



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 قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم إجتماع التنظيم و العمل

إعداد الطالبة: تحت إشراف الدكتوره:- فطيمية الزهراء ركيبى - مازيا عيساوي

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ

السنة الجامعية: 2025 / 2024





الإهداء

إلى العزيز الذي حملت إسمه فخرا

و إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من حصد الأشواك عن دربي و زرع لي الراحة بدلا منها
إلى "أبي" لم يحن ظهر أبيما كان يحمله لكن ليحملني من أجلي إنحب و كنت أحجب عن
نفسني مطالبها و كان يكشف عما أشتتهي الحجا.

شكرا 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 ليلًا و نهارًا

أمي محبوبتي و ملهمتي

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم إلى مصدر قوتي و أرضي الصلاة و جدار قلبي المتنين
إخوتي و أخواتي

و إلى ما إن صاقت ببيا 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 إبتسم الأقبيعد عتمة الإنتظار ، ها هي الخطى التي كانت تتعرّأ 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 بفضله 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 الامتنان 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 ولم يخلو في تقديم يد العون لنا

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

بت

الملخص :

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكتة، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها: العمل الجماعي، الإنضباط، المبادرة، و متغير تابع للإبداع 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 قديلة للمياه المعدنية بسكتة ؟
2. كيف يساهم الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكتة ؟
3. كيف تساهم المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكتة ؟

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و على إستماراة 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 قديلة للمياه المعدنية بسكتة، 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 قديلة للمياه المعدنية بسكتة 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 قديلة للمياه المعدنية بسكتة.
- أن الإنضباط يمارس ضمن إطاراً تقليدياً مرتبط بالرقابة والإجراءات الرسمية دون أن يستثمر كأداة داعمة للابتكار بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكتة.

- ضعف المبادرة من خلال غياب التحفيز و الخوف من تطبيق الأفكار و نقص الدعم المؤسسي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكتة .

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.23 program 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 عرفة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
18	أولاً : الإشكالية
20	ثانياً : أسباب اختيار الموضوع
20	ثالثاً : أهداف الدراسة
20	رابعاً : أهمية الدراسة
20	خامساً : تحديد المفاهيم الأساسية
29	سادساً : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
37	تمهيد
38	أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية
40	ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية
42	ثالثاً : مكونات الثقافة التنظيمية
43	رابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية
47	خامساً : مستويات الثقافة التنظيمية
48	سادساً : مصادر الثقافة التنظيمية
49	سابعاً : دور و وظائف الثقافة التنظيمية
51	ثامناً : 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	عاشرًا : 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

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

الملاحق

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

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصر أصبحت تتسق بالتغيير السريع و التطور المستمر ، مما يتحتم عليها البحث عن مصادر داخلية و خارجية تضمن لها البقاء و الإستمرارية، حيث أتت بهم 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 التسخير ، وخلق التعاون الجماعي بين الأفراد من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة و استمراريتها ، و كذلك إيجاد حلول مبتكرة تساهمن 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 ، ويقوم الإبداع الإداري أيضا على تحسين جودة الأداء التنظيمي وهذا من خلال تطوير أساليب العمل و تقديم أفكار غير تقليدية تساهمن 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 تساعدهم 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 تعمالتهم مع بعضهم في إنجاز الأعمال و إتخاذ القرارات تعزيز القيم التي تساهمن في تحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمة ، فهي تمثل جملة من القيم و المعتقدات و المعايير التي توجه السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة والإلتزام والعمل الجاد و التعاون بين الموظفين من أجل الإبتكار والإبداع وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية واحترام القوانين و الإجراءات الداخلية ، فالمنظمات الناجحة ليست فقط تلك التي تتتوفر على الموارد المادية و التقنية ، بل أيضا تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز العاملين على الإبداع و المبادرة و تكرس الروح الجماعية للعمل والإلتزام و الإنضباط.

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

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

الفصل الأول: تم في تحديد الإشكالية، أسباب اختيار 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 ووظائف الثقافة التنظيمية نظريات الثقافة التنظيمية، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: خاص بالإبداع الإداري وتم التطرق 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، الزمني، والمجال البشري)، المنهج والأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وفي الأخير تناولنا تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

أولاً : الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية.

سادساً: الدراسات السابقة.

-خلاصة

أولاً: الإشكالية:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات متزايدة نتيجة التغيرات المتتسارعة للبيئة الخارجية للمنظمات، لأنها أصبحت تميّز بالحركة الديناميكية، هذا الأمر الذي يجعلها تواجه مشكلات صعبة ومعقدة، مما يتحتم عليها البحث عن آليات جديدة لتعزيز وتحسين وتسهيل الأعمال اليومية لدى الأفراد داخل المنظمة، وأيضاً يجعلها تبحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها هذه المنظمات. على الرغم من الإختلاف في نوعها وحجمها ونشاطها، إلا أن كل منها يسعى إلى خلق الروح التنافسية وتحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية.

حيث أصبحت هذه الأخيرة - الثقافة التنظيمية - تعد من الركائز الأساسية التي تحدد هوية المنظمة، باعتبارها الإطار الأساسي الذي يوجه سلوك الأفراد و يؤثر على مواقفهم و اتجاهاتهم داخل بيئه العمل، و لها دور كبير نحو نجاح أو فشل المنظمة. ولكي 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 أساليب 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 الإنسجام بينهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما أنها تساهم في ترسيخ قيم الإنضباط 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 قديلة للمياه المعدنية، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري ؟

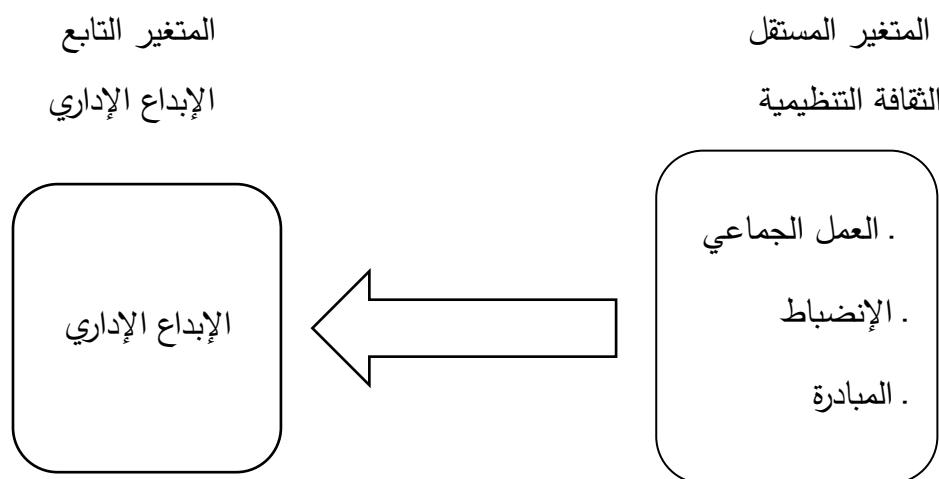
الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

ويدرج تحت هذا التساؤل ثلاثة أسئلة فرعية :

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

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

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

ب-أسباب موضوعية:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- محاولة معرفة أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه المنظمة من طرف ثقافة الموظف وإبداعه.
- 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).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

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

رابعاً: أهمية الدراسة:

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

خامساً: تحديد المفاهيم الأساسية:

- مفهوم الثقافة :The concept of culture

- الثقافة لغة :Culture in lqnguqge

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

الفصل الأول :

الأول: "ثقف": قال الفيروز أبادي: ثقفة أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه وأثقفنه: قيض لي". (درنوني، 2015، صفحة 16).

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

وجاء في لسان العرب لابن منظو: "ثقف الرجل ثقافة أي صار حذقا خفيفا مثل ضخم فهو ضخم، ومنه المثقفة". (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 الاهتمام بالنباتات والحيوانات. (بينيت، غروسيبرغ، وموريس، 2005، الصفحتان 227 - 228).

الثقافة إصطلاحا :Culture in terminology

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

- تعرف الثقافة بأنها "مسعى بشري فكري ووجداني، قابل للتطور والتجدد والإرتقاء، وصفة تكتسب بالتمرين والممارسة". (دوزة، 2017، صفحة 199).

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

- عرف "مالك بن نبي" الثقافة في كتابه "مشكلة الثقافة" على أنها : "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية، التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتتصبح 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).

ويسير هذا التعريف إلى أن الثقافة هي منظومة من القيم الأخلاقية والاجتماعية التي يبدأ تأثيرها على الإنسان منذ لحظة ولادته، وتندمج في وعيه دون أن يشعر؛ فهي تشكل الرابط بين سلوكه ونمط 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 "كاردينر kardiner القائل : "إن كل منظومة إجتماعية ثقافية تقابلها شخصية منوالية الأنما إستباق ثقافي". (خليل، 1984، صفحة 84).

الاطار العام للدراسة

فيقصد "كاردينز" بأن كل منظومة إجتماعية وثقافية تنتج نمطاً 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 بإسم 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 ". (فيريل، 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 ويتصررون وفقها، وتشمل الأ Giovanni المادية والمعنوية للحياة. حيث أنها تتشكل عبر الزمن من خلال التفاعل الإجتماعي، وهي التي تميز كل مجتمع عن غيره.

