

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
العنوان
الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيارت-

إشراف:

د. بلعربي عادل عبدالرحمان

إعداد:

■ يحي زهرة
■ سمار فاطيمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
لصفر رضا	محاضر ا	رئيسا
بلعربي عادل عبد الرحمان	محاضر ب	مشرفا ومقرا
حمدادة ليلى	محاضر ا	مناقشا

الموسم الجامعي : 2023/2022

الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد و على

آله و صحبه أجمعين

أشكر الله و أحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى نبع العون،

إلى من وجهنا دون وهن، و إلى من زودنا بكل شحن،

إلى أستاذي الفاضل الدكتور بلعربي عادل عبد الرحمن المشرف على إنجاز هذه

المذكرة

ندعو الله أن يبارك مسعاك بالأجر و الثواب

شكرا على جهودك المباركة التي زرعت حب العمل و التفوق نسأل لك دوام الصحة

و العافية

و أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه على تحمل عناء

القراءة وتصويب هذا العمل

و إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد و لو بكلمة زادت من هممتنا و أمد لنا يد

المساعدة.

أسأل الله ان يجازيهم عنا كل خير و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الإهداء

أهدي هذا العمل لمن جنى معي عذاب هذا الطريق

إلى من كافح دنياه و تحمل ويلات الزمن و تجرع علقم المحن و أخفى آلامه لكي لا
نشعر بقسوة الحياة أبي حفظه الله و أطال في عمره.

ومن جعلت الجنة تحت أقدامها إلى نبع الحنان صاحبة الفضل التي كانت ولا تزال
مصدر إلهامي

أمي حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى وسام الشرف الذي أضعه على كتفي توأمي رحمها الله و أسكنها فسيح جناته

إلى إخوتي حفظهم الله و سدد خطاهم.

و إلى كل عائلتي و أصدقائي و إلى كل من سار في درب طلب العلم.

زهرة

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا لرب العالمين لا يدوم إلا وجهه و من فضله

أهدي هذا العمل إلى

من وضعت الجنة تحت أقدامها و لم تبخل علي بشيء مما أوتيت

إلى أمي الحبيبة رحمها الله

إلى الذي رسم الوجود في عيني و كان رمز القوة و العطاء

إلى أبي العزيز حفظه الله "الطاهر"

إلى أستاذي المشرف الدكتور "بلعربي عادل عبد الرحمان" الذي احتضن هذا البحث

منذ أن كان فكرة إلى أن رأى نور الوجود

إلى أساتذتي الكرام دون استثناء

إلى جميع إخوتنا و أخوتنا إلى كل زملائنا و زميلاتنا

كما أهدي ثمرة هذا الجهد إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل.

فاطيمة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تيارت وتألفت عينة الدراسة من (100) عامل وعاملة، حيث تم بناء استبيانين مناسبين لهذا الغرض وهما (استبيان الثقافة التنظيمية، استبيان الإبداع الإداري)، حيث أخضعت لدراسة سيكومترية تحقق فيها شروط الصدق والثبات، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة أسفرت النتائج على مايلي:

_ توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره (0.485) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

_ توجد علاقة ارتباطية بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره (0.462) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

_ توجد علاقة ارتباطية بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره (0.412) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

_ مستوى الإبداع الإداري متوسط لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت. _ توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور استنادا إلى المتوسط الحسابي المقدر ب (71.59) عند مستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية، البعد الإنساني، البعد التنظيمي، الإبداع الإداري.

Abstract:

The current study aimed to identify the correlation of organizational culture with administrative creativity among the workers of the Electricity and Gas distribution directorate (sonelgaz) intiaret. The stud sample consisted of 100 male and female workers. In order to answer it two appropriate questionnaires were built for this purpose, namely (the organizational culture questionnaire and the administrative creativity questionnaire), where it was subjected to a psychometric study in which the conditions of validity and reliability were met, and after using appropriate statistical met hods, the results resulted in the following:

- There is a correlation between the organizational culture and administrative creativity among the workers of the Electricity and Gas distribution directorate (sonelgaz) in tiaret with a correlation coefficient of (0.485) statistically significant, at the significance level of (0.01).
- There is a correlation between the human dimension and administrative creativity among the workers of the Electricity and Gas distribution directorate (sonelgaz) in tiaret, with a correlation coefficient of (0.462) statistically significant, at the significance level of (0.01).
- There is a correlation between the organizational dimension and administrative creativity among the workers of the directorate of Electricity and Gas distribution directorate (sonelgaz) in tiaret with a correlation coefficient of (0.412) statistically significant, at the significance level of (0.01).
- The level of administrative creativity is average among the workers of the Electricity and Gas distribution directorate (sonelgaz) in tiaret .
- There are statistically significant differences in the level of administrative creativity among the workers of directorate of Electricity and Gas distribution (sonelgaz) in tiaret currents due to the gender variable in favour of males based on the arithmetic mean estimated at (71.59) at the significance level (0.05).

