز لديهم الشعور بالإنتماء. و هذا الإحساس بالتوحد يساعدهم على تطوير هدف مشترك و العمل معا لتحقيقه .

### - تسهيل الإلتزام الجماعي Facilitating collective commitment : "إن الشعور بالهدف

المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة " .

و نفهم من خلال هذا أن وجود هدف مشترك بين أفراد المنظمة يجعلهم أكثر استعدادا للإلتزام بثقافة المنظمة، فحينما يشعر الأفراد أنهم يسعون نحو غاية واحدة ن يصبح التزامهم بالقيم و المعايير المشتركة أقوى ن مما يعزز من انسجامهم و عملهم الجماعي .

- **تعزز استقرار النظام enhance the stability of the system:** "تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام".

- " تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين".

. تشير هذه الفكرة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد الافراد على فهم البيئة التي يعملون فيها، من خلال توفير معاني و قيم مشتركة تفسر لهم سبب حدوث الأشياء بطريقة معينة. و بهذا توجه الثقافة سلوكهم و توضح لهم كيفية التصرف في مختلف المواقف. (بوديب، 2014، صفحة 86).

. و الثقافة التنظيمية من الممكن أن تعود بمنافع جمة على المنظمة، و ذلك من خلال الوظائف أو الأدوار التالية :

- **بناء إحساس بالتاريخ (history):** تسهم الثقافة ذات الجذور العميقة في تشكيل منهج تاريخي يبرز قصص الأداء المتميز، و العمل الجاد، و دور الشخصيات البارزة داخل المنظمة .

- **تعزيز الشعور بالوحدة (oneness):** توحّد الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد، و تمنح معنى واضحا للأدوار، كما تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز بينهم .

- **تطوير الإحساس بعضوية و انتماء المنظمة (membership):** يتحقق هذا الشعور من خلال نظام عمل متكامل يوفر الإستقرار الوظيفي، و يحدد أسس الإختيار و التدريب و التطوير المناسب للعاملين (روابحية، 2018، صفحة 18).

- **تفعيل التبادل بين الأعضاء (exchange):** وهذا من خلال تعزيز التبادل بين الأعضاء عبر عقد العمل و المشاركة في إتخاذ القرارات. و تنسيق الجهود بين الجماعات . (بن خليف، بن خليف، و بن سليمان، 2021، صفحة 109).

و هناك وظائف اخرى للثقافة التنظيمية يمكن حصرها في النقاط التالية :

- تؤدي إلى التزام جميع الموظفين في المؤسسة .

- تؤدي إلى ترابط أجزاء المؤسسة و أقسامها .

- تعمل كإطار مرجعي للموظفين لاستخدامه أو الإستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة و أيضا استخدامه كمرشد للسلوك الملائم . (عبد الباقي، 2020، صفحة 26).

- تعزيز الإحساس بالإنتماء و الولاء التنظيمي ، و تحسين جودة العلاقات المهنية بين الأفراد .

- إتاحة رؤية واضحة لما يدور داخل التنظيم من تطورات و سياسات متبعة .

- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تستند إليها الإدارة العليا .
- توفير أداة رقابية فعالة للإدارة تمكنها من تفعيل و تشكيل السلوك التنظيمي . (شاكر رضوان سمارة، 2017، صفحة 73).

و من خلال ما تم التطرق إليه نفهم بأن الثقافة التنظيمية تساهم في استقرار عمل المنظمة لأنها تشجع على التنسيق و التعاون المستمر بين الأعضاء، من خلال غرس الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام بالقيم و المعايير الموحدة، فيصبح الفرد أكثر انسجاماً، مما ينعكس على استقرار النظام الداخلي للمنظمة.

### ثامنا :نظريات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية لفهم كيفية عمل المنظمات و تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات داخلها، و قد حظيت هذه الثقافة باهتمام واسع من الباحثين و الممارسين، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات حاولت تفسير طبيعتها، و مكوناتها ، و دورها في تحقيق أهداف المنظمة. و في هذا السياق نستعرض أهم النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية :

#### 1 نظرية القيم Value theory:

يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسودا لثقافة و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و يورد وصفي إلى أن " أوبلر " يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد، و يحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ويتضح من خلال هذه النظرية بأن كل ثقافة لا يحكمها مبدأ واحد شامل ومتكامل، بل تهيمن عليها مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع الاجتماعي للأفراد المنتمين لهذه الثقافة. ويرى أوبلر أن في كل ثقافة توجد مجموعة من القيم التي يؤمن بها أفراد المجتمع و يؤكدون على أهميتها، و هذه القيم تتحكم في تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض، كما تحدد كثيرا من أنماطهم الثقافية وسلوكياتهم.

#### 2 نظرية روح الثقافة Theory of the spirit:

" تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة ". (دريدي، 2018، صفحة 175).

و عليه يمكننا القول بأن نظرية روح الثقافة أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتجسد في مجموعة من السمات و الخصائص المجردة، و التي يمكن استنباطها من خلال تحليل المعطيات الثقافية السائدة في

المنظمة، حيث تعد هذه الروح عاملاً حاسماً في تشكيل شخصيات القادة و العاملين، و تسهم في توجيه سلوكياتهم و ممارساتهم داخل بيئة العمل .

### 3 نظرية التفاعل مع الحياة Theory of interaction with life:

" تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة مختلف عن روح الجماعة، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة، و باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة بثلاث (3) خصائص جوهرية نجملها في الآتي :

عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها .

العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .

و من خلال هذا يتضح بأن نظرية التفاعل مع الحياة تقوم على طريقة تواصل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، حيث يتعرف القائد بأفراد فريقه و تمكنه من أداء دوره بفعالية دون صدمات، كما تركز على أن طريقة نظر الأفراد إلى الحياة تتشكل من خلال تجاربهم و علاقاتهم داخل المنظمة، و تعكس قيم الجماعة و مدى تماسكها، و تقوم هذه النظرية على ثلاثة ركائز وهي: اندماج الثقافة مع التنظيم، الحفاظ على القيم الثقافية دون تغيير، و بناء علاقات أخلاقية قائمة على القيم الاجتماعية.

### 4 نظرية الثقافة القوية Strong Culture theory:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها، و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك و قوي و يترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال:

+الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

+الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز مادية.(زروقة، 2017، صفحة 52 . 53).

ويتضح إلينا بأن هذه النظرية ترى أن قوة المؤسسة تنبع من قوة ثقافتها و بمدى اتفاق العاملين على القيم والمفاهيم و العادات و القواعد السلوكية، مما ينعكس إيجابا على الأداء من خلال تحقيق أهداف مشتركة تخلق دوافع و حوافز مادية .

### تاسعا : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر "بياليسيتال bylesetal" بأن قوة و ضعف ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل هي :

- 1 - **حجم المنظمة Organization size**: تعد الثقافة التنظيمية سمة ملازمة للجماعات داخل المؤسسات، حيث تزداد احتمالية تشكل ثقافة مشتركة كلما كان حجم الجماعة صغير و توفرت بين أعضائها تجارب و مواقف مشتركة، وفي المقابل تقل إمكانية ظهور ثقافة تنظيمية موحدة في المنظمات الكبرى التي تتسم بالإتساع الجغرافي و التنوع الوظيفي.
- 2 - **العمر التنظيمي Organizational age**: يعد العمر التنظيمي من العوامل المؤثرة في تشكل الثقافة التنظيمية، حيث تشير الدراسات بأن المنظمات ذات الإمتداد الزمني الطويل بالثقافة تنظيمية أكثر ترسخا و تميزا بالمنظمات الحديثة، التي لا تزال تمر بالمراحل الأولى من النمو و السعي نحو الاستقلالية.
- 3 - **التقنية التنظيمية Organizational technology**: تساهم التقنية في توفير أسلوب يناسب أفراد التنظيم لأداء مهامهم، الأمر الذي يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة، كما أن لها تأثيرا إيجابيا على مستوى الأداء.(العاجز، 2011، الصفحات 28 - 29).
- 4- **التنشئة الإجتماعية Socialization**: كلما كانت التنشئة الإجتماعية تركز على تحفيز الالتزام و العمل، فإنها تساهم بشكل أكبر في بناء ثقافة تنظيمية قوية.
- 5- **البيئة الخارجية External Environment**: يعد استقرار البيئة الخارجية عاملا حاسما في تعزيز الاستقرار الداخلي للمؤسسة، الأمر الذي يساهم في ظهور ثقافة تنظيمية قوية .
- 6- **التغيير التنظيمي organizational change**: إن سرعة التغيير داخل المؤسسة و على مستوى أعضائها يقلل من إمكانية أو إضعاف فرص بناء ثقافة تنظيمية قوية .(بوزنيط، 2023، صفحة 57).
- 7- **التكنولوجيا المستخدمة technology used**: أي أن المنظمة كلما إعتمدت على تقنيات حديثة و متطورة، زادت فرصتها في ترسيخ ثقافة المشاركة بين وحداتها المختلفة.(ياحي، 2017، صفحة 301).
- كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الثقافة التنظيمية سلبا و إيجابا و هي :

- أ - **تعاقب الأجيال Succession of generation**: لا يقتصر تأثير تعاقب الأجيال على الأنماط القيادية المتبعة فحسب، بل يمتد تأثيره أيضا إلى كيفية تقديم المنظمة لخدماتها للمستفيدين .
- ب - **القيادة الإدارية Managerial leadership**: تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تشكيل ثقافة تنظيمية تتماشى مع طبيعة و خصائص هذه القيادة و متطلباتها .(درنوني، 2015، صفحة 89).
- ج **النمط الإداري السائد Managerial leadership**: يعد انعكاسا حقيقيا للثقافة التنظيمية، و من السهل تعميمه على جميع أفراد المنظمة.(العاجز، 2011، صفحة 29).
- ومن خلال هذه العوامل التي تم التطرق إليها نستنتج بأن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام الذي تتبلور ضمنه القيم و العتقدات و السلوكيات داخل المؤسسة، و تكشف هذه العوامل بأن الثقافة التنظيمية ليست عنصرا ثابتا بل هي منظومة ديناميكية تتأثر بالتطورات الداخلية و التحولات الخارجية مما يجعلها قادرة على التكيف و الاستقرار داخل المنظمات .

**خلاصة:**

و من خلال دراسة موضوع الثقافة التنظيمية يوضح لنا بأنها تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة و يؤثر هذا السلوك على مستوى الأداء و الفعالية التنظيمية، و تمثل أيضا الركيزة الأساسية التي تساهم في نجاح و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. فالثقافة التنظيمية القوية تساهم في جعلها عاملا حاسما في تعزيز قيم الالتزام و الانضباط، و تدعم روح التعاون و العمل بين الأفراد داخل المنظمة، كما انها تشجع علروح المبادرة بين الأفراد. و عليه فإن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يعد عاملا جوهريا في خلق بيئة عمل قادرة على التكيف مع التغيرات مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة .





. الإطار النظري للإبداع الإداري :

تمهيد :

- أولاً: خصائص الإبداع الإداري .
- ثانياً: أهمية الإبداع الإداري .
- ثالثاً: مبادئ الإبداع الإداري .
- رابعاً: عناصر الإبداع الإداري .
- خامساً: أنواع الإبداع الإداري .
- سادساً: مستويات الإبداع الإداري .
- سابعاً: مراحل الإبداع الإداري .
- ثامناً: نظريات الإبداع الإداري .
- تاسعاً: العوامل المحفزة على الإبداع الإداري .
- عاشراً: معوقات الإبداع الإداري .

خلاصة

### تمهيد :

يشهد العالم اليوم تحولات جوهرية في شتى الميادين، مما يفرض على المنظمات أن تعتمد أساليب جديدة في التفكير و الإدارة لضمان استمراريتهما و التميز و رفع قدرتها التنافسية. و من هنا يبرز الإبداع الإداري الذي يعد أحد المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التحديات و تحقيق التميز في الأداء. حيث لم تعد الساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواجهة التغيرات المعقدة، هذا ما يستوجب تبني او توظيف أفكار و أنماط إبداعية تسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية داخل مختلف المستويات التنظيمية .

## أولا : خصائص الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز و النجاح داخل المنظمات، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه و تجعله عنصرا حيويا في تطوير الأداء الإداري. و من أهم هذه الخصائص نذكر:

- الإبداع يعد ظاهرة تجمع بين الطابعين الفردي و الجماعي فهو لا يقتصر على الأفراد وحدهم و لا يعد عملية فردية بالضرورة، بل قد يمارس ضمن إطار الجماعات أو المؤسسات، بل إن الإبداع الجماعي و المؤسسي قد يكون أكثر واقعية و إمكانية و توفرا، لاسيما في ظل تعقد الظواهر و المتغيرات في العصر الحديث، مما يتطلب جهودا مشتركة و إمكانيات كبيرة للوصول إلى نتائج إبداعية فعالة و حلول مبتكرة .
- الإبداع سمة إنسانية عامة لا تقتصر على فئة محددة، غير أن مظاهره تختلف من شخص لآخر و هذا نتيجة لإختلاف قدراتهم الفطرية و الظروف التي يعيشون فيها و يتأقرون بها .
- الإبداع يرتكز على تفكير شامل و عميق يدرس المشكلة من كافة جوانبها، و يقترح مجموعة من الحلول المتكافئة لمعالجتها .
- الإبداع مرتبط بالعوامل الوراثية و يمكن العمل على تحسينه و تطويره .
- يعد الإبداع علما نظريا و تجريبيا في آن واحد قابل للتطوير و التغيير بتغير الزمان و المكان، فقد تكون فكرة ما مقبولة اليوم و مرفوضة غدا أو العكس .
- يبدأ الإبداع عادة من خلال تحليل الفرص المتاحة و التفكير في كيفية استثمارها و تحويلها إلى إنجازات إبداعية.(العجلة، 2009، صفحة 19).