- **مفهوم التنظيم** The concept of organization: للتنظيم مجموعة من التعريفات ذكر أهمها :

. يعرف التنظيم بأنه : " الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدماها 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 آخر للتنظيم بأنه : " نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنتظمة أو قوى لاثنين 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 تسييقاً وتعاوناً بين الأفراد.

- **تعريف الثقافة التنظيمية** Definition of organizational 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 يساعده في تحديد هوية المؤسسة وخلق بيئة عمل متماسكة وملائمة بالتحديات؛ فإن فهم الثقافة التنظيمية يساعد في تحسين الأداء وتعزيز الإبتكار وخلق بيئة عمل تدعم التعاون والتطور المستدام.

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

فقد تعددت وختلفت 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 إخترعها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد بأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكتها وفهمها". (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 التأكيد 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 القربيوي بأنها : "مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت وإستقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه ". (قربيسي، 2017، صفحة 431).

ويشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة من الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي نشأت عبر الزمن و أصبحت تميز 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 سينلاجي و مارك جي والاس " في كتابهما "السلوك التنظيمي والأداء" بأنها " الفلسفات والمفاهيم والقيم والإفتراضات والمعتقدات والإتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بونقة واحدة المشتركة 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، والاس، 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

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

المدركاتالحسية 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 " (ففاير، 2022، صفحة 192).

- وعرفت أيضا بأنها : إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسما 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، وتأثير 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 يتبعها الموظفون داخل المؤسسة، سواء كانت واضحة أو غير مرئية. وهذه الثقافة تحدد ما يعتبره الأفراد مقبولاً أو غير مقبول في بيئة العمل، وتأثير 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 مرؤوسين) 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 و تفاعلهم و إتخاذهم للقرارات داخل بيئة العمل، والتي تتمثل في: (العمل الجماعي والإنضباط و المبادرة).

✓ مفهوم العمل الجماعي :teamwork

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

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و إتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس و وجدانيات ". (فيلي 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 دوراً يتناسب مع إمكاناته 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 أيضاً 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 سلباً أو إيجاباً 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 تأثيراً سلبياً أو إيجابياً، ويمكن أيضاً لهذا العمل أن ينعكس أو يؤثر على أداء أو إتجاهات الموظفين أو مستوى الإنتاجية.

- **التعريف الإجرائي Operqtionql 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 الإنضباط discipline:** هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت الإنضباط نذكر أهم التعريف :

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

- وقد جاء فيتعريف آخر للإنضباط على أنه: " الإنضباط الموظف بواجبات و مسؤوليات الوظيفة المكلفة بها، بمعنى آخر وجود قواعد و لوائح محددة سابقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها " . (بلاغamas و زروال، صفحة 426).

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

✓ مفهوم المبادرة :initiativa

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

ويشير هذا التعريف إلى أن المبادرة هي عبارة عن إقتراح و تنفيذ أفكار أو أعمال بشكل مسبق، قبل أن يقوم بها 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 والأرض أعدت للمنتقين } 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 والإبعاد عن التردد أو التأجيل.

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

- 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 التعريفات:

1. الإبداع لغة creativity is a language

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

- " و الإبداع و الإبتكار والخلق كمترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة ". (الصيرفي، 2006، صفحة 259).

2. اصطلاحا :terminology

عرف روبنز (robbins) الإبداع على أنه : " القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما ". (السكارنه، 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 عرفاً أنه: " تطوير فكرة و تطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد 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 الاقتصاد 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، مرورا بتوفير الموارد الازمة، وصولا 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 يجمع على كونه عملية تطوير أفكار جديدة مبتكرة، وفي هذا السياق يمكننا ذكر أهم التعريفات للإبداع الإداري على النحو التالي.

سيعرف الإبداع الإداري على أنه: " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الإستفادة 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 الإستفادة 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 لـأعضاءها و عملائها.

و عرفه " القاسيمي " على أنه : " الأفكار و الممارسات التي يقدموها المديرون و العاملون و التي تفضي 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).

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

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 "القططاني" بأنه: "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استبطاط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل الهدف 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 ليتطور 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: "حمل 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 .

- و في تعريف آخر عرف على أنه : التمكّن من إبتكار و تطوير أساليب حديثة و متنوعة في العمل من خلال توظيف مهارات و قدرات الموظفين.(القططاني 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 الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؛ بهدف إيجاد حلول جديدة و تحقيق الأهداف و زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

سادساً: الدراسات السابقة

1. دراسات محلية :Local studies

دراسة " هدى درنوني 2014/2015 " تحت عنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية - بسكة -، 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 الالتزام التنظيمي ؟ وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي :

- تساهُم الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

الفرضيات الفرعية :

- تساهُم القيم التنظيمية في ترسیخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- تعمُل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي و ذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.

- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى الفئات العاملية للمؤسسة الصناعية.

- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسیخ الالتزام التنظيمي للمؤسسة الصناعية .

- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية .

و لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على إستبيان مكون من مقاييسين، الأول يقيس الثقافة التنظيمية و يتكون من (30) عبارة، أما الثاني فكان للالتزام التنظيمي و تكون من (18) عبارة، كما

أعتمد على مقياس ليكارت الخماسي، وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة من (198) عاملًا من عمال المؤسسة الصناعية، تمثل هذه النسبة حوالي (25 %) من إجمالي عدد عمال مؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية - بسكة - 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 بطارتها النظري ، و ذلك للوصول إلى تحقيق الهدف من إنجاز هذه الدراسة و على

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

أساليب إحصائية متنوعة كانت الوسيلة للدراسات الكمية للدراسة على غرار مقاييس النزعة المركزية و التشتت، و كذا معامل الإرتباط البيرسوني و تحليل الإنحدار البسيط.

و من خلال تقسير و تحليل البيانات كميا و كييفيا 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 ترسیخ 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 خاتماً إثبات الفرضية العامة للدراسة والقائلة بـ:

ـ تعلم الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة التنظيمية.

دراسة "كنزة بوزنيط 2022/2023" 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 :

1ـ ما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية في المؤسسات المينائية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

2ـ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة ؟

3ـ هل يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات المينائية محل الدراسة ؟

4ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

5ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

6ـ هل يوجد تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لإسم المؤسسة ؟

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

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

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

ولتحقيق 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، وقد تم توزيع (330) إستبانة على عينة الدراسة و المتمثلة في العاملين بمختلف المستويات (إطار، أعون تحكم، أعون تنفيذ) في المؤسسات المبنائية محل الدراسة، وقد تم إسترجاع (229) إستبانة، أي ما نسبت (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 المبنائية 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 المبنائية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .
- وجود تباين في تأثير الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير إسم المؤسسة لصالح مينة سكينة.

2. دراسات عربية :Arab studies

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

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

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 الاجتماعية، 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 افلكترونية 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 نظراً 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 رئيشه المباشر ضمن بيئه 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 الأسلامية . زليتن . ، رسالة مقدمة استكمالا ، لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العليا " الماجستير " في الإدارة و التنظيم .

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

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 الأسمورية 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 الأسمورية 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 أسترد 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 الاعتماد 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 ووضع الأهداف بصورة جماعية .
- 2 وجود قناعات مشتركة لموظفي الجامعة بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار، و أن التوجه نحو الفريق يساعده في إنجاز العمل و ينمي الفكر الإبداعي .

الفصل الأول :

الاطار العام للدراسة

3 +الأعراف و المعايير السائدة في الجامعة تسعى إلى التكيف مع التطورات الجديدة عند تهيئة مناخ يشجع على الإبداع و يدعم بيئة التعلم و الإبتكار .

4 شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه اي خطأ في الجامعة، و أن أغلبهم لا ي巴رون للالتحاق بدورات تدريبية ذات الصلة باعمالهم .

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 الإختلاف بين هذه الدراسات :

- أوجه التشابه : Points of similarity

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية .

- يوجد نوع من الإنفاق 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 الإختلاف : Points of difference

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية حيث أن هذه الدراسة تناولت الأبعاد (العمل الجماعي، الإنضباط، المبادرة) .

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد المجال المكاني و الزماني .

- إختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة .

- أوجه الإستفادة 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 .

الفصل الثاني

• الإطار النظري للثقافة التنظيمية :

-تمهيد :

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية .

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية .

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية .

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية .

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية .

سادساً: مستويات الثقافة التنظيمية .

سابعاً: دور و وظائف الثقافة التنظيمية .

ثامناً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية .

تاسعاً: العوامل المؤثر في الثقافة التنظيمية .

-خلاصة-

تمهيد :

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

و لأن 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 اهتمام 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 و تؤثر في طريقة عملها و تفاعلها الداخلي و الخارجي، ومن اهم خصائص الثقافة التنظيمية ذكر :

1 - الثقافة نظام مركب :culture is a complex system

تعد الثقافة نظاماً مركباً، 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 نظاماً مركباً 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 لأفراد 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 integrated system

إذ إنها كمنظومة مركبة تسعى باستمرار إلى تحقيق التماسك و الإنسجام بين مكوناتها، لأن أي تعديل أو 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 نظاماً تراكمياً متصلة و مستمرة، 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 باستمرار Culture is an acquired system that constantly changes and evolves

تمثل نظاماً مكتسباً يتتطور 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

تصف الثقافة التنظيمية بالمرنة 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 بيئه العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتبأسلوك 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، الصفحتان 34 - 35).