Key words:

Organizational culture_ The human dimension_ Organizational dimension_ Administration creativity.

قائمة المحتويات

الصفحة

العنوان

ا	الشكر و التقدير
ب	الإهداء
د	ملخص الدراسة
1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	1- إشكالية الدراسة.....
5	2-فرضيات الدراسة.....
6	3-أسباب إختيار موضوع الدراسة.....
6	4-أهمية الدراسة.....
6	5-أهداف الدراسة.....
7	6-التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
7	7-عرض الدراسات السابقة.....
16	8-التعليق على الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
18	1-تعريف الثقافة.....
18	2-تعريف المنظمة
19	3- مفهوم الثقافة التنظيمية.....
20	4-أبعاد الثقافة التنظيمية.....
20	5-أهمية الثقافة التنظيمية.....
21	6-خصائص الثقافة التنظيمية.....
23	7-مكونات الثقافة التنظيمية.....
24	8-مستويات الثقافة التنظيمية.....
25	9-أنواع الثقافة التنظيمية
26	10-مصادر الثقافة التنظيمية
27	11-تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

29 خلاصة

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

- 1-تعريف الإبداع 31
- 2-تعريف الإبداع الإداري 32
- 3-أبعاد الإبداع الإداري 32
- 4-مراحل الإبداع الإداري 35
- 5-أهمية الإبداع الإداري 36
- 6-مكونات الإبداع الإداري 38
- 7-مستويات الإبداع الإداري 38
- 8-مبادئ الإبداع الإداري 39
- 9-العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري 40
- 10-معوقات الإبداع الإداري 41
- خلاصة 42

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1-التعريف بمكان الدراسة..... 44
- 2-مدة الدراسة..... 46
- 3-منهج الدراسة..... 46
- 4-الدراسة الإستطلاعية..... 46
- 5-الدراسة الأساسية 60
- 6-الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات 64

الفصل الخامس: عرض و مناقشة الفرضيات

- 1-عرض النتائج 66
- 2-مناقشة النتائج 69
- 3-التوصيات 72
- خاتمة 74
- قائمة المراجع 76
- الملاحق 82

قائمة الجداول

49	الجدول رقم 1: يوضح نتائج تقديرات المحكمين
50	الجدول رقم 2: يوضح الفقرات المعدلة
50	الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس
51	الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن
52	الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي
52	الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل
54	الجدول رقم 7: يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الإنساني
55	الجدول رقم 8: يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد التنظيمي
56	الجدول رقم 9: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الأصالة
56	الجدول رقم 10: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة
57	الجدول رقم 11: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد المرونة
58	الجدول رقم 12: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات
58	الجدول رقم 13: يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد القدرة على الربط و التحليل
59	الجدول رقم 14: يوضح معاملات الثبات و الطريقة المتبعة
60	الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس
61	الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن
62	الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي
62	الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في العمل
66	الجدول رقم 19: يوضح معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الإبداع

	الإداري
66	الجدول رقم 20: يوضح معامل الارتباط بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري
67	الجدول رقم 21: يوضح معامل الارتباط بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري
67	الجدول رقم 22: يوضح نتائج إختبار مستوى الإبداع الإداري
68	الجدول رقم 23: يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرقية بين الجنسين في مستوى الإبداع الإداري

قائمة الأشكال	
45	الشكل رقم 1: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية
50	الشكل رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس
51	الشكل رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن
52	الشكل رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي
52	الشكل رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل
60	الشكل رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس
61	الشكل رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن
62	الشكل رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي
62	الشكل رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في العمل

مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصرة هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة بهذا العالم، و ما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات لاكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي ،مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو، الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي و التمتع بمرونة عالية من التكيف مع هذه المتغيرات، لذلك فالمنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير و قيادته، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق و تتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مساندة التغيير بشكل فعال.

الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح، و لكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها لابد من وجود توافق بين أهدافها و قيم ثقافة هؤلاء الأفراد،

وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية و تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك على أن كفاءة الأداء دالة على قيم و معتقدات الأفراد داخل المنظمة، فإذا كانت للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر، فذلك لها منتجات ثقافية تؤثر على الأفراد و سلوكياتهم و تكون أشخاص قذوة و مثل أعلى.

و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها، و قد ارتبطت هذه الأخيرة بالإبداع الإداري الذي يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات و الشركات و خصوصا في ظل العمليات الإدارية الوظيفية و التخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

و لهذا سنحاول في هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب تيارت. و ذلك من خلال خطة منهجية تتكون من خمسة فصول:

يعرض الفصل الأول تقديمًا للدراسة و الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة و طرح تساؤلاتها وفرضياتها كما حددنا أسباب اختيارها و أهميتها و أهدافها، توضيح التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة و عرض الدراسات السابقة و التعليق عليها.