و هناك رأي آخر أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في :

- 1 **الجدية و الحداثة (Seriousness and modernity):** يجب أن يتمتع المنتج الإبداعي سواء كان أسلوبا أو تقنية أو سلعة أو خدمة بالجدة من حيث خصائصه و طريقة استخدامه و الفائدة التي يقدمها، بحيث يعد جديدا و مميذا و مبتكرا في هذه الجوانب.
- 2 **المنفعة أو القيمة (Benefit or value):** يشترط في المنتج الإبداعي أن يكون ذا فائدة حقيقية أو منفعة واضحة لا تقتصر فقط على تلبية الحاجات الأساسية بل يجب أن يحقق إضافة نوعية تفوق ما قدمته المنتجات السابقة للمنظمات الأخرى.
- 3 **التكامل و الترابط (Integration and interconnection):** يجب أن يتميز المنتج الإبداعي بوضوح في مكوناته و أبعاده مع وجود تناغم و ترابط بين هذه المكونات لتحقيق الإبداع، و يجب أن يكون هذا الإبداع مبنيا على معطيات و نتائج سابقة ليكون ثمرة جهود تراكمية مما يمنحه طابعا تنافسيا يميز المؤسسة.

- 4 التراكمية Cumulativity: ينبغي أن يكون الإبداع مبنيًا على نتائج و معطيات سابقة و يعد ناتجا للجهود التراكمية التي تستخدم كمدخلات و بيانات أساسية في عملية الإبداع .
- 5 المواءمة الزمنية Temporal alignment: تعني ان يتم تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب حيث يفقد العمل قيمته و مهما كانت جودته إذا تم تنفيذه في وقت غير مناسب. لذا من شروط الإبداع الإداري ان يكون في الوقت الملائم ليتمكن قطاع الأعمال من الإستفادة منه بشكل فعال . (صارم، 2019، صفحة 38)

### ثانيا : أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

- 1 يمثل الإبداع الإداري ركنا أساسيا من ثقافة كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح إذ يحتل موقعا محوريا في أداء أنشطتها و تنفيذ عملياتها .
- 2 +الإبداع داخل المنظمات يخلق بيئة محفزة و ملائمة تمكنها من من ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء من جهة و تسهم في تحقيق أهداف النمو التي تسعى أو تطمح المنظمة للوصول إليها من جانب آخر.
- 3 يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية و تطوير الهيكل التنظيمي.
- 4 يساهم في تبسيط العمليات الإدارية مما يتيح للمنظمة الاستمرار و مواصلة عملها و تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فعالية، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في هيكل المنظمة و عملياتها الإدارية.
- 5 يعمل على ابتكار أفكار و اكتشافات جديدة لتطوير أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل مبتكرة و مبدعة مما يؤدي إلى ظهور برامج و خدمات تتجاوز الأنشطة الرئيسية للمنظمة . (ميا و عزت الكنج، 2016، صفحة 210).
- 6 يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .
- 7 يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية. (مسلم، 2015، صفحة 20)
- 8 تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين و تطوير من أدائها و رفع مستوى كفاءتها بهدف تعزيز قدرتها التنافسية، و لا شك أن الأفكار و الحلول الإبداعية تساهم بشكل كبير في ذلك. (السوداني، 2017، صفحة 49).

### ثالثا : مبادئ الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة خاصة في ظل التحديات و التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، مما يجعله حاجة ضرورية تعتمد عليها الإدارة الناجحة اليوم من أجل توظيف أفكار و أساليب جديدة لحل المشكلات. و انطلاقا من هذا هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها الإبداع الإداري و هي:

- توفير بيئة صحية داخل المؤسسة تتيح مناقشة الأفكار المبدعة و الفريدة و تنفيذها بشكل فعال .  
- التأكيد على قيمة الإبداع الإداري و دوره الحيوي في دعم المبدعين و خدمة المجتمع الذين ينتمون إليه.  
- تحسين و تحديث المهارات المهنية بشكل دائم لجميع العاملين في المؤسسة. (الرشدي، 2020، صفحة 139).

- يعد الأفراد الركيزة الأساسية لقوة المنظمة و الإهتمام بتنميتهم و رعايتهم يجعل هذه المنظمة أكثر تميزا و ابتكارا لذلك ينبغي أن تمنح المكافآت استنادا إلى الجدارة و الإستحقاق .

- تحفيز الأفراد و تشجيعهم و تطويرهم من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في إتخاذ القرار و المساهمة في نجاح المنظمة، و هذا ما يدفعهم على تقديم أفضل ما لديهم و إنجاز الأعمال بأعلى مستوى من الإلتقان .

- التخلي عن الروتين و اعتماد اللامركزية في أساليب التعامل يسهم في تنمية القدرة الإبداعية بإعتبارها من الركائز الأساسية للإستمرار في مسار التقدم و تحقيق النجاح .

- السعي الدائم نحو الأفضل يعمل على تحفيز الأفراد و زيادة دوافعهم للعمل مما يعزز شعورهم بالرضا و الإلتزام، هذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على الجميع أما التوقف إلى ما تم تحقيقه سابقا يؤدي إلى التراجع و الخسارة و يشكل خطوة نحو الفشل مع مرور الوقت .

- من الأفضل عدم ترك الفكرة الجديدة دون آليات تنفيذ بل ينبغي وضعها في الإعتبار و مناقشتها بين حين و آخر، فكلما تكررت المناقشات تزداد قدرتنا على تنفيذ الفكرة حيث تساهم المناقشات المتواصلة في تطوير الفكرة و نضوجها تدريجيا حتى تصبح قابلة للتطبيق. (سعال، 2018، الصفحات 383 - 384).

- يعد التعلم أثناء أداء العمل من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير الكفاءات و توسيع نطاق الأنشطة و دمج الأفراد في المهام و الوظائف.(بركات، 2016، صفحة 75).

### رابعا : عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر مختلفة ومتنوعة و تختلف باختلاف آراء المفكرين و الباحثين، و من خلال هذا سيتم التطرق إلى أهم العناصر التي إنفق عليها أهم الباحثين و المفكرين و هي :

## 1 الحساسية للمشكلات Problem sensitivity:

و تعني إدراك الفرد لوجود مشكلات او احتياجات أو نقاط ضعف في البيئة أو الموقف القائم، و تظهر هذه الحساسية في قدرة بعض الأشخاص على ملاحظة المشكلات بشكل أسرع من غيرهم، و التأكد من وجودها و فهمها. و بمعنى آخر فهي تعني القدرة على التعرف على المشكلة من مختلف الزوايا، و كلما زاد الجهد المبذول في تحليل المشكلة و فهمها زادت احتمالية الوصول إلى حل مناسب لها.

## 2 الطلاقة Fluency:

و تشير إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار خلال وقت محدد، فيتميز الشخص المبدع بقدرته على إنتاج عدد أكبر من الأفكار حول موضوع معين مقارنة بغيره ضمن نفس المدة، مما يدل على إيمتلاكه درجة عالية في تدفق الأفكار و سرعة إبتكارها.(برقوق و لبوز، 2016، الصفحات 18 - 19).

و يمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي :

أ -الطلاقة اللفظية Verbal fluency: و تشير إلى سهولة إنتاج الكلمات ضمن قواعد تركيبية معينة .

ب الطلاقة الإرتباطية Associative fluency: تتمثل في القدرة على إنتاج الكلمات بسرعة بحيث ترتبط ببعضها من خلال المعنى أو تشترك في صفات معينة .

ج -الطلاقة التشكيلية Fgurative fluency: و هي تعبر عن القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة و التوضيحات و التكوينات، بالإعتماد على مثيرات شكلية أو وصفية معينة، كأن تعرض خطوط بأشكال محددة و يطلب من الفرد تطويرها بإضافات لتشكيل رسومات تمثل أشكالا حقيقية متنوعة.

د الطلاقة الفكرية Intellectual fluency: و هي القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في وقت زمني محدد استجابة لمشكلة مثيرة .

و الطلاقة التعبيرية Expressive fluency: و تعني القدرة على إنتاج كلام منسجم و مترابط بسرعة ، من خلال تكوين تراكيب لغوية مترابطة و متسلسلة.(شويخي و غقال، 2023، الصفحات 832 - 833).

## 3 الأصالة Authenticity:

تعد من أهم مظاهر التفكير الإبداعي حيث يتمثل في القدرة على توليد أفكار جديدة و مبتكرة او التفكير بطريقة غير تقليدية تتجاوز المألوف، بحيث يتم توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار الشائعة أو التي تحمل ارتباطات بعيدة بمشكلة موضوع البحث. و يعتبر الفرد مبدعا عندما ينتج استجابات فريدة و مبتكرة تختلف عن استجابات الآخرين من حيث الجدة و التنوع، و تعد هذه السمة من اكثر السمات تلازما مع التفكير الإبداعي.(جبر، 2010، صفحة 21).

و تشمل الأصالة ثلاثة جوانب رئيسية هي :

- الإستجابة الغير شائعة Uncommon reponse: و التي تشير إلى القدرة على إنتاج أفكار نادرة و قليلة التكرار .
- الإستجابة البعيدة Reote reponse: أي القدرة على تقديم تداعيات غير متوقعة و بعيدة عن المؤلف .
- الإستجابة الماهرة Skilled response: أي القدرة على تقديم إجابات ينظر إليها على أنها تتسم بالمهارة و الإتقان.(الغامدي و بن نواوي توحيد فلمبان، 2022، صفحة 83).

#### 4 المرونة Flrxibility:

تتمثل في القدرة على إنتاج أفكار متعددة و مختلفة و غير معتادة لا تتدرج ضمن النمط المتوقع عادة إلى جانب القدرة على تعديل اتجاه التفكير بما يتلاءم مع تطورات الموقف أو تغير المثيرات. و تمثل المرونة النقيض للجمود الذهني الذي يتمثل في التمسك بأنماط فكرية محددة مسبقا و ثابتة يصعب تعديلها حتى عند الضرورة لذلك.(جبر، 2010، صفحة 22).

#### 5 المخاطرة Risk:

تتمثل في الإقدام على تبني أفكار و أساليب جديدة و السعي لإيجاد حلول مبتكرة مع وجود استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن هذه الأعمال، و القبول بالمسؤوليات المترتبة على تلك القرارات .

#### 6 الخروج عن المؤلف Breaking the norm:

وهو القدرة على الابتعاد عن الطرق التقليدية و التوجهات السائدة، مع القدرة على التعامل مع الأنظمة الصارمة و تكييفها بما يتناسب مع متطلبات العمل و هو ما يتطلب شجاعة كافية. (الهدفي و العميلي، 2022، صفحة 356).

#### 7 التحليل Analysis:

هو القدرة على تفكيك المكونات المعقدة إلى عناصرها الساسية، و عزل كل عنصر عن الآخر، و بذلك لا يطلق على أي موضوع مشكلة إلا إذا كان معقدا و يتكون من عدة اجزاء، قد يكون بعضها غامضا أو غير واضحا. و من خلال تحليل المعلومات المتوفرة يمكن أن تتحول المشكلة إلى عدد من القضايا التي تساعد على فهم العنصر الغامض و المعقد.(الحيت و سهى ، 2017).

#### خامسا: أنواع الإبداع الإداري :

تم إجراء العديد من المحاولات لتصنيف أنواع الإبداع الإداري بطرق مختلفة نتيجة لتعدد المعايير، و يقترح كارتيني دمج هذه التصنيفات المختلفة ضمن أربعة فئات رئيسية هي:

-**الفئة الأولى:** يمكن تصنيف الإبداع بناء على طبيعته إلى عدة أنواع منها الإبداع التجاري، و الإبداع التنظيمي، و الإبداع التكنولوجي، و إبداع المؤسسات. كما يمكن إعتداد تصنيف آخر يميز بين الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي.

غير أن التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يفرق بين إبداع متعلق بالمنتج و إبداع متعلق بالعمليات.

-**الفئة الثانية:** يعتمد تصنيف الإبداع وفقا لمعيار التخطيط و يتميز بنوعين رئيسيين هما الإبداع المبرمج وهو الذي تخطط له المنظمة بشكل مسبق و ينفذ بشكل منتظم، و الإبداع الغير مبرمج و هو الذي يظهر بشكل غير منتظم و يستخدم عند الضرورة أو في مواقف استثنائية فقط.

- **الفئة الثالثة :** تصنف الإبداعات في هذه الفئة بناء على معيار نتائج الإبداع حيث يراعي مدى تأثيرها و عمق التغييرات التي تحدث داخل المنظمة، و هناك بعض الإبداعات تحدث تحولات كبيرة و ملموسة في الممارسات التنظيمية فتدعى بالجزرية ( innovations radicales ) في حين هناك إبداعات أخرى تكون سطحية وتسمى بالروتينية (innovations routinieres).

- **الفئة الرابعة:** تتضمن هذه الفئة على تصنيفات متباينة يصعب دمجها في إطار واحد نظرا لعدم تجانسها، إذ يعتمد بعضها على عدد الأفراد المشاركين في إنجازه إلى آخره. (عيشوش و علاوي، 2011، الصفحات 10 - 11).

و قد صنف الإبداع أيضا و وفقا لإستعمالاته إلى نوعين هما:

-**إبداع المنتج Product Innovation:** و يتعلق بشكل خاص بتطوير المنتجات دون التركيز على الطرق أو الوسائل المستخدمة، و يظهر هذا من خلال إدخال تغييرات الخصائص المادية أو الوظيفة للسلعة أو الخدمة الحالية، أو إبتكار منتجات جديدة كليا .

-**إبداع العملية Process ceativity:** و يقصد به إدخال تغييرات على طريق تصنيع السلع أو تقديم و توزيع الخدمات.

و غالبا ما يكون من الصعب التمييز بشكل واضح بين إبداع المنتج و إبداع العملية نظرا للتداخل القائم بينهما.

وهناك من يصنف الإبداع الإداري حسب مصدره إلى نوعين هما:

-**إبداع داخلي Internal creativi:** و هو ذلك الإبداع الذي يصدر من داخل من داخل المنظمة حيث يكون مصدر الأفكار و المبادرات من مكوناتها الداخلية مثل الإدارة العليا، الموظفين، و الأقسام المختلفة مثل قسم البحث و التطوير.