8- تكوين المسلمات :Formation of assumptions

تبني المسلمات عندما يعتنق الفرد مجموعة من الأفكار و يعتقد بانها غير قابلة للنقاش؛ إذ يراها حلولاً مثالية لمختلف المواقف، و تنشأ هذه المسلمات من مزيج من القيم الإيجابية و السلبية و المعتقدات الصائبة و الخطأة إلى جانب السلوكيات المتكررة داخل المؤسسة، و تؤثر هذه المسلمات في تشكيل الثقافة التنظيمية، و قد تشكل عائقاً 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 كالسعى لتحقيق جودة عالية، و توفير مستوى مناسب من الكفاءة و الفعالية، و الالتزام بالأنظمة و التعليمات. أما الفلسفة التنظيمية ف فهي تمثل الإطار الذي يوجه طريقة تعامل المؤسسة مع موظفيها و زبائنها و يحافظ على هويتها الثقافية (بوراس، 2021، صفحة 86).

وهناك مجموعة من الخصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها و الإلتزام 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 الواسطة و المحسوبة .
 - درجة تحمل الإختلاف و السماح بسماع وجهات النظر المعاشرة . (سمير، 2012، الصفحات 134 - 135)
 - طبيعة نظام الإتصالات سواء كان محصورا في القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل الهرمي، أو أنه نمطا معتمدا شبكيًا يتيح تبادل المعلومات في جميع الإتجاهات.(شهيد، 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 الإتصالات، وكل هذه الخصائص نجدها تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، وكلها عناصر تساهم في تشكيل بيئة تنظيمية مشجعة و محفزة على خلق روح التنافسية و توظيف أفكار وأساليب جديدة للمنظمة .

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

للحقيقة 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 تؤطر العلاقات بين الأفراد، وتسهم في توجيه القرارات، وتعزيز الإنتماء، وفيما يلي سوف نعرض أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة :

- تعد مرجعا لكل من الإدارة و العاملين، حيث تسهم في تحديد أنماط السلوك و العلاقات التي ينبغي إتباعها و الإقتداء بها .
- يؤدي العامل دوره في إطار تنظيمي موحد، حيث تشكل الثقافة قيمها و سلوكيات و قواعد تحدد كيفية تعامل العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مع جميع المتعاملين معه؛ كما أنها تحدد مظهرهم و طريقة تعاملهم 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 ترتكز على قيم مثل (الإبتكار ، 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 تكرس سلوكيات روتينية، (كالقاني ، و الإنضباط ، و الإلتزام بالقواعد) . (بومعروف، 2014، الصفحتان 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 يتزرون 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 بالمرنة و التطلع نحو الأفضل، زادت قابليتها للتغيير و حرصها على الإستفادة منه، وفي المقابل إذا غلب على قيمها الثبات و التحفظ، فإن ذلك يحد 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 الإنتماء، و تهيئة بيئة عمل محفزة على التعاون والإبداع، فهي تشكل الإطار الذي تتحرك القرارات، و تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و تطلعات العاملين، و بفضلها تستطيع المنظمات التكيف مع التغيرات، و تطوير أدائها بشكل مستدام .

ثالثاً : مكونات الثقافة التنظيمية

تشكل مكونات الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي تنبثق منه القيم و السلوكيات داخل المؤسسة، وقد أولى العديد من الباحثين اهتماماً لتحديد أبرز هذه المكونات إستناداً 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 يتحقق عليها ضمنياً مجموعة من الأفراد يشكلون تنظيمياً إجتماعياً، و تؤثر في مختلف جوانب حياتنا؛ فمن خلال هذه القيم يمكن تحديد ما هو مقبول أو غير مقبول، و ما يعد جيداً أو أخلاقياً و غيرها، و يركز علماء الإجتماعية على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد و إنسجامه مع البيئة الخارجية .

أما القيم التنظيمية تحديداً، فهي كما يراها " محمود العميان " : " تمثل القيم الداخلية و الفلسفية 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 أفكاراً مشتركة و متقدمة 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

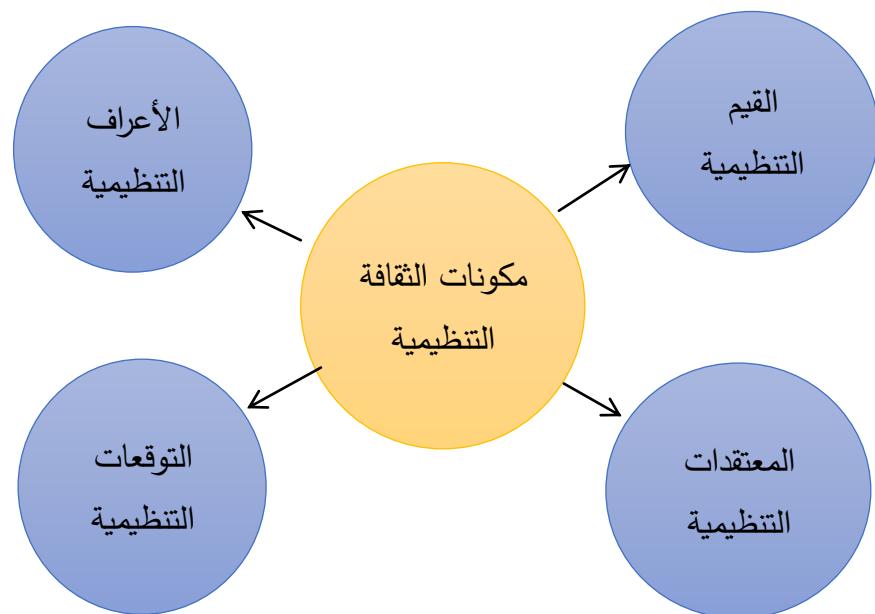
هي عبارة عن معايير سلوكية يلتزم بها العاملون ضمن المنظمة، انطلاقاً من اعتبارها ضرورية لتحقيق مصلحة المؤسسة، ومن المثلثة على ذلك، التزام المنظمة بسياسة عدم تعين الأب و الإبن معاً داخل الكيان التنظيمي الواحد. و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأعراف غالباً ما تكون غير مدونة رسمياً، إلا أنها تعد ملزمة وواجبة الإتباع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

4 - التوقعات التنظيمية : organizational expectations

تشمل التوقعات التنظيمية إلى مضمون التعاقد السيكولوجي غير المكتوب بين الفرد و المنظمة ، حيث تتضمن مجموعة من التصورات و الإفتراضات 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 المرؤوسيين من رؤسائهم ، بالإضافة إلى ما يتوقعه الزملاء من بعضهم البعض . و تمثل هذه التوقعات جزءاً أساسياً من العلاقات التنظيمية ، رغم أنها غير موثقة رسمياً ، 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 التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

• كما أشار بعض الباحثين على وجود مكونات أخرى للثقافة التنظيمية و تمثل في :

- الروتينيات :Routines

تعبر 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 تعبيرا و رمزا ل الهوية المنظمة.

- الهياكل التنظيمية :Organizational structures

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

- هيئات السلطة :Power structures

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

- أنظمة الرقابة :Control systems

تهدف أنظمة قياس الأداء و المكافآت إلى تركيز الإنتماه 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 عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة . (ملوكي، العباسى، و زهانى، 2018، الصفحتان 41 - 42).

- الإتصالات :Communications

من حيث القدرة على إيجاد أسلوب مقبول للحوار و تبادل الآراء و المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة و العاملين(عمان، 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 يتبعها الأفراد في تعاملهم و سلوكهم المهني . و باختلاف طبيعة و أهداف المنظمات بربت 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 معاالمها واضحة و اهدافها محددة، و تعتمد الثقافة القوية على عنصرين أساسين 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 الحواجز و المكافآت الموجة 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 المثلث، 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 اعتقادها بقوتها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرفهم، و وبالتالي يفتقد 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 فتختفي 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 تواافقهم 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 لثقافة التنظيمية و التي تتجسد على النحو التالي :

- الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture

تتسم هذه الثقافة التنظيمية بتحديد دقيق للمؤليات 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 تكافف 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 نقل 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 والأدوار المحددة أكثر من اعتمادها على الأفراد، تتميز بالإلتزام بالقواعد والأنظمة، وتوفر وضوحاً في الأدوار الوظيفية مما يضمن استمرارية وثبات الأداء . (زواوي، 2021، صفحة 128).

- ثقافة الفرد :Individual Culture

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

خامساً : مستويات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في رسم معايير بيئتها الداخلية و توجيه سلوك أفرادها ، و تتشكل هذه الثقافة عبر مستويات مختلفة تتكامل فيما بينها لتحدد 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 :Communtiy Culture

و تتضمن القيم و الإتجاهات و المفاهيم و الأفكار السائدة بين أفراده ، و التي يكتسبها الأشخاص قبل انضمامهم إلى المنظمة ، و تتأثر ثقافة المجتمع بعدها عوامل ، مثل الظروف الإقتصادية و السياسية و الهياكل الإدارية للدولة ، مما يعكس دوره 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 أفراده .

2 ثقافة النشاط :Activity Culture

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

3 ثقافة المنظمة :Organizational Culture

كما تبين لنا سابقاً 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 .