أما الإطار النظري فقسمناه إلى فصلين: الفصل الثاني: بعنوان الثقافة التنظيمية و الذي تم فيه التطرق إلى تعريف الثقافة و المنظمة ثم تعريف الثقافة التنظيمية و توضيح أبعادها، أهميتها، خصائصها، مكوناتها، مستوياتها، أنواعها، و مصادرها و كذلك تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها.

انتقالا إلى الفصل الثالث: بعنوان الإبداع الإداري و الذي تناولنا فيه تعريف الإبداع وتعريف الإبداع الإداري وتوضيح عناصره، مراحلها، أهميته، مكوناته، مستوياته، مبادئه، العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري و معوقات الإبداع الإداري.

أما الفصل الرابع و الذي جاء في إطار الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية و الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

أما الفصل الخامس تناول جملة من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، فيما تمت مناقشة هذه النتائج و تحليلها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

و تم الختم بخلاصة و توصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية للموضوع.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 7- عرض الدراسات السابقة.
- 8- التعليق على الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية وتعزيز السلوكات الإيجابية، فهي تهتم لممارسة التطوير بشتى صورته و أشكاله من أجل تحقيق أهدافها و إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة، مما يسمح لها بالوصول إلى لفعالية المنشودة.

و يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطور التنظيمي التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات و المشكلات، إذ هناك جملة من العوامل و المتغيرات التي تؤثر على الإبداع لدى العمال، و لعل من أهمها الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير كبير على تطوير الموارد البشرية و تشجيعها لتبني أفكار و سلوكات إبداعية، مما يؤدي إلى ظهور المبدعين و إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يمكن أن تصادف العمل داخل المنظمة، وهذا ما أكدت عليه دراسة شعباني (2016) و بومعراف (2014) أبرزت أن وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم من شأنه أن يشكل دافعا قويا للابتكار و الإبداع. كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تشكيل جماعة عمل فعالة و متماسكة توفر مناخا تنظيميا تسوده قيم الانتماء و النشاط مما يشعر العاملين بالرغبة في المساهمة بأفكارهم في حل المشكلات التي تعيق العمل، و هذا ما يتوافق مع دراسة سالم (2006) و مرسي (2016).

كما أن المنظمة تسعى إلى خلق البيئة التنظيمية التي تتبنى التعاون ضمن فريق عمل متماسك بعيدا عن الصراعات و الخلافات التي من شأنها أن تعيق إنجاز المهام وفق الوجه المرغوب. هذا ما يشعر الأفراد بالانتماء و ينمي لديهم الدوافع نحو التميز و الإبداع. هذا ما يتوافق مع دراسة عابد و معدن (2017) التي أكدت على دور علاقة الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.

كما يعتبر المناخ التنظيمي من العوامل المؤثرة على الابتكار و الإبداع حيث أن وضوح الأهداف لدى الجميع و الاحترافية العمل و فعالية إدارة المعرفة من العوامل المساعدة على توفير مناخ إبداعي و أرضية خصبة للمشاركة و المبادرة في تحسين تطوير العمل داخل المؤسسات. هذا ما يتوافق مع دراسة ling (2010) و إيكفال (1996).

و على العكس من ذلك فإن عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع على إبداء الآراء و الأفكار حول سيرورة العمل يؤدي إلى غياب الدافع نحو الإبداع و المبادرة و عدم توفر المعلومات اللازمة لذلك مما يؤثر سلبا على ظهور السلوكات الإبداعية داخل المنظمات و هذا ما أكدت عليه دراسة السميري (2007).

على أساس ذلك كله نحاول من خلال دراستنا هذه للكشف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في مدينة تيارت من خلال التساؤل التالي :

- هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟

و التي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟

2- هل توجد علاقة إرتباطية بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟

3- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟

4- هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تعزى لمتغير الجنس؟

2- فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.

2. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.

3. توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

4. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تعزى لمتغير الجنس.

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

3-1- أسباب ذاتية: الرغبة و الميول في دراسة الموضوع و التعرف على الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.

3-2- أسباب موضوعية: - علاقة موضوع الثقافة التنظيمية بتخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

- علاقة موضوع الإبداع الإداري بتخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أنها تدرس علاقة الثقافة التنظيمية كـمكون معقد و متغير يرتكز على مجموعة من القيم و المعايير الخاصة بالمؤسسة و الأفراد العاملين بها، بالإبداع الإداري الذي يعبر عن مدى رغبة الأفراد في تحقيق التميز و التكيف مع مختلف المستجدات، مما يحقق الفعالية التنظيمية. و من خلال ذلك نحاول أن نضع لبنة أخرى في سبيل الإحاطة بالسبل الكفيلة بدفع الأفراد إلى تبني مثل هذه السلوكيات. كما أنها تفتح المجال للدارسين لهذا الموضوع إلى الاعتماد على الأدوات المستخدمة في استكشاف هذه العلاقة. ومحاولة تنقيحها بما يتوافق مع المجالات التي تحاط بالبحث.

5- أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها (البعد الإنساني، البعد التنظيمي)، بالإبداع الإداري داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

_ دراسة الفروق في الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

6-1- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الضوابط القانونية و القيم و المبادئ و الأفكار السائدة المرتبطة بالبعد الإنساني و البعد التنظيمي التي تمثل الأطر المعيارية للسلوك والممارسات و الأداء في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت، و التي تمثل الدرجة المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

6-2- الإبداع الإداري: هو مجموعة المهارات و المتطلبات و السلوكات التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و اتخاذ القرارات داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بأسلوب أكثر إبداعاً، و هو الدرجة المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية.

7- عرض الدراسات السابقة:

7-1- دراسات سابقة تناولت الثقافة التنظيمية:

1. دراسة زهرة خلوف (2015) بعنوان: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر

انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي مفاده: أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 على كل من الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأساتذة.

و قد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و ذلك من خلال وصف واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على كل من الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي و معرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية و الانتماء الوظيفي من جهة أخرى .

و اعتمدت الباحثة على كل من (الملاحظة المباشرة، المقابلة، السجلات و الوثائق الإدارية، الاستمارة) كأدوات لجمع البيانات و التي طبقت على عينة تمثلت في 25% من مجتمع الدراسة المكون من (1023) أستاذ جامعي، و بلغ حجم العينة (225) أستاذ جامعي.

نتائجها:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسط و جاءت مرتبة حسب الأهمية و السيادة على النحو التالي: التوقعات التنظيمية تلتها المعتقدات التنظيمية، ثم القيم و الأعراف التنظيمية.
 - درجة الانتماء التنظيمي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع و جاء مرتبا حسب الأهمية و السيادة على النحو التالي: الانتماء المعنوي يليه الانتماء المعياري، ثم في الأخير الانتماء الاستمراري بدرجة متوسط.
 - مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة الجزائر 3 مرتفع حيث تتوفر لدى الأساتذة المهارة و القدرة على الإبداع في أدائهم لعملهم و يلتزمون بالالتزام و اللوائح و التعليمات و الإجراءات و لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم باستمرار.
 - هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأساتذة نذكر منها:
 - المركزية في اتخاذ القرارات: و هذا ما يمنع الأساتذة من المشاركة في تسيير الجامعة و يقلل من الحماسة في العمل
 - عدم توفر نظام التحفيز للأساتذة مما يقلل روح الإبداع و المبادرة في العمل.
 - نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.
 - نقص العدالة و المساواة في التعامل مع الأساتذة .
- 2- دراسة نسيم بومعروف (2014) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة و هي مدى ارتباط التوافق النفسي الاجتماعي للعامل بمستوى الثقافة التنظيمية لديه، و كذلك لوصف واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية .
- كما اعتمدت الباحثة على (مقياس ان استازي، الملاحظة البسيطة المباشرة دون مشاركة المقابلة) كأدوات لجمع البيانات و التي طبقت على 100 موظف دائم بمصالح التدريس بجامعة محمد خيضر.

نتائجها:

- الثقافة التنظيمية من أهم المكونات التي تؤثر على العمال إذ تشكل دافعا مهما نحو الإبداع و الابتكار، فهي أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما تؤدي إلى وجود نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم ببعضها.
 - إن تحقق التوافق النفسي الاجتماعي للموظف أمر هام في حياة الموظف على كل الأصعدة، و كذا مهم أيضا لاستمرار المؤسسة و نموها و ازدهارها فالموظف ما يشعر بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها فإنه سيبدل كل مجهوداته و قدراته من أجل تحقيق أهدافها.
- 3-دراسة أبو زيد(2010) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية- دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده(توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية الذي يقوم على جمع البيانات من خلال الاستبيان و الذي تم تحليله و تحليل الظاهرة و تفسيرها للتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)
- أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده.
- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده.

4- دراسة إلياس سالم(2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية ، قامت على أساس دراسة الحالة بالمسيلة EARA وحدة ALGAL الشركة الجزائرية للألمنيوم.

اتباع المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين مستخدماً الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائجها:

- تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي و طريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- توفر طرق العمل في المؤسسة جواً من الانتماء و النشاط و الرضا، و يقل فيه الشعور بالاغتراب و الإحباط.
- البحث عن التمييز في الأداء مما أوجد شعور بثقة العامل في نفسه.
- تشجيع سياسة الابتكار و الإبداع في المؤسسة من خلال الاهتمام بأفراد متميزين و متفوقين و تشجيع الإبداع و روح المبادرة و المسؤولية.

2-7- دراسات سابقة تناولت الإبداع الإداري:

1-دراسة شعباني(2016) بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من(36) عامل في مؤسسة سوناطراك للصيانة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود درجة مرتفعة في مجال توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري وذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في نشر وتخزين المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري في المؤسسة.