-إبداع خارجي **External creativity**: هو نوع من أنواع الإبداع يتمثل في استفادة المنظمة من أفكار مستمدة من مصادر خارجية، كأن تستفيد من خبرات منظمات أخرى تعمل في نفس المجال أو مراكز بحثية و غيرها من الجهات الخارجية .(البوز، 2017، الصفحات 51 - 53).

و هناك من قسم أنواع الإبداع الإداري إلى :

- **الإبداع التكنولوجي Technological creativity**: حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الأبداع واحد من أهم أشكال الإبداع، لإعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، و من ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، و من ضمن تعاريفه: ان الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

و يقصد بهذا أن الإبداع التكنولوجي هو استخدام فكرة جديدة و تحويلها إلى منتج يمكن بيعه، مثل اختراع منتج جديد أو تحسين منتج موجود سواء في طريقة صنعه أو بيعه أو حتى تقديم خدمة معينة بطريقة جديدة و مبتكرة.

-**الإبداع التنظيمي Organizational creativity**: المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، و إحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل، و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، و هو يهدف إلى تنظيم طرائق و أساليب و أنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة و جعله أكثر فعالية.

و يشير هذا إلى أن الإبداع التنظيمي يعني إدخال تغييرات جديدة على طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة، بحيث يتطلب خبرة و تفكيراً من قبل المسؤولين لأنه لا يتعلق بمنتجات مادية بل يركز على تحسين طرق و أساليب التسيير لجعل سلوك المنظمة أكثر فعالية.

-**الإبداع في الخدمة Creativity in service**: " المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين ".

و يعني به ذلك النشاط المرتبط بتقديم خدمات للآخرين بحيث تشمل هذه الأنشطة أفكاراً جديدة أو إبتكار طرق تهدف إلى تلبية احتياجات المستفيدين بطريقة أفضل .

-**الإبداع في مجال التسويق creativity in the field of marketing**: " يعني به خلق منافذ و طرق جديدة للتسويق ... إلخ " .

أي أنه إيجاد طرق و أساليب جديدة لعرض المنتجات أو الخدمات و جذب الزبائن . (مسلم، 2015، الصفحات 28-29).

## سادسا: مستويات الإبداع الإداري

يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى مستويات متعددة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة و تتمثل فيما يلي :

### 1. الإبداع على مستوى الفرد Creativity at the individual level:

و يشير إلى ما يحققه الأفراد الذين يمتلكون صفات و طاقات إبداعية مميزة مثل الذكاء و سعة المعرفة و حب الإستطلاع و الثقة بالنفس و اتساع الأفق و تحمل المسؤولية و تأكيد الذات. كما يتميزون بقدرتهم على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة و الإلتزان الإنفعالي و حب التغيير و التجديد و الطموح و المخاطرة و المبادرة و طرح الكثير من الأسئلة و المثابرة و المرونة و عدم الإستسلام بسهولة، إلى جانب الإهتمام بالأمور الغير مألوقة، و الرغبة الدائمة في التجريب و المحاولة، و لا يفضلون الروتين، و يملكون قدرة على التحليل، و يتميزون بفضول معرفي، و عدم القناعة بالوضع القائم، و السعي للتحرر من النمطية و التصورات السائدة. كما يمتلكون تفكيراً خارج عن النطاق المألوف، و يتسمون بوضوح الرؤية و الشفافية في التعامل مع المشكلات و تلقائية في التعبير عن الذات. (زيد و عبده حسن محمد العزيمي، 2022، صفحة 36).

### 2. الإبداع على المستوى الجماعي Creativity at the group level:

و هو الذي يتم تحقيقه من خلال التعاون بين أعضاء الجماعة، حيث يعملون في مجموعات محددة لتطبيق الأفكار التي يمتلكونها و يسهمون في إحداث تغييرات إيجابية من خلال تقديم منتجات و خدمات و أساليب عمل جديدة و أيضا إيجاد حلول للمشاكل المختلفة.(جزيري و بديسي، 2018، صفحة 231).

ومن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الجماعي نجد:

-تزداد فرص الإبداع داخل الجماعة عندما يشترك أعضاؤها في منظومة من القيم و الأفكار الموحدة التي ترتبط بأهداف الجماعة.

-توفر بيئة محفزة و مناخ يسمح بتبادل الآراء و الأفكار بحرية بين الأعضاء يسهم بشكل فعال في دعم الإبداع و تحقيقه.

-الالتزام بتحقيق الأداء المتميز يسهم في خلق بيئة تدعم تقييم العمل بشكل مستمر و تحديثه.

-الجماعة المتماسكة و المنسجمة و التي يسود بين أفرادها الإنسجام و التفاهم، تكون أكثر قدرة على الإبداع مقارنة بالجماعات التي تفتقر إلى هذا الإنسجام.(جقبوب، 2021، صفحة 92).

### 3. الإبداع على مستوى المنظمة Creativity at the organizational level:

و هو نوع من الإبداع الذي يتحقق من خلال الجهود الجماعية للمنظمة بأكملها، إذ توجد بعض المنظمات تتميز بأداء عال يجعلها تعد نماذجاً يقتدى بها في بيئات العمل المختلفة. و لتحقيق هذا المستوى من الإبداع

لا بد من توفر إبداع فردي و جماعي داخل المنظمة، و قد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتيح للعاملين فرصة طرح الأفكار الجديدة، و توفر مناخا يسمح بحرية التعبير و النقاش، و تهتم بأرائهم، إلى جانب إنشاء قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات، و تشجيع التنافس الإيجابي، و تقديم أشكال الدعم المادي و المعنوي للمبدعين، و تعد بيئة محفزة على تعزيز الإبداع التنظيمي. (السكرانه، 2011، الصفحات 127 - 128).

### سابعا: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل حتى تكتمل و تظهر في صورتها الموضوعية. و قد أشار كل من الاس و ماركسبيرى (Wallas&Marksberry) إلى أن هذه العملية تتكون من مراحل متعددة يتم من خلالها تشكيل الفكرة الإبداعية، مع التأكيد على أن الفرد المبدع قد ينتقل من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة مباشرة أثناء تكوين الفكرة، دون أن يمر بجميع المراحل بالترتيب .

#### 1) المرحلة التحضيرية Preparatory stage:

تعد بمثابة خطوة أساسية في الاستعداد المسبق للإبداع حيث تهدف إلى تهيئة الأفراد من خلال تنشيطهم و تحفيزهم، مما يساهم في جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالمشكلة، و تتضمن هذه المرحلة تحديد المشكلة بدقة و فهم مكوناتها الأمر الذي يساعد إلى فهمها بشكل أعمق، و التعرف على تفاصيلها الدقيقة و العلاقات القائمة بينها، و تعد هذه المعارف ضرورية لتمكين الفرد من تبني نمط جديد من التفكير الإبداعي و تطبيقه. (إبراهيم العيثاوي و علي جهام الكواري، 2011، الصفحات 251 - 252).

#### 2) مرحلة الإحتضان Lncubation stage:

تعد هذه المرحلة بمثابة فترة تلي العديد من المحاولات غير الناجحة لإيجاد حل مبتكر للمشكلة، حيث يتم فيها الاستناد إلى كافة البدائل الممكنة. و خلال هذه المرحلة يتراجع دور التفكير الواعي أو العقل الظاهر إذ تكون الأفكار الجديدة كامنة في عمق اللاوعي أو العقل الباطن، منذ مرحلة التحضير السابقة . و تتفاوت مدة هذه المرحلة بين القصر أو الطول، لكنها تظل من أدق و أهم مراحل الإبداع لما تشهده من بدايات التفاعل و ما يرافقها من معاناة داخل المنظمة و خلالها تتداخل العوامل الشعورية و اللاشعورية في تشكيل شخصية المنظمة.

#### 3) مرحلة الإصرار و المثابرة Persistence and persverance stage:

لم تحظ هذه المرحلة باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين إذ لم تصنف كمرحلة علمية دقيقة، بل ربطت غالبا بالتصورات الذهنية المرتبطة بالشخصية المبدعة حيث يصعب قياسها و تعميمها علميا، و تتركز هذه المرحلة بشكل أساسي على الصفات الكاريزمية التي يتمتع بها المبدعون، مما يجعلها أقرب إلى الطابع

التاريخي حيث تقوم بتتبع سير الأفراد المبدعين و وصفهم بدلا من العمل على وضع مبادئ و عناصر ملموسة تسهم في تحقيق الإبداع على أرض الواقع.(شلابي، 2021، صفحة 131).

#### 4) مرحلة الإشراف Illumination stage:

و تشير إلى تلك اللحظة الفجائية التي يظهر فيها الحل أو تبرز ملامحه بعد أن شغلت المشكلة جزءا كبيرا من نشاطه العقلي خلال مرحلتي التحضير و الإحتضان، و تحدث هذه المرحلة عند الإنتقال من حالة الوعي الكامل بتفاصيل المشكلة على حالة اللاشعور أو ما قبل الشعور، حيث تعالج البيانات و المعلومات بطريقة غير واعية بعد إنتهاء مرحلتي و التحضير الإحتضان.

#### 5) مرحلة التحقق Verification stage:

تشير مرحلة التحقق إلى أن الإبداع لا يكتمل بمجرد ظهور الفكرة أو التوصل إلى حل للمشكلة، بل يتطلب الأمر جهدا إضافيا و وعيا مستمرا لتجاوز التحديات التي غالبا ما تعيق تطور الفكرة الإبداعي، فقد تهمل الفكرة أو تفقد قيمتها إذا لم تستمر عملية التفكير الإبداعي حتى يتم تقييم الفكرة و تطويرها و إثبات تميزها و أصالتها و وجودتها.

و تمثل هذه المرحلة الخاتمة في عملية الإبداع حيث يطلب من المتعلم المبدع أن يقوم بتقييم فكرته و تحليلها و إعادة النظر فيها للتأكد من صلاحيتها و تميزها.(برقوق و لبوز، 2016، الصفحات 22 - 23).

#### ثامنا: نظريات الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري احد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين و هذا نتيجة لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات و مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، حيث أصبح من الضروري تبني أفكار و أساليب جديدة و إبتكارية في الإدارة ، و من خلال هذا ظهرت مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير و تحليل طبيعة الإبداع الإداري و فهم كيفية دعمه داخل المنظمات .

#### 1 نظرية مارش و سيمون ( March et Simon ) 1958:

ترى هذه النظرية أن الإبداع ينتج من سعي المنظمات للتعامل مع المشكلات التي تعترض طريقها، حيث إن بعض المنظمات تجد نفسها أمام فجوة بين ما تطبقه عمليا و ما كانت تتوقع تحقيقه، مما يدفعها إلى البحث عن حلول و بدائل ممكنة. و تتمثل مراحل الإبداع و وفقا لهذه النظرية في: تبدأ بفجوة الأداء، ثم الإحساس بعدم الرضاء، ثم البحث و الوعي، و تليها إقتراح البدائل، و أخيرا الوصول إلى الإبداع. و تعود أسباب فجوة الأداء إلى عوامل خارجية كالتغيرات في الطلب أو التحولات في البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية . (عموم، 2014، الصفحات 114 - 115).

#### 2 نظرية بيرن و ستالكر (Burns et Stalker) 1961:

كانا أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طرق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

و يقصد بهذا بأن نظرية بيرن و ستالكر أكدت على أن لكل بيئة عمل هيكل تنظيمي مناسب لها ، فالنمط الآلي يناسب البيئات المستقرة، بينما النمط العضوي هو الأفضل في البيئات المتغيرة فهو يشجع الأفراد في إتخاذ القرار مما يسهم في جمع المعلومات و معالجتها، و بالتالي دعم الإبداع في المنظمات.

### 3 نظرية ويلسون ( Wilson ) 1966:

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة و هي: إدراك التغير، و إقتراح التغير، و تبني التغير و تطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: ( التعقيد في المهام، البيروقراطية، و تنوع نظام الحفظ)، و كلما زاد عدد المهام ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .(سعال، 2018، صفحة 385).

و تشير نظريته إلى أن الإبداع قد مر بثلاث مراحل و هي إدراك الحاجة للتغير، إقتراح افكار جديدة للتغير ثم تطبيقها و يختلف الإبداع من مرحلة إلى مرحلة حسب صعوبة الشغل و النظام المتبع، فكلما كانت المهام أكثر و غير روتينية فيسهل الإبداع بشكل جماعي و بدون مشاكل، و وضح أيضا بأن الحوافز لها دور إيجابي في توليد أفكار و مشاركتها مع بعضهم البعض.

### 4 نظرية آج و اكين ( Hage et Aiken ) 1970:

تعد من النظريات الأكثر شمولاً في تناولها لعملية الإبداع، حيث تناولت مختلف مراحل عملية الإبداع بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها. و قد إعتبرت أن الإبداع هو شكل من أشكال التغير الذي يطرأ على برامج المنظمة، و يتجلى في تقديم خدمات جديدة. وقد صنفت مراحل الإبداع على النحو التالي:

- **مرحلة التقييم:** تشير إلى تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه، كما أوضح ذلك كل من سيمون و مارش.
- **مرحلة الإعداد:** و تشمل إكتساب المهارات الوظيفية الضرورية و تأمين الدعم المالي .
- **مرحلة التطبيق:** و هي الشروع في تنفيذ الأفكار الإبداعية، و قد تواجه بعض أشكال المقاومة .
- **مرحلة الروتينية:** و يتم في هذه المرحلة دمج الإبداع في سلوكيات و معتقدات التنظيم .
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي متعددة و معقدة بطبيعتها و هي:

- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

- الكفاءة و الرضا عن العمل.(قرماش، 2014، صفحة 14).

### تاسعا: العوامل المحفزة على الإبداع الإداري

هناك عدة عوامل تساهم في تحفيز الموظفين على الإبداع الإداري، وقد لخصها "بيتر دراكر Peter Draker" في ست عوامل هي :

-**التحدي The challenge**: و يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتيح له توظيف خبراته و مهارته في التفكير الإبداعي، و يتطلب ذلك من المدير أن يكون على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بالموظفين، الأمر الذي يساعد على تعزيز دوافعهم الداخلية و تنمية قدراتهم الإبداعية.