Professional group

4 ثقافة الجماعات المهنية(الثقافات الفرعية)

:Culture(subcultures)

تتوارد داخل أي منظمة مجموعة من الثقافات الفرعية التي يمكن تقسيمها وفقاً للمستويات الهرمية، مثل (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا "المشرفين"، و العمال التنفيذيين) حيث يتمتع كل مستوى بثقافته الفرعية الخاصة، كما يمكن تقسيم هذه الثقافات الفرعية وفقاً للوحدات الإدارية مثل: (الإدارية والأقسام 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).

سادساً : مصادر الثقافة التنظيمية

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

Individual characteristics of members -**الخصائص الفردية للأفراد داخل المنظمة**

:within the organization

يعد الأفراد الذين يشكلون المنظمة المصدر الأساسي لثقافتها، حيث تبني المنظمات ثقافات معينة تجذب و تختار و تحفظ بالأفراد الذين يشاركون 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.

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

:organization to employess

تشمل هذه الحقوق ما تمنحه المنظمة لأفرادها من صلاحيات في استخدام الموارد، و تحدد هذه الحقوق مسؤوليات كل عضو داخل المنظمة، مما يساعده 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 .

-**الأدلة التنظيمية :organizational ethics**

وتمثل 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 . (بهاش، 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 تعاملهم مع مختلف المواقف. و انطلاقا من أهميتها، فإن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة أدوار محورية تسهم في تحقيق التماسک 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 المدرکات و بالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوجه مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك" .

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

- تسهيل الالتزام الجماعي *Facilitating collective commitment*: "إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة ." .

و نفهم من خلال هذا أن وجود هدف مشترك بين أفراد المنظمة يجعلهم أكثر استعدادا للالتزام 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 التسقى و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .
- تشکيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعنى المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الشيء على نحو معين .
- . تشير هذه الفكرة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد 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):** توحد الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد، و تمنح معنى واضحا للأدوار، كما تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز بينهم .
- **تطوير الإحساس بـعضوية 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 تنسق 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 متعددة .

- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تستند إليها الإدراة العليا .
- توفير أداة رقابية فعالة للإدراة تمكناها من تعديل 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 التساق و التعاون المستمر بين الأعضاء، من خلال غرس الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام بالقيم و المعايير الموحدة، فيصبح الفراد أكثر انسجاما، مما ينعكس على استقرار النظام الداخلي للمنظمة.

ثامناً: 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 تظريات 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 أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملی 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 "أوبير" 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 ومتكملا، بل تهيمن عليها مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع الإجتماعي للأفراد المنتسبين لهذه الثقافة. ويرى أوبير 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 كثيراً من أنماطهم الثقافية وسلوكياتهم.

2 نظرية روح الثقافة : Theory of the spirit

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

و عليه يمكننا القول بأن نظرية روح الثقافة أن كل ثقافة تنظيمية تميز 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 عاماً حاسماً في تشكيل شخصيات القادة والعاملين، وتسهم في توجيه سلوكياتهم ومارساتهم 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 والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي 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، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسکها، و أسلوب تعاملها مع القادة والزملاء 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 الإجتماعية .

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 ترکز على أن طريقة نظر الأفراد إلى الحياة تتشكل من خلال تجاربهم و علاقاتهم داخل المنظمة، و تعكس قيم الجماعة و مدى تماسکها، 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 الإجتماعية.

4 نظرية الثقافة القوية : Strong Culture theory

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها، و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تتعكس 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 حواجز مادية.(زروقة، 2017، صفحة 52 . 53).

ويوضح إلينا بأن هذه النظرية ترى أن قوة المؤسسة تتبع 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 حواجز مادية .

تاسعا : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

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

1 - حجم المنظمة Organization size: تعد الثقافة التنظيمية سمة ملزمة للجماعات داخل المؤسسات، حيث تزداد احتمالية تشكيل ثقافة مشتركة كلما كان حجم الجماعة صغير و توفرت بين اعضائها تجارب و مواقف مشتركة، وفي المقابل تقل إمكانية ظهور ثقافة تنظيمية موحدة في المنظمات الكبرى التي تتسم بالإتساع الجغرافي و التنويع الوظيفي .

2 - العمر التنظيمي Organizational age: يعد العمر التنظيمي من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تشير الدراسات بأن المنظمات ذات الإمتداد الزمني الطويل بالثقافة تنظيمية أكثر ترسخا و تميزة 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 يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة، كما أن لها تأثيرا إيجابيا على مستوى الأداء . (العاجز، 2011، الصفحات 28 - 29).

4- التنشئة الاجتماعية Socialization: كلما كانت التنشئة الاجتماعية تركز على تحفيز الالتزام و العمل، فإنها تساهم بشكل أكبر في بناء ثقافة تنظيمية قوية.

5- البيئة الخارجية External Environment: يعد استقرار البيئة الخارجية عاملًا حاسما في تعزيز الاستقرار الداخلي للمؤسسة، الأمر الذي يسهم 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 تكنولوجيا حديثة و متقدمة، 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 أيضاً إلى كيفية تقديم المنظمة لخدماتها للمستفيدين .

ب- القيادة الإدارية Managerial leadership: تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تشكيل ثقافة تنظيمية تتماشى مع طبيعة و خصائص هذه القيادة و متطلباتها . (درنوني، 2015، صفحة 89).

ج- النمط الإداري السائد Managerial leadership: يعد انعكاساً حقيقياً لثقافة 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 المثلوكيات داخل المؤسسة، و تكشف هذه العوامل بأن الثقافة التنظيمية ليست عنصراً ثابتاً 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 ييتضح 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 يجعلها عامل حاسما في تعزيز قيم الالتزام و الانضباط، و تدعم روح التعاون و العمل بين الأفراد داخل المنظمة، كما أنها تشجع على روح المبادرة بين الأفراد. و عليه فإن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يعد عامل جوهريا في خلق بيئة عمل قادرة على التكيف مع التغيرات مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة .

الفصل الثالث

• 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 .
- عاشرًا: معوقات الإبداع الإداري .

خلاصة

تمهيد :

يشهد العالم اليوم تحولات جوهرية في شتى الميادين، مما يفرض على المنظمات أن تعتمد أساليب جديدة في التفكير والإدارة لضمان استمراريتها 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 المعقّدة، 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 .

أولاً : 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 توفرًا، لاسيما في ظل تعدد الظواهر و المتغيرات في العصر الحديث، مما يتطلب جهودا مشتركة و إمكانات 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 لاختلاف قدراتهم الفطرية و الظروف التي يعيشون فيها و يتأثرون 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 للتطبيق 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 مميزا و مبتakra في هذه الجوانب.
- 2 **المنفعة أو القيمة** *Benefit or value*: يشترط في المنتج الإبداعي أن يكون ذا فائدة حقيقة 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 مبنياً على نتائج و معطيات سابقة و يعد ناتجاً للجهود التراكمية التي تستخدم كمدخلات و بيانات أساسية في عملية الإبداع.

5 **الموائمة الزمنية Temporal alignment**: تعني أن 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 أن يكون في الوقت الملائم ليتمكن قطاع الأعمال من الاستفادة منه بشكل فعال.

صفحة (38)

ثانياً : أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية :

1 يمثل الإبداع الإداري ركناً أساسياً من ثقافة كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح إذ يحتل موقعاً محورياً في أداء أنشطتها و تنفيذ عملياتها.

2 الإبداع داخل المنظمات يخلق بيئة محفزة و ملائمة تمكنها 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 يسهم في تبسيط العمليات الإدارية مما يتيح للمنظمة الاستمرار و مواصلة عملها و تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها بكماءة 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 يسهم في بناء الثقة لدى الفرد العاملين .

7 يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية. (مسلم، 2015، صفحة 20)

8 تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين و تطوير من ادائها 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).

ثالثاً : 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 انطلاقاً 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 ينتسبون إليه.
- تحسين و تحديث المهارات المهنية بشكل دائم لجميع العاملين في المؤسسة. (الرشيدى، 2020، صفحة 139).

يعد الأفراد الركيزة الأساسية لقوة المنظمة و الإهتمام بتتميّتهم و رعايّتهم يجعل هذه المنظمة أكثر تميّزاً و ابتكاراً لذلك ينبغي أن تمنح المكافآت استناداً 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 الإتقان .

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

السعى الدائم نحو الأفضل ي العمل على تحفيز الأفراد و زيادة دوافعهم للعمل مما يعزز شعورهم بالرضا و الإنتماء، هذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على الجميع أما التوقف إلى ما تم تحقيقه سابقاً 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 تدريجياً 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).

رابعاً : عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر مختلفة ومتعددة و تختلف بإختلاف آراء المفكرين و الباحثين، و من خلال هذا س يتم التطرق إلى أهم العناصر التي إتفق عليها أهم الباحثين و المفكرين و هي :

1 الحساسية للمشكلات :Problem sensitivity

و تعني إدراك الفرد لوجود مشكلات أو 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 التأكيد 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 بقدراته على إنتاج عدد أكبر من الأفكار حول موضوع معين مقارنة بغيره ضمن نفس المدة، مما يدل على إمتلاكه درجة عالية في تدفق الأفكار و سرعة إبتكارها.(بررقة 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 بعضها من خلال المعنى أو تشتراك في صفات معينة .