2-دراسة العصيمي(2014) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، تكونت عينة الدراسة من (283) مديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وإجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وطردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وممارسة عمليات إدارة المعرفة، في تقييم الأداء الوظيفي لمديرات المدارس، وتفعيل دور وحدات التدريب داخل المدرسة وخارجها وذلك من خلال برامج تدريبية حديثة تقوم على المعرفة العلمية والإبداع.

3-دراسة العجلة(2009) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية

على وزارات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و قد تم تصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، و قد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة و عددهم(1235) و تم أخذ عينة الدراسة قوامها(370) مفردة من المجتمع و هي تمثل 30% من حجم المجتمع الأصلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

أهم توصيات الدراسة:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و المهويين.
- العمل على إتباع اللامركزية و تفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع في الأداء و مكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقويم الأداء لتضمن معايير تقويم موضوعية و واضحة تكفل إطلاع الموظف على نتائج التقويم.

4-دراسة السميري(2007) بعنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة .

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة و التي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية و توظيفها في خدمة المنظمة، و تم تطبيق الدراسة على مفردات مكونة من(343) فردا من الموظفين العاملين في محافظة جدة و قد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الإستبانة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مقارنة التغيير و عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد و عدم وضوح أهداف المنظمة و الخوف من الفشل يعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع دراسة.
- أظهرت الدراسة غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد و فقدان روح العمل الجماعي التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع دراسة.

5-دراسة ling(2010) بعنوان: The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian Manufacturing Firms

تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بين شركات التصنيع الماليزي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر على فعالية إدارة المعرفة على الإبداع الإداري و تصور فعالية إدارة المعرفة باعتبارها تتألف من فعالية اكتساب المعرفة و فعالية

المعرفة و فعالية تطبيق المعرفة و قد تم استخدام المنهج الوصفي، و كانت أداة الدراسة استبيان تم تطبيقه على عينة مقدارها (171) شركة من شركات التصنيع في ماليزيا أظهرت النتائج المستمدة من تحليلات الانحدار للأبعاد الثلاثة لفعالية إدارة المعرفة (فعالية اكتساب المعرفة و فعالية تقاسم المعرفة، و فعالية تطبيق المعرفة) تم العثور فقط على فعالية اكتساب المعرفة بحيث كان لها تأثير إيجابي كبير على الابتكار الإداري و تناقش أيضا الآثار المترتبة على الدراسة.

7-3- دراسات سابقة تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

1. دراسة محمد ومرسي 2012 بعنوان الثقافة وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات

الإدارية بجامعة أسيوط

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة، و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (88) عضوا من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، و إدارات كليات الجامعة المختلفة، كما استخدم الباحث برنامج spss للمعالجة الإحصائية لتحليل و تفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- أتفق معظم أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة و تماسكها. و توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة على التحليل، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الخروج عن المألوف، الحساسية للمشكلات لدى القيادات الإدارية بالجامعة و إن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا موجبا و ذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري.

2-دراسة أبو الهين 2010 المعنونة ب: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري هذه المدارس للإبداع الإداري، و كذلك

التعرف على الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لديهم، و ذلك من وجهة نظر المعلمين. و استخدم المنهج الوصفي التحليلي، و بلغ مجتمع الدراسة (3464) معلم و معلمة. تم اختيار عينة عشوائية بلغت (450)، استخدم الباحث استبيانين لجمع المعلومات الأولى: للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة، و الثانية: لقياس واقع الإبداع الإداري. كما استخدم الباحث برنامج spss للمعالجة الإحصائية لتحليل و تفسير بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن ثقافة النظم و الأدوار حصلت على المرتبة الأولى، يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية، و حصلت ثقافة التعاطف الإنساني على المرتبة الثالثة، و حصلت ثقافة القوة على المرتبة الأخيرة. تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية و الدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطا دالا بينه و بين كل من المرونة و الحساسية للمشكلات و قبول المخاطرة.

3-دراسة جامع 2009 بعنوان: الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية و البالغ عددهم (17094) عاملا إداريا، و استخدم الباحث إستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع (1307) إستبانة، استرد منها (1159) إستبانة، حيث بلغت نسبة الاستيراد (88.7%).

أهم نتائج الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة، و أن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة. كما بينت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم. و

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية و في امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.

4-دراسة العنزي،(2004) معنونة ب: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري،(دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و استخدم الإستبانة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة(454) مفردة، استخدم الباحث أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات و للوصول إلى نتائج.

أهم نتائج الدراسة:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة. و توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف. و هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و عناصر الإبداع الإداري. و أن من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي: الكفاءة و فرق العمل.

8- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة أنها اتفقت حول المنهج المستخدم في دراسة هذا النوع من الظواهر ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما أن غالبيتها استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ما عدا دراسة خلوف (2015) وبومعراف (2014) وسالم (2006) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة إلى جانب الاستبيان.

مما يلاحظ أيضا أن هناك اختلاف في مجال الدراسة فهناك من تعامل مع المجال الإداري وهناك من سلط الضوء على المجال التربوي، ومجال التعليم العالي اتفقت على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية التي تهدف من خلالها إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال مديرية سونلغاز معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي سوف تستخدم في دراسة وتحليل فرضيات البحث.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- 1- تعريف الثقافة
- 2- تعريف المنظمة
- 3- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 4- أبعاد الثقافة التنظيمية
- 5- أهمية الثقافة التنظيمية
- 6- خصائص الثقافة التنظيمية
- 7- مكونات الثقافة التنظيمية
- 8- مستويات الثقافة التنظيمية
- 9- أنواع الثقافة التنظيمية
- 10- مصادر الثقافة التنظيمية
- 11- تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

خلاصة

تعد ثقافة المنظمة من المواضيع التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة كونها تقوم بدور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة (إسماعيل محمد، 2015)، هذا ما يقودنا إلى الحديث عن الثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة، إذ يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح و فشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة و نمط التفكير السائد فيها ،حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والافتراضات و المعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملین بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد من خلال عمله مع الآخرين، حيث توفر هذه الأخيرة للعاملين طرق واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء (وداد حسن، 2010). و على أساس ذلك سوف نحاول أن ندرس بشكل نظري مفهوم الثقافة لتتضمن من خلال عديد العناصر كالأبعاد و الخصائص و المكونات و الأنواع، و تبيان أهمية هذا العنصر داخل التنظيم.

1- تعريف الثقافة:

لغة: إذا ما استنتقنا لغتنا العربية وجدنا أن لفظ الثقافة كانت في معنى لفظ culture الغربية إذ لا تتطابق اللفظتان . و أن لفظ الثقافة مشتقة من فعل ثقف الشيء ثقفا و ثقافا، أي حذقه و فهمه بسرعة. أما عند ابن خلدون فإن الثقافة تعني العمران . كما اشتقت من اللغة الإنجليزية من الفعل cultivate وهو يفيد الفلح أو الحرث و الزرع .

أما اصطلاحا: فهي ثقافة مثالية و هي جملة المعارف و الفلسفات والعقائد و الآداب والفنون والقيم، هي كل ما تمثله مظاهر الحضارة من عمران و تقدم. (العزاوي، 2009، ص43)

2- تعريف المنظمة :

تعرف المنظمة أنها "عبارة عن كيان قانوني يأخذ بشكل تجمع بشري ، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون و متضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق ادوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام و ذلك مما يتعلق بهمام و مسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ،ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو حكومية ... الخ" . و منهم من عرفها على أنها تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف معينة بطريقة جماعية. (متون محمد، 2019، ص43)

3- مفهوم الثقافة التنظيمية :

لقد اهتم الكثير من الباحثين و المختصين بموضوع الثقافة التنظيمية والتي اختلفت تعريفاتها و تنوعت من باحث لآخر وسيظهر ذلك خلال الآتي:

-عرفها الصيرفي(2003) بأنها:"إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين و هي تمثل احد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال و تتمثل في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافته في ضوء القيم المشتركة و المعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون."

-وعرفها Greenberg& Baron على أنها:"إطار معرفي نكون من الاتجاهات و القيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة."(إسماعيل محمد،2015،ص13)

-عرف شوقي(1992) الثقافة التنظيمية "بأنها ذلك النسق من الرموز و المعاني و المعارف و القيم و العادات والفنون و النظم المادية و السياسية و الاقتصادية و الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد و توقعاتهم و أحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة.

- يرى برنوطي(2004) الثقافة التنظيمية بأنها" التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين و هي خصائص تكون عميقة التأثير تنتقل بين الأجيال و يكون تغييرها بطيئاً."(وداد حسن،2010،ص15)

-وصفها العطية(2003) على أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

ويشير الفرحان(2003)أن Sehenn عرفها على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخرج وتكتشف وتطور من"قبل مجموعة معينة للتغلب على المشكلات ومعوقات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي".(مصطفى وآخرون،2019،ص156)

- و يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملين في

المنظمات، وتؤثر في سلوكهم وتشكل شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة

و قدرتها على التطور والتغيير. (محمد إبراهيم، 2017، ص18).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الثقافة لتنظيمية على أنها إطار معرفي يضم المعارف والقيم والاتجاهات والأنماط السلوكية التي تحكم طريقة تصرف الأفراد داخل المنظمة وتؤثر على أفرادها بشكل قوي وفعال فيما يخص تصرفاتهم وأدائهم ليكون عضو منسجم وفعال في المنظمة.