-**الحرية Freedom**: تعد من العوامل الداخلية الأساسية التي تعزز شعور الموظفون بالانتماء و حبهم للعمل، إذ تمنحهم إحساسا بالتملك و المسؤولية، إلا أن بعض المديرين للإسف لا يحسنون إدارتها من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، و يكتفون بمنح الحرية شكليا فقط دون أن تطبق فعليا على ارض الواقع.

-**المصادر و الموارد Sources and resources** : بالرغم من أن الوقت و الظروف يمثلان عنصرين مهمين لتعزيز الإبداع، إلا أن بعض المنظمات للأسف تعيق هذا الإبداع بشكل روتيني، و هذا من خلال الإعتماد على سياسات صارمة في تحديد الوقت مما يجعل من الصعب إنجاز المهام، كما هو الحال في المنظمة محل الدراسة.

-**سمات و صفات مجموعة العمل Features and qualities of a team**: ينبغي على الإدارة أن تسعى إلى تشكيل فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع و الاختلاف في وجهات النظر، لأن هذا التنوع يزود الأفراد باكتساب رؤى جديدة تساهم بشكل فعال في تنمية التفكير الإبداعي لديهم .

-**التشجيع التوجيهي و الإشرافي Directive and supervisory encouragement**: و يتمثل في قيام المديرين بمدح الأفكار الإبداعية و الجهود المبذولة حتى و إن لم تحقق نتائج ناجحة، و هو قد ما يؤدي إلى ضعف الإبداع، إذ يحتاج الأفراد إلى الشعور بقيمتهم و أهمية ما يقدمونه ضمن بيئة تتسم بالتسامح و تقبل الأخطاء مما يتيح لهم العمل بكفاءة و نجاح.

-**الدعم المنظم Organized support**: و يقصد به ذلك الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين ، سواء عند تحقق النجاح أو عند حدوث الأخطاء ، بهدف تصحيح الأخطاء و تقبلها و يتجسد هذا من خلال دور القادة في تحفيز الجهود الإبداعية و مساندتها .(السوداني، 2017، صفحة 58).

- وهناك عوامل أخرى أيضا تساعد في تنمية و تشجيع الإبداع و هي :
- توفير بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي لدى الموظفين .
- تعزيز إنفتاح الموظفين باستمرار على تقبل الأفكار الجديدة و التجارب المختلفة .
- تقديم مهام ممتعة و محفزة تشعر الموظفين بالنمو و التطور الشخصي .
- منح الموظفين فترات كافية للراحة و الإسترخاء بعد أداء الأعمال .
- النظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم و تحسين الأداء و التطوير المهني .
- منح العاملين حرية طرح أفكارهم و اتخاذ قراراتهم ضمن إطار يسمح بالتجريب و الخطأ .
- تعزيز قنوات التواصل التي تنشأ من قبل المبدعين داخل بيئة العمل .
- تشجيع التنوع في الآراء و الأفكار و التعامل معها بإيجابية .
- تقديم مكافآت مادية و معنوية لتحفيز السلوك الإبداعي .
- التركيز على تحقيق رضا الموظفين لتعزيز ولائهم في المنظمة.(فراح، 2024، صفحة 79).

### عاشرا: معوقات الإبداع الإداري

من أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري نجد :

#### 1 المعوقات الشخصية Personal obstacles: و تتمثل في

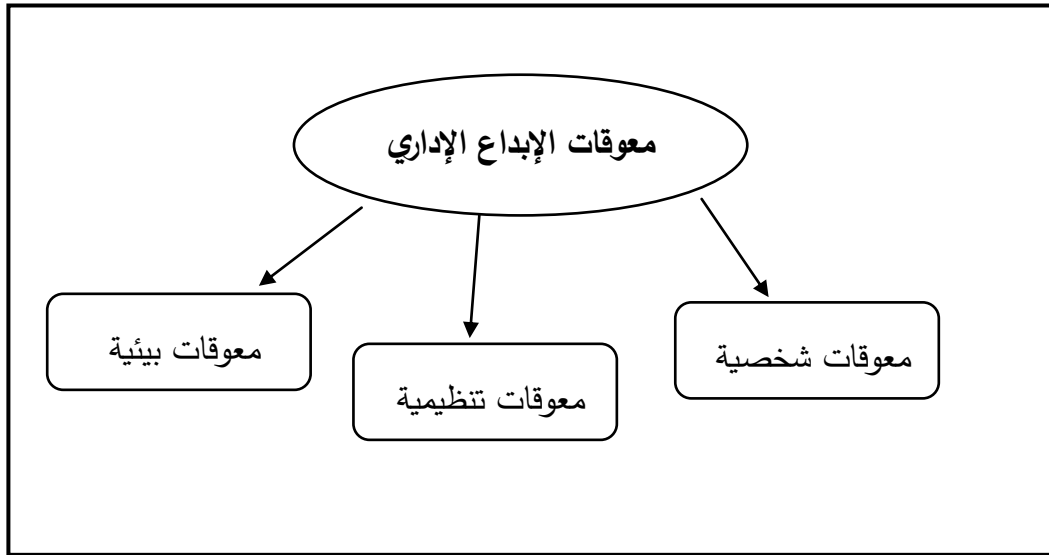
- ضعف الثقة بالنفس.
- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر .
- عدم توفر الحرية في التفكير.
- الإعتياد على الروتين.
- التفكير النمطي.
- الخوف من الرؤساء .
- تدني مستوى الذكاء و القدرات و الإستعدادات الشخصية .
- عدم الإستقلال في التفكير .
- فقدان روح المبادرة .
- عدم الرغبة في التعلم.(زيد و عبده حسن محمد العيزي، 2022، صفحة 36).

#### 2 المعوقات التنظيمية Organizational obstacles: و تتمثل في

- غياب وضوح الأهداف التنظيمية مما ينعكس سلبا على معنويات الموظفين يضعف روح الإبداع لديهم.
- التركيز المفرط على المركزية في اتخاذ القرارات .
- استمرار الروتين و إتباع الموظفين لأسلوب عمل ثابت و موحد .

- رفض التغيير و التمسك بالأنماط التقليدية في الهيكل التنظيمي .
- مقاومة التغيير من قبل الجهات الإشرافية و الإدارية و إفتقار الرغبة في التجديد. (شيخاوي ص.، 2021، صفحة 158).
- عدم توفر فرص للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات أو حتى التعبير عن آرائهم. (محمد بن علي الكليبي، 2011، صفحة 89).
- 3 - المعوقات البيئية Environmental constraints:
- ضعف توفر الميزات و الإمكانيات اللازمة التي تتيح المجال للإبداع .
- كما تلعب بعض القيم و المعتقدات الإجتماعية دورا في الحد من الإبداع مثل: الطاعة و الخضوع، و التمسك بالموروث القديم، و مقاومة التغيير و التجديد الإجتماعي، و فرض السيطرة على الأفراد التي تعيق استقلاليتهم .
- و هناك من يشير إلى أن المعوقات البيئية تتمثل في المعوقات الطبيعية و تشمل:
- الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، عدم تأييد الزملاء للأفكار. (شلابي، 2021، الصفحات 143 - 143).

الشكل(03): معوقات الإبداع الإداري



المصدر : من إعداد الطالبة

وقد تناول ( الهيجان ) معوقات الإبداع بشكل عام في مواجهة المشكلات بأسلوب إبداعي، من خلال دراسة واقع الفرد و الجماعة، و حدد سبعة معوقات رئيسية و تتمثل في :

- صعوبة تحديد المشكلة .



- الخوف من الفشل .
- إنعدام الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- التمسك بالمألوف .
- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع .
- التأثير بالمعتقدات و القيم السائدة في المجتمع و المنظمة .
- غياب المساندة او الدعم .(كرامش، 2018، الصفحات 43 - 44)

### خلاصة:

قد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري، والذي يشمل خصائص و أهمية و مبادئ الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ذكر أهم عناصر و أنواع و مستويات الإبداع الإداري، و أهم المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري، مروراً إلى النظريات التي تقوم بتحليل و تفسير الإبداع الإداري، وإضافة إلى هذا تم التعرف على أهم العوامل المحفزة على الإبداع الإداري و تم ختام هذا الفصل بمعوقات الإبداع الإداري .

و تم الاستنتاج على أن الإبداع الإداري يمثل عنصراً أساسياً في بناء المنظمات و يحقق الميزة التنافسية و مواجهة التحديات، كما أنه يساهم أيضاً في تطوير أساليب العمل و فتح المجال نحو توظيف أفكار و حلول جديدة تساهم في تحقيق الأهداف بطرق أكثر فعالية .

## الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية:

تمهيد :

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1 - المجال المكاني .
- 2 - المجال الزمني .
- 3 - المجال البشري .

ثانياً: المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة.

1. منهج الدراسة .
2. أدوات جمع البيانات .

رابعاً: تحليل و تفسير البيانات و استخلاص النتائج.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
2. تحليل وتفسير البيانات.
3. استخلاص النتائج.

- خلاصة

### تمهيد :

بعد تحديد مشكلة الدراسة " ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري " و تحديد أهم عناصرها، و التطرق أيضا إلى الإطار النظري للدراسة، سنحاول في هذا الفصل عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات المطروحة. وهذا من خلال الدراسة التي أجريت على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. و لمعرفة ذلك قمنا بإتباع الإجراءات المنهجية المتمثلة في: المجالات المستخدمة في الدراسة، و المنهج و أدوات جمع البيانات التي تم تطبيقها، وعينة الدراسة و أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها في هذه الدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي يتم الإعتماد عليها في إنجاز أي دراسة علمية و من خلالها يتم التعرف على المكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة، و الزمان .  
و في دراستنا هذه تم الإعتماد على ثلاثة مجالات أساسية للدراسة و هي :

#### 1. المجال المكاني:

و يقصد به المكان الذي أجريت به هذه الدراسة و التي كانت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية .  
-نشأة المؤسسة:

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم إقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، و ذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ ب 1983/05/23 و بمداولة رقم 83-201 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء و مهام الوحدة .

تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، و انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، و قدرت الطاقة الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، و هذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة .

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة : وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهربا ء ، وحدة الفنون البنائية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء .

- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

- وحدة النجارة العامة بطولقة.

- وحدة الخزف بمشونش.

- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية و تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم و الصناعة وذلك سنة 1991 .

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 و الانتقال إلى إقتصاد السوق و السعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، فقد تم الإعلان عن حل و تصفية الوحدة وبيعها للخواص .

#### -التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل :

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، مقرها 87 شارع قذيلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة سنويا، تشغل حاليا حوالي 410 عاملا منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري و على هذا الأساس و بالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قذيلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 لتر و الثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، و في سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 سل، و مؤخرا اضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

#### . الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قذيلة :

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قذيلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني و جعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.
- . أهداف مؤسسة قذيلة :

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب) .

- زيادة و رفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز و رائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القارورات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر .
- . الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة :**

إن محدودية حجم المؤسسة يجعّل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسّم حسب الأقسام والمصالح، هو الأجدر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين و وجود مرونة تنظيمية وفيما يلي شرح لمصالح و فروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

**1-الإدارة:** يشرف عليها مسير المؤسسة و الذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات و التعامل المباشر مع الموردين و التفاوض معهم بشأن شراء الموارد الأولية.

**2- رئيس جودة القسم:** يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح .

**3-الأمانة:** توجد مصلحة إستشارية واحدة و تتمثل في السكرتارية و هي المسؤولة عن التنسيق، و تنظيم مواعيد الزيارات و كتابة الرسائل.

**4 - رئيس قسم الجودة:** و تظم المصالح التالية :

- مصلحة الموارد البشرية : يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل و توظيف و تقاعد ...إلخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية و مراقبة مدى إلتزامهم بقوانين العمل .
- مصلحة المحاسبة : تهتم بمعالجة و متابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل مالها من ديون إتجاه الغير، و تهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على :



- مراجعة الوثائق المحاسبية .

- مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات .

- السهر على إعداد التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات .

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية) .

- القيام بالمراقبة و المتابعة الدورية للخزينة .

5 قسم الإستغلال: و تضم المصالح التالية :

- مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله.

- مصلحة التقنية و الصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية و الميكانيكية عند العطب، و كذا

صيانة و مراقبة جميع المعدات و الوسائل الأخرى على إختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة و الوقاية .

6- مصلحة تسيير المخزون: و تتولى هذه الأخيرة عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع .

## 2.المجال الزمني:

و يتمثل في الفترة الزمنية التي تم فيها الباحث بالذهاب إلى الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة. و قد استغرق هذه المرحلة فترة امتدت من 2025/04/14 إلى 2025/05/08 ، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل و هي كالآتي :

- المرحلة الأولى: و هي المرحلة التي تمت فيها الزيارة الاستطلاعية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و

التي كانت بتاريخ 2025/04/14 على الساعة 9:30 صباحا، بعدها قمنا بالتوجه نحو قسم الموارد

البشرية أين استقبلنا السيد عقبة حبة، و اخذنا الموافقة من عنده لإجراء هذه الدراسة .

- المرحلة الثانية: و في هذه المرحلة تم فيها توزيع الإستمارة و كان هذا بتاريخ 2025/05/06 على الساعة 9:40 صباحا.

- المرحلة الثالثة: و في هذه المرحلة تم استرجاع الإستمارات من مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و التي

كانت يوم 2025/05/08 .

## 3 . المجال البشري :

" و يمثل الأشخاص الذين يشملهم البحث "(سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 106).

و قد تم الإعتماد على المسح الشامل -" طريقة جمع البيانات و المعلومات من و عن جميع عناصر او

مفردات مجتمع الدراسة "-(سليمان، 2022، صفحة 1066).

وقد قمنا بمسح شامل لجميع الموظفين الإداريين لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية والذين بلغ عددهم 54 موظفاً؛ حيث تم توزيع ( 40 ) إستبانة على الموظفين الإداريين في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، و أسترجع منها (33) إستبانة، كانت جميعها قابلة للتحليل.