ج - **الطلاقة التشكيلية** Figurative fluency: و هي تعبر عن القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة و التوضيحات و التكوينات، بالإعتماد على مثيرات شكلية أو وصفية معينة، لأن تعرض خطوط بأشكال محددة و يطلب من الفرد تطويرها بإضافات لتشكيل رسومات تمثل أشكالاً حقيقة 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 متراً 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 أكبر عدد ممكن من الأفكار الشائعة أو التي تحمل ارتباطات بعيدة بمشكلة موضوع البحث. و يعتبر الفرد مبدعاً عندما ينتج استجابات فريدة و مبتكرة تختلف عن استجابات الآخرين من حيث الجدة و التنوع، و تعد هذه السمة من أكثر السمات تلازمًا مع التفكير الإبداعي.(جبر، 2010، صفحة 21).

و تشمل الأصالة ثلاثة جوانب رئيسية هي :

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

4 المرونة :Flexibility

تتمثل في القدرة على إنتاج أفكار متعددة و مختلفة و غير معتادة لا تدرج 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 مسبقة و ثابتة يصعب تعديتها 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 المألوف :Breaking the norm

وهو القدرة على الإبتعاد 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. (الهديفي و العملي، 2022، صفحة 356).

7 التحليل :Analysis

هو القدرة على تفكيك المكونات المعقّدة إلى عناصرها السياسية، و عزل كل عنصر عن الآخر، و بذلك لا يطلق على أي موضوع مشكلة إلا إذا كان معقدا و يتكون من عدة أجزاء، قد يكون بعضها غامضا أو غير واضح. و من خلال تحليل المعلومات المتوفّرة يمكن أن تتحول المشكلة إلى عدد من القضايا التي تساعده على فهم العنصر الغامض و المعقد.(الحيث و سهلي ، 2017).

خامسا: أنواع الإبداع الإداري :

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

الفئة الأولى: يمكن تصنيف الإبداع بناء على طبيعته إلى عدة أنواع منها الإبداع التجاري، والإبداع التنظيمي، والإبداع التكنولوجي، وإبداع المؤسسات. كما يمكن إعتماد تصنيف آخر يميز بين الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

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

الفئة الثانية: يعتمد تصنيف الإبداع وفقاً لمعايير التخطيط و يتميز بنوعين رئيسيين هما الإبداع المبرمج وهو الذي تخطط له المنظمة بشكل مسبق و ينفذ بشكل منظم، والإبداع الغير مبرمج وهو الذي يظهر بشكل غير منظم 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 وعمق التغييرات التي تحدث داخل المنظمة، و هناك بعض الإبداعات تحدث تحولات كبيرة و ملحوظة في الممارسات التنظيمية فتدعى بالجذرية (innovations radicales) في حين هناك إبداعات أخرى تكون سطحية وتسمى بالروتينية (innovations routinieres).

الفئة الرابعة: تتضمن هذه الفئة على تصنفيات متباعدة يصعب دمجها في إطار واحد نظراً لعدم تجانسها، إذ يعتمد بعضها على عدد الأفراد المشاركين في إنجازه إلى آخره. (عيسو و علاوي، 2011، الصفحتان 10-11).

و قد صنف الإبداع أيضاً وفقاً لاستعمالاته 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 كلياً.

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

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

وهناك من يصنف الإبداع الإداري حسب مصدره إلى نوعين هما:

إبداع داخلي Internal creativity: و هو ذلك الإبداع الذي يصدر 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 استقادة 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 .(لبوز، 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 اهم 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 تعريفه: 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 تفكيرا 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 لآخرين بحيث تشمل هذه الأنشطة أفكارا جديدة أو إبتكار طرق تهدف إلى تلبية احتياجات المستهلكين 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).

سادساً: 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 الإتزان 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 مألوفة، و الرغبة الدائمة في التجريب و المحاولة، و لا يفضلون الروتين، و يملكون قدرة على التحليل، و يتميزون بغضول 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 عده حسن محمد العزيزي، 2022، صفحة 36).

2. الإبداع على مستوى 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 أيضاً إيجاد حلول للمشاكل المختلفة. (جزيري و بدبيسي، 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 تحديه.

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

لابد من توفر إبداع فردي و جماعي داخل المنظمة، و قد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتيح للعاملين فرصة طرح الأفكار الجديدة، و توفر مناخاً يسمح بحرية التعبير و النقاش، و تهتمم بآرائهم، إلى جانب إنشاء قنوات إتصال فعالة لتبادل المعلومات، و تشجيع التناقض الإيجابي، و تقديم أشكال الدعم المادي و المعنوي للمبuden، و تعد بيئة محفزة على تعزيز الإبداع التنظيمي. (السكارنه، 2011، الصفحات 127 - 128).

سابعاً: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل حتى تكتمل و تظهر في صورتها الموضوعية. و قد أشار كل من الاس و ماركسبيري (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 الإستعداد 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 المعرف ضرورية لتمكن الفرد من تبني نمط جديد من التفكير الإبداعي و تطبيقه. (إبراهيم العيثاوي و علي جهام الكواري، 2011، الصفحات 251 - 252).

(2) مرحلة الإحتضان: Incubation stage

تعد هذه المرحلة بمثابة فترة تلي العديد من المحاولات غير الناجحة لإيجاد حل مبتكر للمشكلة، حيث يتم فيها الإستناد إلى كافة البدائل الممكنة.

و خلال هذه المرحلة يتراجع دور التفكير الوعي 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 تتدخل 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 غالباً بالتصورات الذهنية المرتبطة بالشخصية المبدعة حيث يصعب قياسها و تعميمها علمياً، 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 بدلًا من العمل على وضع مبادئ و عناصر ملموسة تسهم في تحقيق الإبداع على أرض الواقع.(شلبي، 2021، صفحة 131).

4) مرحلة الإشراق: Illumination stage

و تشير إلى تلك اللحظة الفجائية التي يظهر فيها الحل أو تبرز ملامحه بعد أن شغلت المشكلة جزءاً كبيراً من نشاطه العقلي خلال مرحلتي التحضير والإحتضان، و تحدث هذه المرحلة عند الإنقال 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 جهداً إضافياً و وعياً مستمراً لتجاوز التحديات التي غالباً 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 جودتها.

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).

ثامناً: نظريات الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري أحد المفاهيم الأساسية التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين و هذا نتيجة لدوره الفعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات و مواكبة التغيرات البيئية المتتسارعة، 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 ينبع من سعي المنظمات للتعامل مع المشكلات التي تتعارض طرقها، حيث إن بعض المنظمات تجد نفسها أمام فجوة بين ما تطبقه عملياً و ما كانت تتوقع تحقيقه، مما يدفعها إلى البحث عن حلول و بدائل ممكنة. و تتمثل مراحل الإبداع وفقاً لهذه النظرية في: تبدأ بفجوة الأداء، ثم الإحساس بعدم الرضاء، ثم البحث و الوعي، و تليها إقتراح البدائل، و أخيراً الوصول إلى الإبداع. و تعود أسباب فجوة الأداء إلى عوامل خارجية كالتغيرات في الطلب أو التحولات في البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية . (عمون، 2014، الصفحات 114 - 115).

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

كان أول من أكد على أن التراكيب والهيئات التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهيئات الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئه العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ 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 تغييرات في المنظمة و هي: إدراك التغير، و إقتراح التغير، و تبني التغير و تطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترنات و تطبيقها، ففترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباعدة بسبب عدة عوامل منها: (التعقق في المهام، البيروقراطية، و تنويع نظام الحفظ)، و كلما زاد عدد المهام إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (سعال، 2018، صفحة 385).

و تشير نظرية إلى أن الإبداع قد مر بلات مراحل و هي إدراك الحاجة للتغير، إقتراح أفكار جديدة للتغير ثم تطبيقها و يختلف الإبداع من مرحلة إلى مرحلة حسب صعوبة الشغل و النظام المتباع، فكلما كانت المهام أكثر و غير روتينية فيسهل الإبداع بشكل جماعي و بدون مشاكل، ووضح أيضاً بأن الحافز لها دور إيجابي في توليد أفكار و مشاركتها مع بعضهم البعض.

4 نظرية آج و أكين (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 اعتبرت أن الإبداع هو شكل من أشكال التغيير 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 بطبعتها و هي:**

- المركبة.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة و الرضا عن العمل. (فرماش، 2014، صفحة 14).

تاسعاً: 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 مهاراته 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 الموظفين بالإنتماء و حبهم للعمل، إذ تمنحهم إحساساً بالتملك و المسؤولية، إلا أن بعض المديرين للأسف لا يحسنون إدارتها من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، و يكتفون بمنح الحرية شكلياً فقط دون أن تطبق فعلياً على أرض 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 الاعتماد 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 تميز بالتنوع و الإختلاف في وجهات النظر، لأن هذا التنوع يزود الأفراد بإكتساب 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 تتحقق 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).

- و هناك عوامل أخرى أيضا تساعد في تنمية و تشجيع الإبداع و هي :
- توفير بيئة عمل محفزة تدعم التفكير الإبداعي لدى الموظفين .
 - تعزيز إفتتاح الموظفين بستمرار 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 الخطاء .
 - 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).