4- أبعاد الثقافة التنظيمية :

تضم الثقافة التنظيمية الأبعاد لتالية:

4-1- البعد التنظيمي: وهو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر و أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها.

4-2- البعد الإداري: ويتمثل في كل سلوك فرد أو جماعة يتصل بالإدارة و النشاط الإداري و التوقع الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان و تصرفه في موقع العمل.

4-3- البعد الإنساني: يتناول هذا البعد الثقافة التنظيمية داخل التنظيم على الجانب الإنساني ،من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير و الموظفين أو مع المؤطرين البيداغوجيين(محل الدراسة الميدانية) فضلا عن القيم والعادات والتقاليد كمكان ثقافي ومؤشر إنساني .(عبد الستار، 2014، ص60).

5- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة باعتبارها احد الركائز المهمة في المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية ،حيث أن كل منظمة تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسة الإدارة العليا فيها، وتكمن أهميتها فيما يلي:

1- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة و مصدر فخر، و اعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار و التميز، الريادة و التغلب على المنافسين.

2- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة ،فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

3- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فان أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض و بناءا على ذلك فان للثقافة دور كبير في مقاومة أي تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات.

4- تعمل على توسيع أفق الأفراد و العاملين و مداركهم حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه. (خرموش وآخرون، 2021، ص12)

5- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللتفاني في العمل و خدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات.

6- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ،فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين وتكافئ التطوير و التميز، و تضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

7- تشكل الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (دريدي، 2018، ص123)

6- خصائص الثقافة التنظيمية:

6-1- إنسانية: يعتبر الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة فهو المصدر الرئيسي لها ،ومن جهتها فهي تشكل شخصيته ،و لذلك فان الثقافة التنظيمية ينقلها الفاعلون إلى التنظيم ،من خلال تفاعلهم سواء داخل المنظمة أو خارجها.

6-2- مكتسبة: كون الثقافة لها صفة إنسانية، فمصدرها ليس الفطرة ، و إنما يكتسبها الفرد من المجتمع و الأوساط الاجتماعية التي يعيش فيها، و ذلك عن طريق التعلم المقصود أو غير مقصود، أو من خلال التفاعل الاجتماعي و الخبرة و التجربة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية هي مكتسبة، من خلال احتكاك الأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة و معاشتهم أسس التنظيم الإداري و قواعده التنظيمية، التي تصبح جزء من سلوكه داخل المنظمة.(رباعي الزهرة،ص183)

6-3- استمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، و يساعد على إستمراريتها قدرتها على الإشباع و تزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.

6-4- تراكمية: حيث يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن و تعقد و تشابك العناصر الثقافية المكونة لها.(نجوى و آخرون،2014،ص513)

6-5- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته و تجعله قادرا على التكيف مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة به.

6-6- القابلية على الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية و انتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، و بذلك تنتشر الثقافة التنظيمية بداخل الوحدات الإدارية للمنظمة، و خاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض حاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها.

(مصطفى وآخرون،2019،ص160)

- في حين أن (بونسي مخطار،2015،40) يقدم مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، و من خصائص الثقافة الإدارية من ناحية أخرى. و يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و تنمية روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت.
- شكل و مدى الرقابة المتمثل في الإجراءات و التعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

7- مكونات الثقافة التنظيمية:

7-1- القيم التنظيمية: و تعني وجود تفاهم مشترك في المؤسسة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة، و متعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت، و احترام العملاء والتعاون بين الزملاء. و قد تم التمييز بين نوعين من القيم هما: القيم الوسييلية، و القيم النهائية، فالقيم الوسييلية تسعى المؤسسة لنشرها بين العاملين، و تستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، و التمسك بالقوانين و احترامها وتطبيقها، في سبيل الوصول إلى القيم النهائية ، كالربحية، و الإبداع، و التميز، حسب هدف كل منظمة و ما تسعى لتحقيقه.

7-2- المعتقدات التنظيمية: و تعني وجود أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل و القيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة. (الدوسري، 2019، ص272-273)

7-3- الأعراف التنظيمية: ويقصد بالعرف "طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتتعكس فيها ما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي"، أما في المنظمة فالأعراف هي التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة. (خثير وآخرون، 2017، ص451)

7-4- الطقوس و العادات التنظيمية: تتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم و المثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، و طريقة تحضير إدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام و الكتابة. (منصور محمد، 2013، ص213)

7-5- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها و يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقع الاحترام و التقدير المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين، إضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد و تدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية. (العوفي، 2005، ص14)

8- مستويات الثقافة التنظيمية:

- يرى تيرنر و هاميدن أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية وهي :

المستوى الأول: الجوانب المادية في التنظيم و تشمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية، ووسائل العمل... الخ إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية الجماعات... الخ.

المستوى الثاني: القيم وفلسفة التنظيم، إيديولوجية الأفراد، والمعايير الأخلاقية التي تعلق بالعمل ومستوى الأداء، والاتجاهات.