## ثانياً: المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة.

### 1-منهج الدراسة:

يتطلب إجراء أي دراسة علمية حول ظاهرة ما إختيار منهج علمي مناسب يساعد على الإجابة على التساؤلات، حيث يعد المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي لأنه يوجه الباحث نحو الأدوات و الإجراءات المناسبة لجمع البيانات و تحليلها.

حيث عرف المنهج العلمي على أنه : " أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية و الحقائق و البيانات لدراسة الظواهر الإجتماعية و الإقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول و الأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها و القياس عليها "(المشهداني، 2017، صفحة 119).

و من خلال هذا سوف نقوم بدراسة وصفية لهذه الظاهرة، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذه الدراسة لأنه يقوم على تحليل و تفسير الظواهر الإجتماعية. و عرف على أنه: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " .

- و يقوم المنهج الوصفي التحليلي على مجموعة من الخطوات هي :
- فحص الموقف .
- تحديد مشكلتهم ووضع فروضهم .
- تسجيل الإفتراضات التي بنيت عليها فروضهم و إجراءاتهم .
- اختيار المفحوصين المناسبين و الموارد المصدريّة الملائمة .
- إختيار أساليب جمع البيانات أو أعدادها .
- وضع قواعد لتصنيفالبيانات تتسم بعدم الغموض و ملائمة الغرض من الدراسة، و القدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى .
- تقنين أساليب جمع البيانات و القيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة و مميزة بشكل دقيق .
- وصف نتائجهم و تفسيرها في عبارات واضحة.(مليح و العسولي، 2020، الصفحات 38 - 39).

### 2 أدوات جمع البيانات :

تمثل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات الضرورية للإجابة عن أسئلة البحث و تحقيق أهدافه، حيث تتيح له الحصول على معلومات و معطيات تساعد في تفسير

الظاهرة محل الدراسة. و تشمل عدة أنواع من أهمها: الإستبيانات المقابلات و الملاحظات، حيث يقوم الباحث بإختيار الأداة الأنسب بناء على نوع دراسته .

## 2-1 الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعرف على أنها : " المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، و تسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج و الحصول على أدق المعلومات ".(سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 149).

و قد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة بدون مشاركة و التي تعرف على أنها : " ان يقوم الباحث بإجراء ملاحظاته من خلال القيام بدور المتفرج أو المراقب ".(ذوقان، عدس، و كايد، 1984، صفحة 150). و قد أفادتني الملاحظة في هذه الدراسة في تحصيل و جمع البيانات و المعلومات التي أحتاجها ميدانيا و التي لا يمكن للأدوات الأخرى أن تعطيني هذه المعلومات .

## 2-2 الإستبيان :

وإنطلاقاً من منهج الدراسة و أهدافها و تساؤلاتها، فقد تم الإعتماد على استمارة الإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات و المعلومات من ميدان الدراسة حيث يعتبر الإستبيان من أهم أدوات جمع البيانات وعرف على أنه " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ".(عليان و محمد غنيم ، 2000، صفحة 82).

و جاء في تعريف آخر على أنه : " أداة للحصول على البيانات و المعلومات و الحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة ، و ذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الإستبيان الإجابة عليها ".(المشهداني، 2017، صفحة 170).

وقد ساعدتنا الدراسة السابقة لكثرة بوزنيط المعنونة بأثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية-(بوزنيط، 2023) في إختيار أداة الاستبيان وتوظيفها في دراستنا الحالية. و في إطار هذه الدراسة تم تصميم الاستبيان جاء مكوناً من أربعة محاور رئيسية تضم 34 عبارة تهدف إلى قياس مختلف الأبعاد المرتبطة بموضوع البحث. حيث كان:

**المحور الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية و الذي تضمن (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة ، المنصب).

**المحور الثاني:** فقد تضمن بعد الثقافة التنظيمية ( العمل الجماعي و دوره في تحقيق الإبداع الإداري)، حيث شمل 10 عبارات.

المحور الثالث: تناول البعد الثاني للثقافة التنظيمية ( الإنضباط و دور في تحقيق الإبداع الإداري ) و شمل هو الآخر 10 عبارات،

المحور الرابع: فقد كان (المبادرة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري )، و شمل هو الآخر 10 عبارات .

#### 1 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الجدول رقم(1) : قائمة الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة:

| عدد الموظفين | الصنف الوظيفي               |
|--------------|-----------------------------|
| 02           | اللجنة التوجيهية            |
| 08           | رئيس قسم + نائب رئيس قسم    |
| 07           | مسؤول فرع                   |
| 09           | رئيس مصلحة+ نائب رئيس مصلحة |
| 07           | قائد فرقة                   |
| 33           | المجموع                     |

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على وثائق من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول القائمة التي تمثل الموظفين الإداريين لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، حيث بلغ عدد اللجنة التوجيهية ( 02 ) موظفين، ورئيس قسم ونائب رئيس قسم ( 08 ) موظفين، ومسؤول فرع(07) موظفين، بينما رئيس مصلحة و نائب رئيس مصلحة( 09 ) موظفين، وبالنسبة لقائد الفرقة بلغ(07)موظفين ، وكان المجموع العام لهذه القائمة ( 33 ) موظفا، علما أن العدد الإجمالي للعاملين 410 عاملا، و 54موظفا.

وقد تم الإعتماد على مقياس للإجابة على الأسئلة يتراوح من (1 إلى 4 ) حسب سلم " ليكارتالرباعي "

الجدول (2): يبين توزيع درجات الاستبيان

| الإستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4          |

المصدر: من إعداد الطالبة

أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها ، وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج وبعبارة أخرى، تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. لالتساق الداخلي بصيغة الكلية (cronbach alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والنهائية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

الجدول (3): يبين معامل ثبات فقرات الاستبيان

| المحاور       | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---------------|-------------|--------------|
| المحور الثاني | 10          | 0.928        |
| المحور الثالث | 10          | 0.871        |
| المحور الرابع | 10          | 0.926        |
| الكلية        | 30          | 0.956        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول يتبين لنا أن معامل ثبات الفقرات المحور الثاني والرابع مرتفع تفوق (90%)، حيث أن المعامل الثبات لفقرات المحور الثاني بلغ ( 92.8%) وهو معامل ثبات جيد جداً لأغراض البحث. أما بالنسبة للمحور الثالث حيث أن المعامل الثبات الفقرات كانت مرتفعة و أغلبها تفوق (80%)، حيث أن المعامل الكلي لفقرات المحور الثالث بلغ ( 87.1%) وهو معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث. أما بالنسبة للمحور الرابع حيث أن المعامل الثبات الفقرات كانت مرتفعة جداً (90%)، حيث أن معامل الكلي للمحور الرابع بلغ (92.6%) وهو معامل ثبات جيد جداً مقبول لأغراض البحث. في حين بلغ الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان ( 95.6%) وهو معام ثبات جيد جداً مقبول لأغراض البحث.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

ويقصد بصدق البناء مدى العلاقة بين ما يقيسه الاختبار وبين قائمة مستمدة من الإطار النظري للاختبار، أي قدرة ونجاح الاختبار الأداة في قياس متغير ظاهرة معينة بجميع جوانبها وعليه قمنا بحساب معامل

الارتباط " بيرسون " بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول(4): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

| رقم العبارة | معامل الارتباط(R) | مستوى الدلالة |
|-------------|-------------------|---------------|
| 1           | 1                 | 0.01          |
| 2           | 0.542             | 0.01          |
| 3           | 0.671             | 0.01          |
| 4           | 0.485             | 0.01          |
| 5           | 0.415             | 0.01          |
| 6           | 0.822             | 0.01          |
| 7           | 0.547             | 0.01          |
| 8           | 0.524             | 0.01          |
| 9           | 0.375             | 0.01          |
| 10          | 0.633             | 0.01          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والمتغير تراوحت بين 37.5% و 82.2%، حيث كانت معظم مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين العبارات والمتغير الرئيسي بإستثناء العبارة رقم 1 التي جاءت بمعامل ارتباط مرتفع جدا (ذاتي) وغير دالي إحصائيا عند مستوى (1)، مما تم استبعادها من التفسير لأنها تمثل نفسها. بصفة عامة أن جميع العبارات ( بإستثناء الاولى ) لها ارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 مما يدل على صدق بنائي جيد جدا للمحور .

- نستنتج أن محور العمل الجماعي بصدق بنائي مرتفع، حيث تعكس معظم العبارات درجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن المقياس يقيس بدقة مفهوما موحدا مرتبطا بالعمل الجماعي وأثره على الإبداع الإداري .

الجدول(5): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

| رقم العبارة | معامل الارتباط(R) | مستوى الدلالة        |
|-------------|-------------------|----------------------|
| 1           | 1                 | 0.01(ذاتي)           |
| 2           | 0.419             | 0.01                 |
| 3           | 0.181             | 0.01 (غير دال) 0.299 |
| 4           | 0.522             | 0.01                 |

|                      |       |    |
|----------------------|-------|----|
| 0.01 (غير دال)       | 0.209 | 5  |
| 0.01 (غير دال)       | 0.308 | 6  |
| 0.01 (غير دال) 0.445 | 0.138 | 7  |
| 0.01 (غير دال)       | 0.262 | 8  |
| 0.01 (غير دال)       | 0.157 | 9  |
| 0.01                 | 0.321 | 10 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

يتبين من تحليل معاملات الارتباط أن معظم فقرات محور الانضباط لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، بإستثناء الفقرتين (2) و(4) اللتين أظهرتا علاقة ارتباط دالة مع الدرجة الكلية للمحور. أما الفقرة (1) فقد تم استبعادها من التفسير كون معامل ارتباطها (1) يمثل ارتباطاً ذاتياً. وتشير هذه النتائج إلى ضعف الصدق البنائي لبعض الفقرات هذا المحور، ما قد يستدعي إعادة صياغتها أو مراجعتها لضمان توافقها مع المفهوم العام للانضباط الإداري.

الجدول (6): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

| رقم العبارة | معامل الارتباط (R) | مستوى الدلالة |
|-------------|--------------------|---------------|
| 1           | 1                  | 0.01 (ذاتي)   |
| 2           | 0.688              | 0.01          |
| 3           | 0.466              | 0.01          |
| 4           | 0.520              | 0.01          |
| 5           | 0.494              | 0.01          |
| 6           | 0.714              | 0.01          |
| 7           | 0.575              | 0.01          |
| 8           | 0.657              | 0.01          |
| 9           | 0.751              | 0.01          |
| 10          | 0.786              | 0.01          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

يتضح من الجدول أعلاه أن المعاملات الارتباط بين كل فقرة والمتغير تراوحت بين 49.4% و 78.6%، حيث كانت معظم مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين العبارات والمتغير الرئيسي بإستثناء العبارة رقم 1 التي جاءت بمعامل ارتباط مرتفع جداً (ذاتي) وغير دالي إحصائياً،

مما تم استبعادها من التفسير لأنها تمثل نفسها. بصفة عامة أن جميع العبارات ( بإستثناء الاولى ) لها ارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 مما يدل على صدق بنائي جيد جدا للمحور.

## 2 . تحليل وتفسير البيانات:

المحور الأول: يبين البيانات العامة:

الجدول(7): يبين تصنيف المستجوبين حسب الجنس:

| المتغيرات الشخصية | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| ذكر               | 15      | 45.5%    |
| أنثى              | 18      | 54.5%    |
| المجموع           | 33      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

- الجنس: نلاحظ من الجدول رقم 07 أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغت 54.5%، مقابل 45.5% للذكور. يشير ذلك إلى أن الإناث يشكلان الغالبية ضمن أفراد المجتمع الدراسة، مما قد يعكس التوزيع الفعلي في المؤسسة.

الجدول(8): يبين تصنيف المستجوبين حسب السن:

| المتغيرات الشخصية | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة     | 7       | 21.2%    |
| من 30 إلى 40 سنة  | 15      | 45.2%    |
| من 40 إلى 50 سنة  | 11      | 33.3%    |
| المجموع           | 33      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23



- **السن:** نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل الغالبية في عينة الدراسة بنسبة 45.2%، تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 33.3%، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 21.2%.

ونستنتج من ذلك أن أغلب العمال المؤسسة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة، مما يعد مؤشرا إيجابيا يعكس طابعا حيويا وديناميكيا في الطاقم.

**الجدول(9): يبين تصنيف المستجوبين حسب المستوى الدراسي:**

| النسبة% | التكرار | المستوى الدراسي |
|---------|---------|-----------------|
| 30.3%   | 10      | ثانوي           |
| 60.6%   | 20      | جامعي           |
| 9.1 %   | 3       | تكوين متخصص     |
| 100%    | 33      | المجموع         |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الجامعيين في عينة الدراسة كانت مرتفعة بنسبة 60.6%، بينما نسبة المستوى الثانوي كانت نسبتهم 30.3 % تليها أقل نسبة 9.1%.

وذلك يشير إلى أن مستوى الجامعي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الإبداع الإداري في بيئة العمل، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى جامعي يسعون باستمرار بتطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة(الشراري، 2024)

**الجدول(10): يبين تصنيف المستجوبين حسب سنوات الخبرة**

| النسبة% | التكرار | سنوات الخبرة      |
|---------|---------|-------------------|
| 33.3%   | 11      | أقل من 5سنوات     |
| 45.5%   | 15      | من 5 إلى 10 سنوات |
| 15.2%   | 5       | من 10 إلى 15 سنة  |
| 6.1%    | 2       | أكثر من 15 سنة    |
| 100%    | 33      | المجموع           |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

يتضح من خلال هذا الجدول إلى أن العينة تميل إلى ذوي الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45.5%، تليها سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33.3 %، بينما فئة من 10 إلى 15 سنة بلغت نسبة 15.2 % وتليها فئة منخفضة أكثر من 15 سنة التي قدرت نسبتها 6.1 %.

وهذا يشير إلى قلة المشاركين من أصحاب الخبرة الطويلة ، قد يُضعف تمثيل الرؤى المتعمقة المستندة إلى سنوات طويلة من العمل، لكن يُمكن للمشاركين تقديم مزيج غني من الآراء المستجدة والمعتدلة ، فـ خبرة الموظف في المؤسسة تساهم في حل الكثير من المشكلات وتقدم حلولاً متطورة ومبتكرة، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة (فراح، 2024). أن المتغيرات الشخصية و الوظيفية كالخبرة لها دور في رفع مستوى التفوق التنافسي داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مايسمى بالإبداع الإداري.