عاشرًا: معوقات الإبداع الإداري

من أبرز المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري نجد :

1 المعوقات الشخصية Personal obstacles:

- ضعف الثقة بالنفس.

- الخوف من الفشل.

- تجنب المخاطر .

- عدم توفر الحرية في التفكير.

- الإعتماد 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 العزيزي، 2022، صفحة 36).

2 المعوقات التنظيمية Organizational obstacles:

- غياب وضوح الأهداف التنظيمية مما ينعكس سلبا على معنويات الموظفينو يضعف روح الإبداع لديهم.

- التركيز المفرط على المركزية في اتخاذ القرارات .

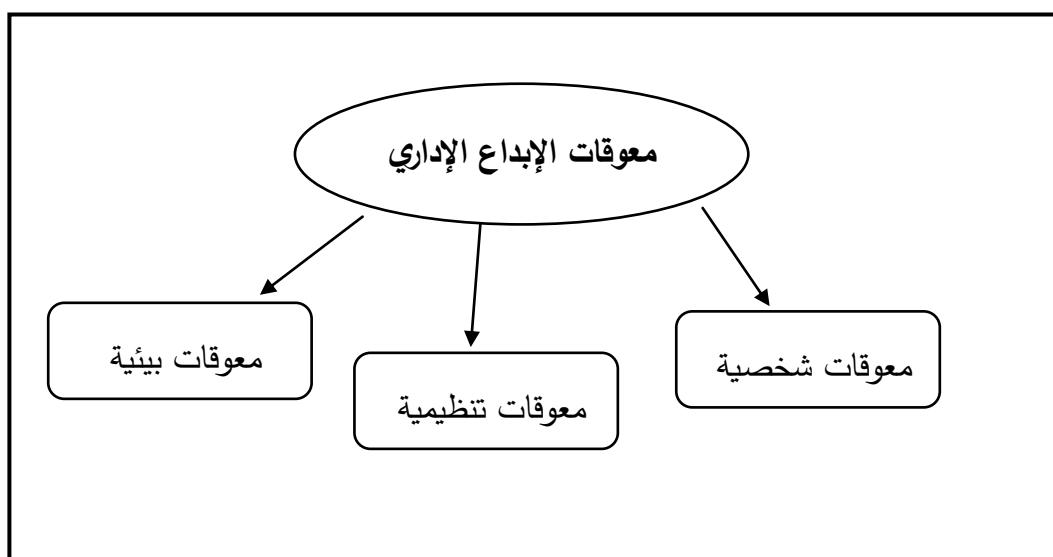
- استمرار الروتين و إتباع الموظفين لأسلوب عمل ثابت و موحد .

- رفض التغيير و التمسك بالأنماط التقليدية في الهيكل التنظيمي .
- مقاومة التغيير من قبل الجهات الإشرافية والإدارية 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 الالزمة 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 .
- وهناك من يشير إلى أن المعوقات البيئية تمثل في المعيقات الطبيعية و تشمل:
 - الضجيج، عدم توفر المكان المناسب، اكتظاظ المكان، عدم تأييد الزملاء للأفكار. (شلبي، 2021، الصفحتان 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 المرؤوسيين .
- التمسك بالمؤلف .
- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع .
- التأثر 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 اهم عناصر و أنواع و مستويات الإبداع الإداري، و أهم المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري، مرورا 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 الإستنتاج على أن الإبداع الإداري يمثل عنصرا أساسيا في بناء المنظمات و يحقق الميزة التنافسية و مواجهة التحديات، كما أنه يساهم أيضا في تطوير أساليب العمل و فتح المجال نحو توظيف أفكار و حلول جديدة تسهم في تحقيق الأهداف بطرق أكثر فعالية .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية:

تمهيد :

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1 - المجال المكاني .
- 2 - المجال الزماني .
- 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 و تفسير 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، و عينة 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 إنشاء المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي ترعرع بها ولاية بسكرة، تم إقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، و ذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 138-69 المؤرخ بـ 19/03/1983 و بمداولة رقم 201-83 بتاريخ 19/03/1983 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 1984-06، و انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، و قدرت الطاقة الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، و هذا ما يغطي على الأقل جزءاً معتبراً 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 الولاية للكهرباء ، وحدة الفنون البناءية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء .

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

- وحدة النجارة العامة بطولقة.

- وحدة الخزف بمشوش.

- وحدة الخزف بالقططرة.

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

وفي إطار التحولات التي عاشهها 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 قديلة للمياه المعدنية، مقرها 87 شارع قديلة بادية جمورة ولاية بسكرة، تترتب على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة سنويا، تشغّل حاليا حوالي 410 عاملة منهم 03 إطار مسيرة تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري و على هذا الأساس و بالإعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

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

الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة :

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة 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 ومتقدمة 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 قديلة :**

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 نموذجاً متميزاً و رائداً وموثوقاً في مجال المياه المعدنية.
 - البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
 - تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
 - محاولة تقليل تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التناصي 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 وفقاً لمعايير الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
 - تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر .
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديمة :**

إن محدودية حجم المؤسسة يحول دون تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام والمصالح، هو الأددر في هذه الحالة، بحيث أن بساطته تضمن تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين و وجود مرونة تنظيمية وفيما يلي شرح لمصالح و فروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديمة:

1-الادارة: يشرف عليها مسير المؤسسة و الذي يسهر على القيام ب مختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كادارة المبيعات و التعامل المباشر مع الموردين و التفاوض معهم بشأن شراء الموارد الأولية.

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

3-الأمانة: توجد مصلحة إستشارية واحدة و تتمثل في السكرتارية و هي المسؤولة عن التسويق، 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 تفاصيل ... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية و مراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل .

مصلحة المحاسبة : تهتم بمعالجة و متابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد الميزانيات، تحرير الفواتير، و متابعة كل مالها من ديون إتجاه الغير، و تهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على :

- مراجعة الوثائق المحاسبية .
- مسح 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 اختلاف 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 الزماني:

و يتمثل في الفترة الزمنية التي تم فيها الباحث بالذهاب إلى الدراسة الاستطلاعية 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 كالتالي :

- **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 أخذنا الموافقة من عنده لإجراء هذه الدراسة .
- **المرحلة الثانية:** و في هذه المرحلة تم فيها توزيع الإستماراة 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 "-.(سليماني، 2022، صفحة 1066).

وقد قمنا بمسح شامل لجميع الموظفين الإداريين لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية والذين بلغ عددهم 54 موظفاً، حيث تم توزيع (40) إستبانة على الموظفين الإداريين في مؤسسة قديلة 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 الاعتماد 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 فرضياتهم .

- تسجيل الإفتراضات التي بنيت عليها فرضياتهم و إجراءاتهم .

- اختيار المفحوصين المناسبين و الموارد المصدرية الملائمة .

- إختيار أساليب جمع البيانات أو أعدادها .

- وضع قواعد لتصنيف البيانات تتناسب مع الغموض و ملائمة الغرض من الدراسة، و القدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى .

- تقيين أساليب جمع البيانات و القيام بملحوظات موضوعية منتظمة بطريقة منظمة و مميزة بشكل دقيق .

- وصف نتائجهم و تفسيرها في عبارات واضحة.(مليح و العسولي، 2020، الصفحات 38 - 39).

2 أدوات جمع البيانات :

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

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

2 - 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 أولا 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).

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة بدون مشاركة و التي تعرف على أنها : " ان يقوم الباحث بإجراء ملاحظاته من خلال القيام بدور المترافق أو المراقب ." (ذوقان، عدس، و كايد، 1984، صفحة 150).

وقد 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 - الإستبيان :

وإنطلاقا من منهج الدراسة و أهدافها و تساؤلاتها، فقد تم الإعتماد على استماراة 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 استماراة 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 استماراة الإستبيان الإجابة عليها ." (المشهداني، 2017، صفحة 170).

وقد ساعدتنا الدراسة السابقة لكتبة بوزنيط المعروفة 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 مكونا 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 قديلة للمياه المعدنية بسكرة:

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

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

يتبيّن لنا من خلال هذا الجدول القائمة التي تمثل الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة 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 كان العدد الإجمالي للعاملين 410 عاملة، و 54 موظفا.

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

الجدول(2): يبيّن توزيع درجات الاستبيان

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	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 للإتساق الداخلي بصيغة الكلية (cronbach alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات آلفا كرونباخ والنهائية، وكل متغير بجميع أبعاده وكانت النتائج موضحة كما يلي:

الجدول(3): يبيّن معامل ثبات فقرات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	آلفا كرونباخ
المحور الثاني	10	0.928
المحور الثالث	10	0.871
المحور الرابع	10	0.926
الكلي	30	0.956

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

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول يتبيّن 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 (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 معامل ثبات جيد جداً مقبول لأغراض البحث.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

ويقصد بصدق البناء مدى العلاقة بين ما يقيسه الاختبار وبين قائمة مستمدّة 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 تنتهي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج كالتالي:

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

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

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

يتضح من الجدول آعلاه 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 باستثناء العبارة رقم 1 التي جاءت بمعامل ارتباط مرتفع جداً (ذاتي) وغير ذاتي إحصائياً عند مستوى (1)، مما تم استبعادها من التفسير لأنها تمثل نفسها. بصفة عامة أن جميع العبارات (باستثناء الاولى) لها ارتباط ذاتي عند مستوى 0.01 مما يدل على صدق بنائي جيد جداً للمحور.

- نستنتج أن محور العمل الجماعي يصدق بنائي مرتفع، حيث تعكس معظم العبارات درجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن المقاييس يقيس بدقة مفهوماً موحداً مرتبطاً بالعمل الجماعي وأثره على الإبداع الإداري .

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

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

(غير دال) 0.01	0.209	5
(غير دال) 0.01	0.308	6
0.445 0.01 (غير دال)	0.138	7
(غير دال) 0.01	0.262	8
(غير دال) 0.01	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 إحصائيا عند مستوى (0.01)، باستثناء 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 ارتباطا ذاتيا. وتشير هذه النتائج إلى ضعف الصدق البنائي لبعض الفقرات هذا المحور، ما قد يستدعي إعادة صياغتها أو مراجعتها لضمان تواافقها مع المفهوم العام للانضباط الإداري.

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

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

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

يتضح من الجدول آعلاه 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 باستثناء العبارة رقم 1 التي جاءت بمعامل ارتباط مرتفع جدا (ذاتي) وغير دالي إحصائيا،

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 جداً للمحور.

2 . تحليل وتفسير البيانات:

المحور الأول: يبين البيانات العامة:

الجدول(7): يبين تصنیف المستجوبین حسب الجنس:

النسبة %	النكرار	المتغيرات الشخصية	الجنس
45.5%	15	ذكر	
54.5%	18	أنثى	
%100	33	المجموع	

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 الدراسية، مما قد يعكس التوزيع الفعلي في المؤسسة.

الجدول(8): يبين تصنیف المستجوبین حسب السن:

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

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 مؤشراً إيجابياً يعكس طابعاً حيوياً وдинاميكياً في الطاقم.

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

النسبة%	النكرار	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 بيئه العمل، فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى جامعي يسعون باستمرار بتطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة (الشاري، 2024)

الجدول (10): يبين تصنيف المستجوبين حسب سنوات الخبرة

النسبة%	النكرار	سنوات الخبرة
%33.3	11	أقل من 5 سنوات
%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 تمثل 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 من خفظة أكثر من 15 سنة التي قدرت نسبتها 6.1%.

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

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

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

الرقم	العبارة	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 الجهد 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

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

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. وفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا المستوى يعبر عن قبول مرتفع مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً 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 نظاماً تراكمياً متصلة ومستمرة، حيث يقوم كل جيل في المنظمة بنقلها إلى الأجيال اللاحقة من خلال التلقين والمحاكاة، وذلك بعد إثرائها بعناصر وخصائص جديدة، وتنظيم 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 " تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.12 و انحراف معياري 0.42 . وعبارة " الانسجام والتفاعل بين أعضاء الفريق يهدي بيئة محفزة على إبداع الإداري " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.35. مما يشير إلى أن التحفيز يساهم في إبداع 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 و يؤدي 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 الخطأ تشجيع التنوع في الآراء و الأفكار و التعامل معها بإيجابية(فراح، 2024)، كما أظهرت النتائج أن بعض العبارات، مثل "التوزيع الفعال للمهام بين أعضاء الفريق و "تبادل الأفكار والأخبارات"، 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 نسبيا، مما يعكس فجوة واضحة بين المبادئ النظرية للعمل الجماعي وتطبيقاتها الفعلية داخل المؤسسة، فغياب آليات تشاركية فعالة قد يضعف ثقة الموظف بدوره في الفريق، ويدعوه من انخرطه في العملية الإبداعية.

من ناحية الأخرى، بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.072)، ما يعكس كстоئ 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 والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات دور الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري

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

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 ولنست فقد لضيبل الأداة . كما تليها عبارة "مكافأة الإدارة للمنضطبين 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 الصراامة البحثة. أما العبارة "تطبيق القوانين بصرامة يوفر إطارا مستقرا 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 سلبا على معنويات الموظفينو يضعف روح الإبداع لديهم. (محمد بن علي الكلبيي، 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 الإنضباط الزمني في خلق بيئة محفزة للإبداع، لكنها لم تصل إلى مستوى مرتفع، مما يشير إلى وجود فجوات في التطبيق او 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 الصراامة الإجرائية في الانضباط الإداري. حيث أشار (راتب نوفل، 2015)، إلى أن الأفراد لا يتأثرون فقط بما يصدر عن منظماتهم من قوانين وتعليمات بل يتأثرون أيضا بالقيم الثقافية التي يعتقدون بها

- 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 للابداع بنفس الرتبة بتكرار متواضع حسابي 3.12 وهذا يدل على أهمية السلوك الفردي في تعزيز الإبداع، أما بالنسبة للعبارة "تحرص الادارة علة تحفيز الموظفين لتطبيق إجراءات العمل مما يساهم في تعزيز الإبداع الإداري". التي جاءت في الرتبة السابعة مما يشير إلى أن التحفيز الممنهج ضعيف من طرف الادارة، رغم الالتزام الأفراد الذاتي.

التسلسل الإداري والإجراءات :

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

أظهرت نتائج التحليل أن الانضباط الإداري داخل المؤسسة يحظى بتقدير متواضع 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 "متواضع" بشكل عام.

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

بناء على ذلك، يمكن القول إن الانضباط الإداري يعد عنصراً مهماً ولكنه ليس كافياً بمفرده لتحقيق الإبداع الإداري، ما لم يربط بأساليب تحفيزية مرنّة 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 ضعفاً 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 تقييد حرية التفكير والمبادرة، بدلاً من كونه إطاراً ينظم الأداء ويوجهه نحو التحقيق الإبداع.

تحليل عبارات المحور الرابع: دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري

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

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	تقديم جوائز وكافئات 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 لاقتراح حلول جديدة.	3.15	0.36	مرتفع	1
8	يشجع الموظفون بعضهم البعض على المبادرة بطرح أفكار إبداعية تعيد 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 مبادراتي الشخصية" التي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف المعياري 0.64 التي جاءت يقييم 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 تغيد المنظمة" التي جاءت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.64 هنا انخفاض نسبي في المتوسط يعكس ضعفا في ورح 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 أنأخذ 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 تحضن 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 ملحوظاً تمكيناً للمبادرات الفردية.

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

3. استخلاص النتائج:

أكّدت 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، ويواجهه بعض العوائق 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 الفعلية على العمل الجماعي، أدياً إلى محدودية تأثير هذا التعاون على الإبداع الفعلي.

2. أما فيما يتعلق بمحور الانضباط الإداري، فقد أظهرت النتائج أن الانضباط يهارس غالباً في إطاره التقليدي المرتبط بالرقابة والإجراءات الرسمية، دون أن يبنت ثقافة داعمة للابتكار. حيث غابت مظاهر التحفيز المرتبط بالانضباط، وانخفضت ثقة الموظفين بفعاليته 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 الداعمة 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 قليلة للمياه المعدنية. وهو ما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في السياسات الإدارية ذات الصلة، وتعزيز بيئة العمل بأساليب إدارية حديثة تشجع العمل

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

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور وتعريف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، والأهمية الإقتصادية والإجتماعية 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 قديلة 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 الإرتباط و الإنحرافات المعيارية و اختبار آلفا كرونباخ، كما أنه لم يتم الإعتماد فقط على الاستبيان "الاستماراة" من أجل تحليل و تفسير البيانات بل تم الاعتماد أيضا على الملاحظة، وهذا من خلال ما تم رؤيته و ملاحظته في المؤسسة، حيث مكنتنا من تحليل و تفسير نتائج الدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل و تفسير البيانات واستخلاص النتائج.

خاتمة

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 بابعادها الثلاثة(العمل الجماعي، الإنضباط، 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 و تغيير 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 الانتماء و العمل الجماعي، وأيضا خلق مناخ تنظيمي يشجع على تبادل الأفكار و التجريب دون الخوف من الفشل، والحرص على التواصل الداخلي الفعال لنشر قيم الإنضباط والمبادرة لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ - الكتب العربية :

- 1 - ابن منظور، لسان العرب. ب/س. دار المعرفة. كورنيش النيل، القاهرة.
- 2 - أحلام إبراهيم العيثاوي، وأسماء 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 غال. (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 والدكتواره

- 8 - إلياس لبوز. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة - إتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، 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 - ALTRO الشرق - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، علوم التسيير ، إدارة الموارد البشرية، سكيكدة: جامعة 20 أكتوبر 1955 عمل، بسكرة جامعة محمد خيضر.
- 9 - لمينة شطي. (2014). الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل - دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سidi عماران 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 مديرى ادارة الوسطى و التنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بن غازى (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد ، قسم الإدارية، بنغازي: جامعة بنغازي
- 12-براهيم حاج عمر. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي دراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتملي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 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 (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العلوم الاقتصادية، سطيف: جامعة فرحت عباس
- 14- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرى 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 التسيب دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية(مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- 16-حمد دببس الرشيدى. (2020). المتطلبات التكنولوجية الالزمه لتنمية الإبداع الإداري لدى مديرى 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 ببسي الجزائر - (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 18-رمضان عمون. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطور التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العلوم الاجتماعية ، علم النفس ، علم النفس العمل و التنظيم، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 19-زهرة مصطفى. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 20-صالح محمد بن علي الكليبي. (2011). الإبداع الإداري لدى مديرى العموم و مديرى الإدارات في وحدات الإدارة العامة (اطروحة دكتوراه). الفلسفة إدارة عامة: جامعة سانت كلمونتس