#### - المحور الثاني: يبين دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري

الجدول(11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دورالعمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1     | تشجيع المؤسسة للعمل بين الموظفين يعزز الإبداع الإداري                            | 2.91            | 0.52              | منخفض        | 7       |
| 2     | تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء العمل يسهل في تنمية الإبداع الإداري.            | 3.18            | 0.39              | مرتفع        | 2       |
| 3     | احترام آراء الجميع داخل الفريق يخلق بيئة مفتوحة تشجع على طرح أفكار جديدة.        | 3.09            | 0.29              | مرتفع        | 4       |
| 4     | تشجع الإدارة على تنمية التعاون وتكامل الجهود لإنتاج أفكار وحلول مبتكرة.          | 3.12            | 0.42              | مرتفع        | 3       |
| 5     | الإنسجام والتفاعل بين أعضاء الفريق يهيئ بيئة محفزة على الإبداع الإداري.          | 3.12            | 0.48              | مرتفع        | 3       |
| 6     | مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات تعد من الممارسات التي تعزز الإبداع الإداري | 2.94            | 0.50              | منخفض        | 6       |
| 7     | مساعدة الموظفين لزملائهم يعزز الإبداع الإداري                                    | 3.06            | 0.35              | متوسط        | 5       |
| 8     | التوزيع للمهام بين أعضاء الفريق يضمن إستمرار قدرات الأفراد بشكل فعال.            | 3.21            | 0.42              | مرتفع        | 1       |
| 9     | منح الفرق حرية في تنظيم عملها يوفر مساحة لتجريب أساليب جديدة ومبتكرة .           | 3.09            | 0.52              | متوسط        | 4       |

|    |   |       |      |       |      |
|----|---|-------|------|-------|------|
| 10 | إن تبني أفكار الفريق من قبل الإدارة يشجع الموظف على طرح المزيد من الأفكار المبتكرة. | 3.00  | 0.66 | متوسط | 5    |
|    | المتوسط الكلي   | 3.072 | 0.55 | متوسط | ---- |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

#### - تعزيز الاستمرار بين الأعضاء :

يتضح من خلال الجدول أن العبارة " التوزيع المهام بين أعضاء الفريق يضمن استمرار قدرات الأفراد بشكل فعال". جاءت في مرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.42، مما يعكس أهمية هذا الجانب في تقييم أفراد عينة الدراسة. وفقا لمقياس الدراسة، فإن هذا المستوى يعبر عن قبول مرتفع مما يعكس تأثيرا إيجابيا مباشرا لاستمرار قدرات بين أعضاء داخل المؤسسة. كذلك جاءت عبارة " تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء العمل يسهل في تنمية الإبداع الإداري". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.39 مما يؤكد بأن التوزيع المهام يعمل على استمرارية في تطوير الأفكار بين الأعضاء كما يساهم في تنمية الإبداع داخل المؤسسة. وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا الحالية في الفصل الثاني بالضبط في خصائص الثقافة التنظيمية، حيث أكدت حنيني على أن الثقافة نظاما تراكميا متصلا و مستمرا، حيث يقوم كل جيل في المنظمة بنقلها إلى الأجيال اللاحقة من خلال التلقين و المحاكاة، وذلك بعد إثرائها بعناصر و خصائص جديدة، و تنظيم العلاقات و التفاعلات فيما بينها . (حنيني، 2014، صفحة 64).

#### - أساليب محفزة في الإبداع :

حصلت عبارة " تشجيع إدارة على تنمية تعاون وتكامل الجهود الإنتاج أفكار وحلول مبتكرة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.42. وعبارة منح الفرق حرية في تنظيم عملها يوفر مساحة لتجريب أساليب جديدة ومبتكرة" حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.12 و انحراف معياري 0.42. وعبارة "الإنسجام والتفاعل بين أعضاء الفريق يهيئ بيئة محفزة على إبداع الإداري" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.35. مما يشير إلى أن التحفيز يساهم في ابداع ومضاعفة الإنتاج داخل المؤسسة.

حصلت عبارة " مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات تعد من الممارسات التي تعزز الإبداع الإداري على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي منخفض بنسبة 2.94 وانحراف معياري 0.50. عبارة " تشجيع المؤسسة للعمل بين الموظفين يعزز الإبداع الإداري جاءت بمرتبة السابعة بمتوسط حسابي منخفض 2,91 وانحراف معياري 0.52 أن هذا التحفيز يعمل على تطوير الأداء الفردي ويؤدي إلى تحقيق أهداف

المؤسسة. وقد أشرنا في الشق النظري من دراستنا الحالية إلى أن منح العاملين حرية طرح أفكارهم و اتخاذ قراراتهم ضمن إطار يسمح بالتجريب و الخطاء تشجيع التنوع في الآراء و الأفكار و التعامل معها بإيجابية (فراح، 2024)، كما أظهرت النتائج ان بعض العبارات، مثل "التوزيع الفعال للمهام بين أعضاء الفريق و"تبادل الأفكار والخبرات"، قد حققت أعلى المتوسطات ضمن هذا المحور، مما يشير إلى وعي نسبي بأهمية التنظيم والتكامل داخل الفريق، ودورها في دعم الأداء الإبداعي.

في المقابل سجلت عبارات جوهرية، مثل "مشاركة الموظفين في صنع القرار و"تشجيع المؤسسة للعمل بين الموظفين"، متوسطات منخفضة نسبياً، مما يعكس فجوة واضحة بين المبادئ النظرية للعمل الجماعي وتطبيقها الفعلي داخل المؤسسة، فغياب آليات تشاكرية فعالة قد يضعف ثقة الموظف بدوره في الفريق، ويحد من انخراطه في العملية الإبداعية.

من ناحية الأخرى، بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور ( 3.072)، ما يعكس مستوى قبول "متوسط" من طرف أفراد العينة حول مدى فاعلية العمل الجماعي في دعم الإبداع الإداري داخل المؤسسة. ورغم اقتراب هذا المتوسط من الحد الأعلى للفئة المتوسطة، إلا أنه يكشف عن عدم الوصول إلى مرحلة التمكين الجماعي الكامل الذي يعزز الإبداع المؤسسي بوضوح.

#### - المحور الثالث : دور الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري

الجدول(12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دور الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1     | التزام الموظفون بساعات العمل الرسمية يوفر بيئة مستقرة ومنظمة                            | 3.12            | 0.55              | متوسط        | 3       |
| 2     | تطبيق القوانين بصرامة يوفر إطار مستقراً يمكن الموظفين من التركيز على الابتكار           | 3.03            | 0.39              | متوسط        | 6       |
| 3     | مراقبة الأداء بانتظام تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين العمل .                         | 3.18            | 0.39              | متوسط        | 1       |
| 4     | طلب الموظفون الاذن بالغياب يخلق بيئة عمل مستقرة .                                       | 3.06            | 0.56              | متوسط        | 5       |
| 5     | عدم إفتعال المشاكل داخل العمل يساهم في تطوير أساليب العمل                               | 3.12            | 0.42              | متوسط        | 3       |
| 6     | تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لتطبيق إجراءات العمل مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري | 2.97            | 0.39              | منخفض        | 7       |

|    |   |       |      |       |       |
|----|---|-------|------|-------|-------|
| 7  | يساهم احترام التسلسل الإداري في تسهيل عملية إتخاذ قرارات إدارية مبتكرة        | 2.97  | 0.47 | منخفض | 7     |
| 8  | يحرص الموظفون على اداء واجباتهم بجدية مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع. | 3.12  | 0.33 | متوسط | 3     |
| 9  | مكافأة الإدارة للمنضبطين يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام                | 3.15  | 0.51 | متوسط | 2     |
| 10 | إلتزام الموظفين بإتمام الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفي المواعيد المحددة.     | 3.09  | 0.29 | متوسط | 4     |
|    | المتوسط الكلي   | 2.973 | 0.55 | منخفض | ----- |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

### تطبيق القوانين والرقابة:

يتضح من الجدول ان العبارة "مراقبة الأداء بانتظام تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين العمل." بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.39 جاءت في مرتبة الأولى وهذا ما يؤكد أهمية الرقابة كأداة تحفيزية وليست فقد لضبط الأداة. كما تليها عبارة "مكافأة الإدارة للمنضبطين يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.51 وهو الذي يعد مؤشر على ان الانضباط الإيجابي الذي يتضمن المتابعة والتقدير أكثر فاعلية من الصرامة البحتة. أما العبارة "تطبيق القوانين بصرامة يوفر إطاراً مستقراً يمكن الموظفين من التركيز على الابتكار"، بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.39 وهذا يهدف إلى أن الاداء الإداري وتحفيز الإبداع من خلال الرقابة والانضباط الإداري. وذلك راجع إلى غياب وضوح الأهداف التنظيمية ينعكس سلباً على معنويات الموظفين يضعف روحاً للإبداع لديهم. (محمد بن علي الكليبي، 2011). وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا الحالية.

### الانضباط الزمني والتنظيمي:

حصلت عبارة "التزام الموظفين بساعات العمل الرسمية يوفر بيئة مستقرة ومنظمة " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقبول 3.12 وانحراف معياري 0.55 . ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية الانضباط الزمني في خلق بيئة محفزة للإبداع، لكنها لم تصل إلى مستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود فجوات في التطبيق أو الانطباع العام. وعبارة "التزام الموظفين بإتمام الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفي المواعيد المحددة". جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.29 .وعبارة " طلب الموظفين الإذن بالغياب يخلق بيئة عمل مستقرة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.56 وهذا يشير إلى الصرامة الإجرائية في الانضباط الإداري. حيث أشار (راتب نوفل، 2015)، إلى أن الأفراد لا يتأثرون فقط بما يصدر عن منظماتهم من قوانين وتعليمات بل يتأثرون أيضاً بالقيم الثقافية التي يعتقدونها

- بيئة العمل السلوكية والانفعالية:

حصلت العبارة "عدم افتعال المشاكل داخل العمل يساهم في تطوير اساليب العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 0.42. وعبارة "يحرص الموظفون على أداء واجباتهم بجدية مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع بنفس الرتبة بتكرار متوسط حسابي 3.12 وهذا يدل على أهمية السلوك الفردي في تعزيز الإبداع، أما بالنسبة للعبارة "تحرص الإدارة علة تحفيز الموظفين لتطبيق إجراءات العمل مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري". التي جاءت في الرتبة السابعة مما يشير إلى أن التحفيز المنهج ضعيف من طرف الإدارة، رغم الالتزام الأفراد الذاتي.

- التسلسل الإداري والإجراءات :

حصلت العبارة "يساهم احترام التسلسل الإداري في تسهيل عملية إتخاذ قرارات إدارية مبتكرة" على مرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2,97 انحراف معياري 0.47 هذه العبارة الوحيدة في هذا المحور الفرعي، وتقييمها منخفض، مما يشير إلى ضعف الفعالية بأن التسلسل الإداري يدعم الإبداع، بل قد ينظر إليه كقييد بيروقراطي.

أظهرت نتائج التحليل أن الانضباط الإداري داخل المؤسسة يحظى بتقدير متوسط من قبل أفراد العينة من حيث تأثيره على الإبداع الإداري. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.18) و(2.97)، مما يشير إلى تقييم "متوسط" بشكل عام.

كما تبين أن الرقابة المنتظمة والمكافأة على الانضباط هما أبرز العوامل التي تعزز بيئة الابتكار، وهذا ما يدل على أهمية التحفيز المرتبط بالانضباط كوسيلة لتعزيز الأداء الإبداعي.

بناء على ذلك، يمكن القول إن الانضباط الإداري يعد عنصرا مهما ولكنه ليس كافيا بمفرده لتحقيق الإبداع الإداري، ما لم يربط بأساليب تحفيزية مرنة وداعمة تعزز من روح المبادرة وتراعي التوازن بين الالتزام والانفتاح على الأفكار الجديدة.

من ناحية الأخرى فإن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور منخفض حيث بلغ ( 2.973)، وهو ما يعكس ضعفا في إدراك أو تفعيل العلاقة بين الانضباط والإبداع داخل المؤسسة.

تشير هذه النتيجة إلى أن الانضباط كما يمارس في البيئة التنظيمية الحالية لا يسهم بفاعلية في خلق بيئة محفزة على الابتكار، بل قد ينظر إليه من طرف الموظفين على أنه رقابية تقليدية تقيد حرية التفكير والمبادرة، بدلا من كونه إطارا ينظم الأداء ويوجهه نحو التحقيق الإبداع.

تحليل عبارات المحور الرابع: دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري

الجدول (13): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري:

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1     | تقديم جوائز ومكافآت للأفكار الإبداعية                                   | 2.82            | 0.58              | منخفض        | 7       |
| 2     | تشجيع الإدارة الموظفين على إقتراح أفكار جديدة.                          | 3.03            | 0.64              | متوسط        | 3       |
| 3     | يتم الأخذ بعين الاعتبار بأفكار الأفراد                                  | 3.09            | 0.52              | متوسط        | 2       |
| 4     | يتم قبول الفشل كجزء من التجربة  | 3.03            | 0.64              |              | 3       |
| 5     | يساهم الموظفون في إحداث تغيير إيجابي للمنظمة                            | 3.09            | 0.38              | متوسط        | 2       |
| 6     | تشجيع الإدارة الموظفين على اتخاذ المبادرة في حل المشكلات.               | 2.88            | 0.55              | منخفض        | 5       |
| 7     | الاستجابة من التجارب السابقة لإقتراح حلول جديدة.                        | 3.15            | 0.36              | مرتفع        | 1       |
| 8     | يشجع الموظفون بعضهم البعض على المبادرة بطرح أفكار إبداعية تفيد المنظمة. | 2.97            | 0.64              | منخفض        | 4       |
| 9     | لدى الثقة الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية النابعة من مبادراتهم الشخصية | 2.82            | 0.64              | منخفض        | 7       |
| 10    | يؤمن الموظفون بأن المبادرات الشخصية هي مفتاح لتحقيق الإبداع الإداري     | 2.84            | 0.84              | منخفض        | 6       |
|       | المتوسط الكلي   | 2.964           | 0.53              | منخفض        | -----   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

الثقة في النفس وتقدير المبادرة الذاتية:

أظهرت النتائج الجدول أن العبارة "الاستفادة من التجارب السابقة لاقتراح حلول جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.36. والعبارة "يؤمن الموظفون بأن المبادرات الشخصية هي مفتاح لتحقيق الإبداع الإداري" بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 0.84 التي رتبها السادسة. والعبارة "لدى الثقة الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية النابعة من مبادرات الشخصية" التي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف المعياري 0.64 التي جاءت بتقييم منخفض، مما يعكس حالة من الحذر أو الإحباط بين الموظفين اتجاه المبادرات ، ربما بسبب ضعف التقدير المؤسسي أو الخوف من الفشل.