- 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 جقوب. (2021). أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسبيير ، علوم التسبيير ، إدارة الأعمال، المدينة: جامعة يحيى فارس
- 24- عبد الرحمن سالم السوداني. (2017). الثقافة التنظيمية و أثرها في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على الجامعة الأسمورية الإسلامية(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية ، الإدارية ، الإدارة و التنظيم، مصراتة: الأكاديمية الليبية
- 25- عبد الرحمن محمد جبر. (2010). الإبداع الإداري و أثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديرى 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 روابحة. (2018). الثقافة التنظيمية و دورها في بناء المنظمة المتعلم، دراسة حالة مؤسسة فرتيل- عنابة - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسبيير و العلوم التجارية ، علوم التسبيير ، إدارة المؤسسات، سكيكدة: جامعة 20 أكتوبر 1955.
- 28- فاطمة حنيني. (2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية و الترقية العقارية بشرقي و لدية 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 المواطن التنظيمية مع دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائري 2020/2020 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، قسم التنظيم السياسي والإداري ، 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 فراح. (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 للصلب الأحمر) (رسالة ماجستير). سوريا: الجامعة الإفتراضية
- 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 - الإجتماعي للعامل دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص علم النفس الإجتماعي، 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 الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع تنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- 39-هدى درنوني. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب الكهربائية -بسكرة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، 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 الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، 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 الإبتدائي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العلوم الإجتماعية ، علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

ج- المجلات والمقالات :

- 43- أنس عبد الرحمن سعيد الغامدي، و كمال بن نواوي توحيد فلمنان. (2022). دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين. *المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية*.
- 44- إيهاب فاروق مصباح العاجز، و يوسف عبد عطية بحر. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*.
- 45- بركة بlagmas، و نصيرة زروال. (ب/س). تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم. *مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية*.
- 46- جمال درهم أحمد زيد، و محمود عدده حسن محمد العزيزي. (2022). جودة الحياة الوظيفية و أثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية*,
- 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 الاجتماعي و المعايير الاجتماعية*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة
- 50- خالد عياد الأشлем، و مصطفى أحمد بن ناصر. (2021). الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا / مصراةة و علاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة البحث الأكاديمية (العلوم الإنسانية)*
- 51- خيرة عيشوش، و نصيرة علاوي. (2011). دور المنظمات المتعلمقة في تشجيع عملية الإبداع. ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات 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- ربعة بركات. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. *مجلة الباحث الاقتصادي*
- 54- زين الدين مصمودي، و فاتن 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 الإستقلال للأبحاث*.
- 59- عباس سمير. (2012). *الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات*. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- 60- عبد الرحمن برقوق، و إلياس لبوز. (2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. *مجلة علوم الإنسان و المجتمع*.
- 61- عبد الله حسن مسلم. (2015). *الإبداع و الإبتكار 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 المتعلم 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- عبيادات ذوقان، عبد الرحمن عدس، و عبد الحق كايد. (1984). *البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه*.
- 65- عصام بدرى أحمد محمد. (2020). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية. *مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية و العلوم الإنسانية*.
- 66- علي يونس ميا، و ربى 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 بجازية، و الطيب بولحية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. *مجلة البحوث و الدراسات التجارية*.
- 68- عمر ملوكى، رمزي العباسى، و رضا زهوانى. (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 فقايير. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة. *مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات*.
- 71- كريمة عمان. (2014). *تغير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي*. *مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة*.

قائمة المراجع

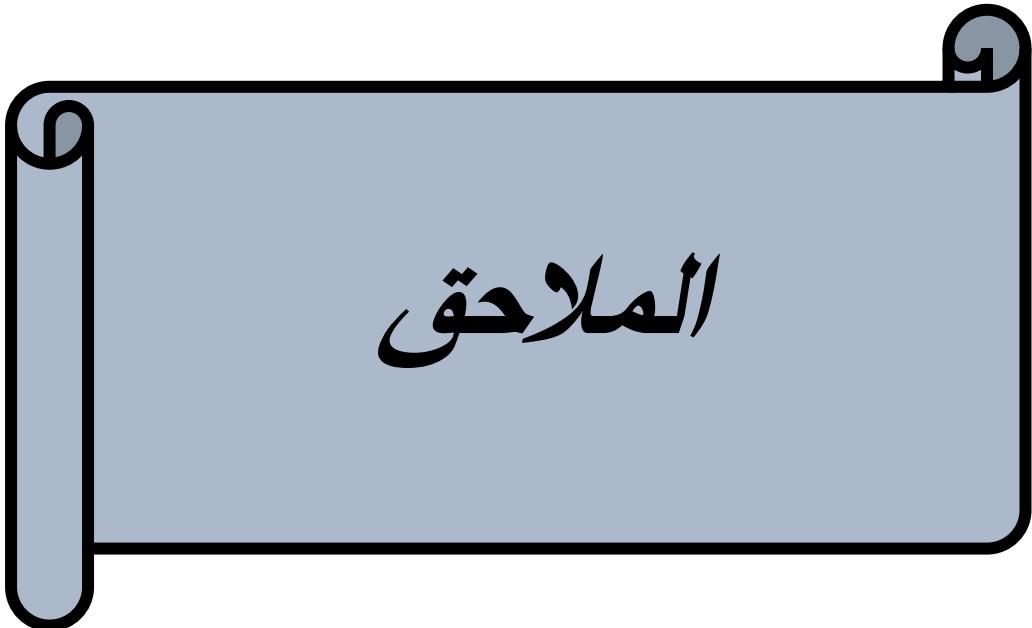
- 72- كمال الدين حسن علي بابكر. (2017). *القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 73- كمال راتب نوفل. (2015). *أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة*. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 74- لمياء جزيري، و فهيمة بدسي. (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 والتوزيع.
- 78- محمد بن سالم الهديفي، و عمر العملي. (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 شنثونة. (2013). *مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية*. أبحاث إقتصادية و إدارية(13)، صفحة 92 - 112.
- 81- محمد محمود المكاوى. (2022). *الموظف بين التكليف و المبادرة آفاق واسعة من الإبداع (المبادرة لإنقاص هذا الجيل من حالة الإسترخاء الجماعية)* . المكتبة العصرية.
- 82- مسعودة سليماني. (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 ترpus من الذئبة دون أن تعضك"* . مجلة آفاق العلوم(9).
- 85- نبيل حليلو، و بية حمادي. (2017). *الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري آية علاقة (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية - بسكرة)* . مجلة آفاق للعلوم(6)، صفحة 425 - 436.
- 86- نجاة قريشي. (2017). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية(30).
- 87- نوال زواوي. (2021). *دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة*. مجلة الرسمية(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.

قائمة المراجع

- 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- وهيبة قرمash. (2014). مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم و تقنيات النشاط البصري 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 غروسبيرغ، 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. *european journal of marketing*,



الملاحق

الملحق(1): استمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص : علم إجتماع التنظيم والعمل

استمارة إستبيان بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة

في صدد إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص علم إجتماع 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 ستحضرى بالسرية التامة .

عدد الطالبة: تحت إشراف الدكتوره:- فطيمة الزهراء ركيبي - مازيا عيساوي

السنة الجامعية : 2025 / 2024

المحور الأول: البيانات العامة:

أنثى

ذكر

1. الجنس :

2. العمر :

40 إلى 50 سنة

من 30 إلى 40 سنة

. أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي :

. ثانوي تكوين مهني

متص

4. سنوات الخبرة في المؤسسة :

10 إلى 15 سنة

5 إلى 10 سنوات

. أقل من 5 سنوات

من 15 سنة فما فوق

5. المنصب :

المحور الثاني: دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري

الرقم	العبارات				
موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
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 الجهد لإنتاج أفكار و حلول مبتكرة	
5				الانسجام 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 الإنضباط في تحقيق الإبداع الإداري

الرقم	العبارات				
	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	
1					التزام الموظفون بساعات العمل الرسمية يوفر بيئة مستقرة ومنظمة
2					تطبيق القوانين بصرامة يوفر إطاراً مستقراً يمكن الموظفين من التركيز على الإبتكار
3					مراقبة الأداء بانتظام تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين العمل
4					طلب الموظفون الازن 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 للمنضطبين يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام
10					التزام الموظفين بإتمام الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة و في المواعيد المحددة

المحور الرابع: دور المبادرة في تحقيق الإبداع الإداري

الرقم	العبارات				
موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
1				تقديم جوائز و مكافآت للأفكار الإبداعية	
2				تشجع الادارة الموظفين على إقتراح افكار جديدة	
3				يتم الأخذ بعين الاعتبار بأفكار الأفراد	
4				يتم قبول الفشل كجزء من التجربة	
5				يساهم الموظفون في إحداث تغيير إيجابي للمنظمة	
6				تشجع الادارة الموظفين على اتخاذ المبادرة في حل المشكلات	
7				الاستجابة من التجارب السابقة لاقتراح 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 الم الحكمين

الأساتذة الم الحكمين	
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