#### مدى تفاعل الأفراد مع المبادرات الشخصية:

العبارة "يساهم الموظفون في إحداث تغيير إيجابي للمنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 0.38، التي جاءت في المرتبة الثانية هنا تدل على تقدير نسبي لأهمية المبادرة الفردية من طرف الموظفين، أما بالنسبة للعبارة "يشجع الموظفون بعضهم البعض على المبادرة بطرح أفكار إبداعية تفيد المنظمة" التي جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.64 هنا انخفاض نسبي في المتوسط يعكس ضعفا في روح المبادرة الجماعية، أو نقصا في البيئة الداعمة لها داخل فرق العمل. الهدف تقييم استعداد الموظفين للمشاركة في إحداث التغيير.

#### والاعتراف بالأفكار وتحفيز أصحابها:

حصلت العبارة "يتم الأخذ بعين الاعتبار بأفكار الأفراد. بمتوسط حسابي 3.09 بالمرتبة الثانية. وعبارة "تقديم جوائز ومكافآت للأفكار الإبداعية في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.82 ، وهذا بالرغم أن أخذ الأفكار بعين الاعتبار مقبول نسبيا، إلا أن غياب التحفيز الملموس (مثل الجوائز) يمثل عائقا جوهريا أما تحفيز الموظفين على إطلاق المبادرات، ما يضعف الدافعية الداخلية لديهم نحو الإبداع.

#### دعم الإدارة للمبادرة الفردية:

حصلت العبارة "تشجع الإدارة الموظفين على إقتراح أفكار جديدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.64 ، والعبارة "يتم قبول الفشل كجزء من التجربة" بنفس تكرار الرتبة ومتوسط الحسابي 3.03 هذا يدل على وجود نوايا إيجابية من الإدارة اتجاه المبادرة الفردية. أما بالنسبة للعبارة "تشجيع الإدارة الموظفين على اتخاذ المبادرة في حل المشكلات" جاءت في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.88 وانحراف معياري 0.55، وهذا يدل على أن تقييمات الأفراد كانت متوسطة إلى منخفضة ، ما يدل على أن الدعم الإداري للمبادرات لا يزال شكلي أو محدود التطبيق، ولا يتعدى أحيانا المستوى النظري.



أظهرت نتائج الدراسة أن المبادرة الفردية لا تحظى بالدعم الكافي داخل المؤسسة، سواء على مستوى الإدارة أو بين تحفيز الموظفين لاتخاذ المبادرة، سواء في اقتراح الحلول أو المشاركة في تحسين بيئة العمل، مما يعكس غياب بيئة تنظيمية تحتضن الأفكار الجديدة وتشجع على الابتكار الشخصي.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور ( 2.964)، ما يدل على أن مستوى القبول لدور المبادرة الفردية في تحقيق الإبداع الإداري كان منخفضاً. ورغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية، إلا أن معظم العبارات لم تتجاوز حدود القبول المتوسط أو أقل، مما يعكس ضعفاً مؤسسياً تمكين المبادرات الفردية.

كما تظهر النتائج أن الموظفين لديهم إدراك لأهمية المبادرات، ولكنهم لا يجدون بيئة محفزة تمكنهم من التعبير عن أفكارهم بحرية أو تنفيذها بثقة. كما أن الغياب المكافآت الواضحة وتردد الإدارة في تقدير المخاطرة المحسوبة يضعف من الدافعية.

### 3. استخلاص النتائج:

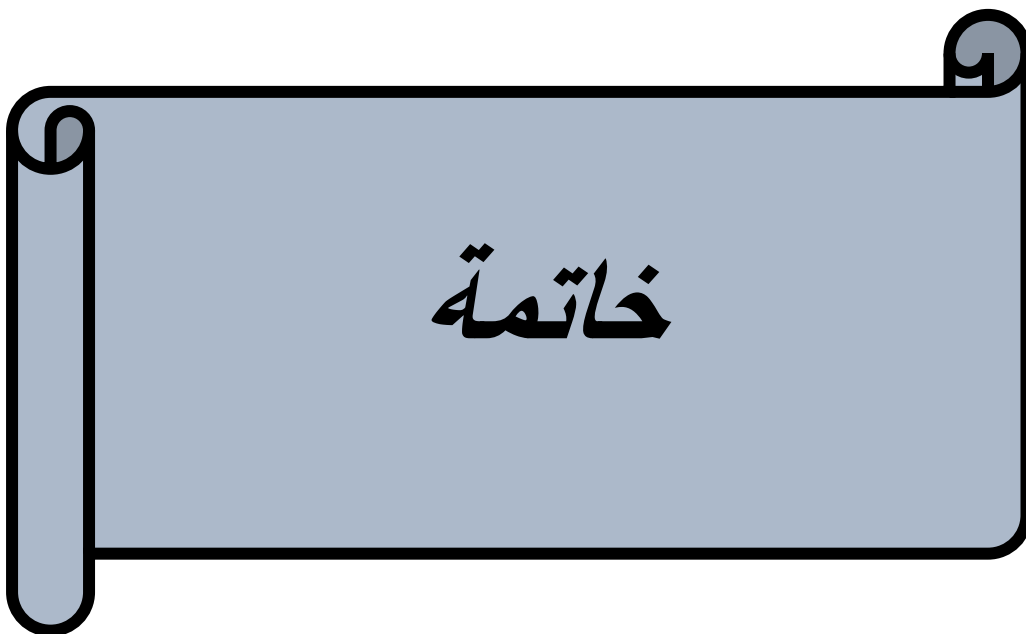
أكدت نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة (العمل الجماعي، الانضباط، والمبادرة) ، أن مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة لا يزال بحاجة إلى تطوير وتفعيل أعمق في الممارسات الإدارية اليومية. فعلى الرغم من وجود مؤشرات إيجابية في بعض الجوانب، إلا أن الأثر الفعلي لهذه المحاور على دعم الإبداع يظل محدوداً، ويواجه بعض العراقيل التنظيمية والسلوكية.

1. فقد أظهرت نتائج محور العمل الجماعي وجود درجة من التعاون وتبادل المهام بين الموظفين، وهو ما يعكس فهماً عاماً لأهمية التكامل داخل الفريق. إلا أن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وقلة تشجيع المؤسسة الفعلي على العمل الجماعي، أديا إلى محدودية تأثير هذا التعاون على الإبداع الفعلي.
  2. أما فيما يتعلق بمحور الانضباط الإداري، فقد أظهرت النتائج أن الانضباط يمارس غالباً في إطاره التقليدي المرتبط بالرقابة والإجراءات الرسمية، دون أن يستثمر كأداة داعمة للابتكار. حيث غابت مظاهر التحفيز المرتبط بالانضباط، وانخفضت ثقة الموظفين بفعاليتها في خلق بيئة محفزة على الإبداع، ما يشير إلى ضرورة تطوير فلسفة الانضباط الإداري داخل المؤسسة.
  3. أما محور المبادرة، فقد أبان بوضوح عن ضعف في ثقافة تمكين الأفراد، سواء من خلال غياب التحفيز، أو ضعف الثقة في تطبيق الأفكار، أو نقص الدعم المؤسسي للمبادرات، ويظهر ذلك في غياب البيئة الداعية للمبادرات الذاتية، التي تعد ركيزة أساسية للإبداع المؤسسي المستدام.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن المحاور الثلاثة، رغم أهميتها النظرية ودورها المفترض في دعم الإبداع الإداري، لم تفعل عملياً بالصورة الكافية داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. وهو ما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في السياسات الإدارية ذات الصلة، وتعزيز بيئة العمل بأساليب إدارية حديثة تشجع العمل

الجماعي الفعال، والإنضباط المرن، والمبادرات الفردية البناءة، بما يسهم في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في القطاع الإداري.

### خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور وتعريف مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، والأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه المؤسسة، وأهم أهدافها، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تم الإعتماد في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين الإداريين العاملين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة، التي كانت مقسمة على أربعة محاور (البيانات العامة، العمل الجماعي و الإنضباط و المبادرة ودورهما في تحقيق الإبداع الإداري)، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليلها باستخدام اساليب احصائية كمعامل الارتباط و الانحرافات المعيارية و إختبار ألفا كرونباخ، كما أنه لم يتم الإعتماد فقط على الاستبيان "الاستمارة" من أجل تحليل و تفسير البيانات بل تم الاعتماد أيضا على الملاحظة، وهذا من خلال ما تم رؤيته وملاحظته في المؤسسة، حيث مكنتنا من تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.



### خاتمة:

بعد تناولنا للجانبين النظري والميداني للدراسة المعنونة: " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة - و التوصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة، نستخلص بأنه لابد من توفر ثقافة تنظيمية ملائمة تساعد قيمها على تعزيز و تشجيع الإبداع و الأداء المتميز بمؤسسة قديلة، فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العمل الجماعي، الانضباط، والمبادرة)، على تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيم و الممارسات التنظيمية السائدة، بما في ذلك روح العمل الجماعي وتشجيع التعاون، و الالتزام بالإنضباط و تشجيع المبادرة، تساهم بشكل فعال في تحفيز الإبداع الإداري و تعزيز الأداء العام للمؤسسة، كما أنها تسعى إلى استمرار العمل في الإدارة وتقجير مهارات و إبداعات الموظفين لإبداع أفكار و أساليب جديدة تمكنهم من تطوير العمليات واتخاذ قرارات أكثر فعالية، و أيضا تساهم في حل المشكلات بطريقة مبتكرة مما يرفع من كفاءة و استجابة المنظمة للتحديات.

وعليه فإن هذه الدراسة توصي بضرورة تعزيز هذه الثقافة التنظيمية الإيجابية في جميع مستويات المؤسسة لتعزيز روح الإنتماء و العمل الجماعي، وأيضا خلق مناخ تنظيمي يشجع على تبادل الأفكار و التجريب دون الخوف من الفشل، والحرص على التواصل الداخلي الفعال لنشر قيم الانضباط والمبادرة لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.



## قائمة المراجع

أ - الكتب العربية :

- 1 - ابن منظور، لسان العرب. ب/س. دار المعارف. كورنيش النيل، القاهرة.
- 2 أحلام إبراهيم العيثاوي، و أسماء علي جهام الكواري. ( 2011). دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات
- 3 أحمد فتحي الحيت، و عبد الرؤوف عبد العال سهى . (2017). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و ثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. مجلة علمية محكمة متخصصة ، تصدر عن جامعة عمان الأهلية.
- 4 إسماعيل شويخي، و إلياس غقال. (2023). أثر الثقة بين الشركاء على الإبداع الإداري من خلال مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة.
- 5 أمين محمد حسن، و بسمة رحمن عودة الصباح. (2021). الثقافة التنظيمية و أخلاقيات المهنة. مجلة ابن خلدون للدراسات و الأبحاث.
- 6 أندرو دي، سيزلاجي مارك جي، و الاس. (1991). السلوك التنظيمي و الأداء. (جعفر أبو القاسم أحمد، المترجمون) معهد الإدارة العامة.
- 7 -مالك بن نبي. (1984). مشكلة الثقافة (الإصدار 4). (عبد الصبور شاهين، المترجمون) دمشق، سورية: دار الفكر.

ب -الأطروحة ماجستير والدكتوراه

- 8 -إلياس لبوز. ( 2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة - إتصالات الجزائر، شركة سونغاز، مديرية الشباب و الرياضة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، إدارة و أميرة عبد الباقي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955 عمل، بسكرة جامعة محمد خيضر.
- 9 -أمينة شطي. ( 2014). الثقافة التنظيمية و علاقتها بدناميكية جماعة العمل - دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- 10- إيهاب فاروق مصباح العاجز. ( 2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 11-أيمن سالم عبد الكريم. ( 2011). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالنمط القيادي دراسة ميدانية على مديري ادارة الوسطى و التنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بن غازي (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد ، قسم الإدارة، بنغازي: جامعة بنغازي
- 12-براهيم حاج عمر. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي دراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- 13-بلال كرامش. (2018). دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العلوم الإقتصادية، سطيف: جامعة فرحات عباس
- 14-توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (رسالة ماجستير). عمادة كلية الدراسات العليا كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 15-حكيم خلفاوي. (2018). ثقافة المؤسسة و أثرها على مستوى الإنضباط و التسيير دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية(مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية، وهران: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- 16-حمد دبببب الرشيد. ( 2020). المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية و النفسية - كلية التربية - جامعة مدينة السادات.
- 17-دنيا بوديب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر - (رسالة ماجستير ). كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 18-رمضان عموم. ( 2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطور التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، علم النفس ، علم النفس العمل و التنظيم، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 19-زهرة مصطفى. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 20-صالح محمد بن علي الكلبي. ( 2011). الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة (أطروحة دكتوراه). الفلسفة إدارة عامة: جامعة سانت كلمنتس



- 21- صلاح الدين شيخاوي. ( 2015). النسق القيمي و علاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 22- صلاح الدين شيخاوي. ( 2021). النسق القيمي و علاقته بالتوافق المهني و مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الجماعات الإقليمية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 23- عبد الحليم جقبوب. ( 2021). أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، علوم التسيير ، إدارة الأعمال، المدينة: جامعة يحي فارس
- 24- عبد الرحمن سالم السوداني. ( 2017). الثقافة التنظيمية و أثرها في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الجامعة الأسمرية الإسلامية(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية ، الإدارة ، الإدارة و التنظيم، مصراتة: الأكاديمية الليبية
- 25- عبد الرحمن محمد جبر. ( 2010). الإبداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (رسالة ماجستير). كلية التجارة ، إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 26- عليان علي رحمة عليان. ( 2014). العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا ، قسم الدراسات التجارية ، السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- 27- عيسى روابحية. ( 2018). الثقافة التنظيمية و دورها في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة فرتيال- عنابة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، علوم التسيير ، إدارة المؤسسات، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
- 28- فاطمة حنيني. ( 2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية و الترقية العقارية بشروين ولاية أدرار - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، أدرار: جامعة أدرار.
- 29- فاطمة دريدي. ( 2018). أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، علم إجتماع التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 30- فاطمة دريري. ( 2018). أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، علم إجتماع التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 31-كريمة ميري. ( 2022). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية مع دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري 2022/2020 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، قسم التنظيم السياسي و الإداري ، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 32-كنزة بوزنيط. ( 2023). أثر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المينائية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى
- 33-ليلي فراخ. ( 2024). دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع الصناعي،دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، علوم التسيير ، إدارة أعمال المجموعات الصناعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 34-ندى صارم. ( 2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الأحمر) (رسالة ماجستير). سورية: الجامعة الافتراضية.
- 35-نسرين شاكر رضوان سمارة. ( 2017). واقع إدارة التنوع و أثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير). شئون البحث العلمي و الدراسات العليا ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 36-نسيمة بومعروف. ( 2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس الاجتماعي، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 37- نهى عواد رشيد ساعد. ( 2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى
- 38- نور الدين بوراس. ( 2021). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين - دراسة ميدانية المؤسسة الإستشفائية التيجاني هدام - بئر العاتر تبسة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم إجتماع تنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 39-هدى درنوني. ( 2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية ، علم الإجتماع الإدارة و العمل، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 40-هشام زروقة. ( 2017). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني، دراسة على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 41-وفاء بحاش. ( 2014). أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع: شركة صيانة التجهيزات الصناعية - MEI مسيلة - ( أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق و العلوم السياسية ، العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، إدارة الموارد البشرية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 42-وليد شلابي. ( 2021). القيم التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

ج- المجالات والمقالات :

- 43- أنس عبد الرحمن سعيد الغامدي، و كمال بن نواوي توحيد فلمبان. (2022). دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين. *المجلة العربية للأدب و الدراسات الإنسانية*.
- 44- إيهاب فاروق مصباح العاجز، و يوسف عبد عطية بحر. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية*.
- 45- بركة بلاغماس، و نصيرة زروال. (ب/س). تأثير عناصر العملية الإدارية على إنضباط المورد البشري داخل التنظيم. *مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية*.
- 46- جمال درهم أحمد زيد، و محمود عبده حسن محمد العزيزي. (2022). جودة الحياة الوظيفية و أثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الإجتماعية*.
- 47- حسين حريم. (2013). *السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)* (الإصدار 4). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع
- 48- بلال خلف السكارنه. (2011). *الإبداع الإداري*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 48
- 49- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2014). *التنظيم الإجتماعي و المعايير الإجتماعية*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة
- 50- خالد عياد الأشلم، و مصطفى أحمد بن ناصر. (2021). الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا / مصراتة و علاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الإنسانية)*
- 51- خيرة عيشوش، و نصيرة علاوي. (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. *ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة*. الشلف.
- 52- ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم . (2000). *مناهج و أساليب البحث العلمي "النظرية و التطبيق"*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 53- ربيعة بركات. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. *مجلة الباحث الإقتصادي*
- 54- زين الدين مصمودي، و فائق باشا. (2015). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المنظمات المحلية - دراسة الواقع و الآفاق -. ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري - نموذج منظمة تويوتا اليابانية . بسكرة: جامعة محمد خيضر
- 55- سعد سليمان المشهداني. (2017). منهجية البحث العلمي. عمان، الأردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.
- سومية سعال. (2018). الإبداع الإداري : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى. *مجلة التراث*

- 56- طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، و محمد بن سليمان. (2021). مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي. مجلة دفاتر إقتصادية.
- 57- طلال بن سقاف سالم المنهالي، و محمد بن توفيق يوسف الادريسي. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل). مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة.
- 58- عامر سليمان أبو شريعة. (ب/س). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع المؤسسي. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.
- 59- عباس سمير. (2012). الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- 60- عبد الرحمان برقوق، و إلياس لبوز. (2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. مجلة علوم الإنسان و المجتمع.
- 61- عبد الله حسن مسلم. (2015). الإبداع و الابتكار الإداري - في التنظيم و التنسيق -. عمان، الأردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
- 62- عبد الله ضيف الله الشراري. (2024). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية. مجلة الإدارة العامة
- 63- عبد المالك ياحي. (2017). الثقافة التنظيمية دلالات و الأبعاد. مجلة آفاق للعلوم.
- 64- عبيدات ذوقان، عبد الرحمن عدس، و عبد الحق كايد. (1984). البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه.
- 65- عصام بدري أحمد محمد. (2020). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الإنسانية.
- 66- علي يونس ميا، و ربي عزت الكنج. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية
- 67- عمر بلجازية، و الطيب بولحية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. مجلة البحوث و الدراسات التجارية.
- 68- عمر ملوكي، رمزي العباسي، و رضا زهواني. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الإقتصاد الصناعي.
- 69- فاروق عبد الله فيله، و عبد المجيد السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- 70- فيصل فقاير. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة. مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات.
- 71- كريمة عمران. (2014). تغيير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 72- كمال الدين حسن علي بابكر. ( 2017). القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 73- كمال راتب نوفل. ( 2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 74- لمياء جزيري، و فهيمة بديسي. ( 2018). الإبداع الإداري و أثره في تنمية رأس المال البشري. مجلة دراسات إقتصادية.
- 75- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 76- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الجنان.
- 77- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- 78- محمد بن سالم الهدفي، و عمر العميلي. ( 2022). قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي.
- 79- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي (الإصدار 03). صنعاء، اليمن: دار الكتب.
- 80- محمد شنشونة. (2013). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. أبحاث إقتصادية و إدارية (13)، صفحة 92 - 112.
- 81- محمد محمود المكاوي. (2022). الموظف بين التكاليف و المبادرة آفاق واسعة من الإبداع (المبادرة لإنقاذ هذا الجيل من حالة الإسترخاء الجماعية) . المكتبة العصرية.
- 82- مسعودة سليمان. (2022). عينة البحوث الميدانية : دراسة في الأحجام و الأنواع. معارف، 17(1)، الصفحات.
- 83- منصور محمد إسماعيل. (2013). السلوك التنظيمي (الإصدار 2). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- 84- منى دوزة. (سبتمبر، 2017). الهوية الثقافية و إشكالية الحوار الحضاري - قراءة في رواية "كيف ترضع من الذئبة دون أن تعضك". مجلة آفاق للعلوم (9).
- 85- نبيل حليلو، و بية حمادي. (2017). الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري اية علاقة (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة -). مجلة آفاق للعلوم (6)، صفحة 425 - 436.
- 86- نجات قريشي. ( 2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية (30).
- 87- نوال زواوي. ( 2021). دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة. مجلة الرستمية (03).
- 88- نورة ناصر عبد الله. (2011). تحديات إدارة المعرفة. مجلة المعلوماتية (33).
- 89- هدى شهيد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على إتخاذ القرار الإداري. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.

- 90- وسيمة بنت راشد فهد القحطاني، و عبد الله بن محمد علي العامري. (2024). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة كلية التربية ببنها*، 2(137)
- 91- وهيبه قرماش. ( 2014). مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. *مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي* (08)..
- 92-يونس مليح، و عبد الصمد العسولي. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. *مجلة المنارة للدراسات القانونية و الإدارية* (29).
- د- المعاجم :
- 93- جيل فيريول. ( 2011). *معجم مصطلحات علم الاجتماع*. (أناس محمد الأسعد، المترجمون) بيروت، لبنان: دار و مكتبة الهلال.
- 94- خليل أحمد خليل. (1984). *المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع*. بيروت، لبنان: دار الحداثة و النشر و التوزيع
- 95-طوني بينيت، لورانس غروسييرغ، و ميغان موريس. ( 2005). *مفاتيح اصطلاحية جديدة - معجم مصطلحات الثقافة و المجتمع -*. (سعيد الغانمي، المترجمون) بيروت، لبنان: المنظمة العربية للترجمة

الكتب الأجنبية:

96-M.Wilson, A. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *europaen journal of marketing*,





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر . بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة إستبيان بعنوان :

**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري**

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة



في صدد إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، يسرنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان الذي صمم

خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، لذا نرجو

منكم وضع علامة ( X ) أمام الإجابة الصحيحة التي ترونها مناسبة . و نبلغكم أن هذه

البيانات لا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي و ستحضى بالسرية التامة .

عداد الطالبة: تحت إشراف الدكتور: - فطيمة الزهراء ركيبي - مازيا عيساوي

السنة الجامعية : 2025 / 2024



المحور الأول: البيانات العامة:

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي :

ثانوي ☐ ☐ في تكوين من ☐ ☐

4. سنوات الخبرة في المؤسسة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق

5. المنصب :

المحور الثاني: دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري

| الرقم | العبارات   | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بشدة | موافق |
|-------|--|----------------|-----------|------------|-------|
| 1     | تشجيع المؤسسة للعمل بين الموظفين يعزز الإبداع الإداري                              |                |           |            |       |
| 2     | تبادل الأفكار و الخبرات بين أعضاء العمل يسهل في تنمية الإبداع الإداري              |                |           |            |       |
| 3     | احترام آراء الجميع داخل الفريق يخلق بيئة مفتوحة تشجع على طرح أفكار جديدة           |                |           |            |       |
| 4     | تشجع الإدارة على تنمية التعاون و تكامل الجهود لإنتاج أفكار و حلول مبتكرة           |                |           |            |       |
| 5     | الإنسجام و التفاعل بين أعضاء الفريق يهيئ بيئة محفزة على الإبداع الإداري            |                |           |            |       |
| 6     | مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات تعد من الممارسات التي تعزز الإبداع الإداري   |                |           |            |       |
| 7     | مساعدة الموظفين لزملائهم يعزز الإبداع الإداري                                      |                |           |            |       |
| 8     | التوزيع للمهام بين أعضاء الفريق يضمن إستمرار قدرات الأفراد بشكل فعال               |                |           |            |       |
| 9     | منح الفرق حرية في تنظيم عملها يوفر مساحة لتجريب أساليب جديدة و مبتكرة              |                |           |            |       |
| 10    | إن تبني أفكار الفريق من قبل الإدارة يشجع الموظف على طرح المزيد من الأفكار المبتكرة |                |           |            |       |

المحور الثالث: دور الانضباط في تحقيق الإبداع الإداري

| الرقم | العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|------------|
| 1     | التزام الموظفون بساعات العمل الرسمية يوفر بيئة مستقرة ومنظمة                            |                |           |       |            |
| 2     | تطبيق القوانين بصرامة يوفر إطارا مستقرا يمكن الموظفين من التركيز على الابتكار           |                |           |       |            |
| 3     | مراقبة الأداء بانتظام تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين العمل                           |                |           |       |            |
| 4     | طلب الموظفون الاذن بالغياب يخلق بيئة عمل مستقرة.  |                |           |       |            |
| 5     | عدم إفتعال المشاكل داخل العمل يساهم في تطوير أساليب العمل                               |                |           |       |            |
| 6     | تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لتطبيق إجراءات العمل مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري |                |           |       |            |
| 7     | يسهم احترام التسلسل الإداري في تسهيل عملية إتخاذ قرارات إدارية مبتكرة                   |                |           |       |            |
| 8     | يحرص الموظفون على أداء واجباتهم بجدية مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع            |                |           |       |            |
| 9     | مكافأة الإدارة للمنضبطين يساعد على تحفيز الموظفين على الإلتزام                          |                |           |       |            |
| 10    | التزام الموظفين بإتمام الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة و في المواعيد المحددة               |                |           |       |            |

المحور الرابع: دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري

| الرقم | العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|------------|
| 1     | تقديم جوائز و مكافئات للأفكار الإبداعية                                 |                |           |       |            |
| 2     | تشجيع الادارة الموظفين على إقتراح افكار جديدة                           |                |           |       |            |
| 3     | يتم الأخذ بعين الإعتبار بأفكار الأفراد                                  |                |           |       |            |
| 4     | يتم قبول الفشل كجزء من التجربة  |                |           |       |            |
| 5     | يساهم الموظفون في إحداث تغيير إيجابي للمنظمة                            |                |           |       |            |
| 6     | تشجع الإدارة الموظفين على اتخاذ المبادرة في حل المشكلات                 |                |           |       |            |
| 7     | الاستجابة من التجارب السابقة لإقتراح حلول جديدة                         |                |           |       |            |
| 8     | يشجع الموظفون بعضهم البعض على المبادرة بطرح أفكار إبداعية تفيد المنظمة  |                |           |       |            |
| 9     | لدى الثقة الكافية لتطبيق الأفكار الإبداعية النابعة من مبادراتهم الشخصية |                |           |       |            |
| 10    | يؤمن الموظفون بأن المبادرات الشخصية هي مفتاح لتحقيق الإبداع الإداري     |                |           |       |            |

شكرا على تعاونكم

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين

| الأساتذة المحكمين     |                |
|-----------------------|----------------|
| الرتبة                | الأستاذ (ة)    |
| أستاذة التعليم العالي | صونيا العيدي   |
| أستاذة التعليم العالي | ميمونة مناصرية |
| أستاذة التعليم العالي | نبيل حليلو     |
| أستاذة التعليم العالي | زرفة بولقواس   |
| أستاذ محاضر           | سميرة مشري     |