المستوى الثالث: المبادئ الأساسية لإفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية، وسلوكيات الأفراد، كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم. (بوبر، 2007، ص41-42)

- و هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً: يتضمن الأشياء التي يقوم بها الإنسان أو يصنعها، و تتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل التنظيم و القصص، الطقوس، الرموز.

ثانيا: و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، و تحديد النمط السلوكي للعاملين، و في هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة و ثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة فإن تركيز القوة والفرد يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، و يشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات و القدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

ثالثا: يشير إلى الفرضيات، و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (معاوي، 2009، ص69)

9- أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه نذكر الأنواع التالية:

9-1- الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

9-2- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة للإبداع ويتصف أفرادها بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (شهيد، 2016، ص241)

9-3- ثقافة القبيلة: يكون التركيز على داخل المنظمة أكثر من القضايا الخارجية، غير أن المنظمة تتسم بالمرونة والتماسك والالتزام التنظيمي، والعمل بروح الفريق.

9-4- ثقافة السوق: تتميز المنظمة بالاستقرار والسيطرة، والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة غير أنها على المنافسة والاهتمام بالبيئة الخارجية. (ديدي، 2018، ص144)

- كما تصنف الثقافة التنظيمية استنادا إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

- **ثقافة القوة:** تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة و اتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

-ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (متون، 2019، ص61)

-ثقافة المهمة: تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع وتوجد حين يكون التنافس الشديد في السوق، أو حين تكون المنتجات ذات عمر افتراض قصير، أو حين يكون لك أكثر من دور في المنظمة، أن التحكم في هذه المنظمة صعب ويعتمد على الإدارة العليا المحددة لحصص المشروع من عاملين وإمكانات ومن أهم مزايا هذه الثقافة التكيف. (عمران، 2014، ص125)

ونجد أيضا أن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعان حسب درجة القوة و الضعف إلى:

-الثقافة القوية: وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم و المعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها. (محروس، 2022، ص62)

-الثقافة الضعيفة: يسير الأفراد فيها بطريقة غير واضحة المعالم و يتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات ملائمة للقيم و اتجاهات الأفراد العاملين و من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. (بونسي، 2015، ص39)

10- مصادر الثقافة التنظيمية :

يحدد كل من بولمان و ديل أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية :

10-1- العادات والتقاليد والأعراف: فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و هي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

10-2- الطقوس والمناسبات: و تتمثل في الاحتفال في بغض المؤسسات أو الشركات بعودة بعض العاملين إلى العمل، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى مكان آخر أو أحيلوا إلى التقاعد... الخ.

10-3- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، و لهما وجهان :احدهما إيجابي والآخر سلبي ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة و مجتمعه، أما الجانب السلبي فيتمثل في خلط الأساطير مع الحقائق والخيالات والمبالغة فيها، وتوليد حالات من الصراع والارتباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.(عبد الستار،2014،ص67)

وأضاف الطراونة و آخرون مصادر أخرى للثقافة التنظيمية تمثلت في:

1-الروتين: فهو ما يتم بموجبه تحديد كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة، و من هم خارج المنظمة، وهو أول ما يتعلمه الموظف عندما يلتحق بالمنظمة،و نستطيع القول أن الروتين هو الشكل الظاهري للثقافة ،حيث يجسد خلاله قيم الثقافة و اتجاهاتها.

2-نظام الرقابة والتحكم: تحدد كل منظمة معايير أداء خاصة بطبيعة عملها، كما تعتمد نظام رقابة لقياس أداء العاملين فيها على أساسه، فالجامعة لديها منظومة تقييم تقوم على معايير تقيس بموجبها أداء الطالب،و هذه وسائل مهمة لكل الأطراف ذات العلاقة في الجامعة.

3-البناء التنظيمي: فهو بناء يعكس طبيعة العلاقة بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة، فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المنظمة العسكرية وهو ملائم لها، في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية. (إسماعيل،2015،ص21)

11- تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

أ- هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تتمثل في مايلي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.

- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة.

- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كالتدريب على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.(خوف زهرة، 2013، ص268)

ب- المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية و التي تعمل المؤسسة على تبنيها و ترسيخها للعاملين بعدة طرق و أساليب و تتمثل أهمها في التالي:

- **الإدارة العليا:** يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم و الحفاظ على سياستها و فلسفتها عن طريق (استخدام لغة موحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد و الإجراءات...إلخ.

- **اختيار العاملين:** إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن يقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات... الخ حتى لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد و قيم المنظمة.

- **المخالطة الاجتماعية:** يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة. وهذا من أجل تقادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة و تجنب تأثر مستوى أداء المنظمة

وفعاليتها من جهة أخرى.(ياحي، 2017، ص303)

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم و المعتقدات و التوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة و تساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيسي توجيه السلوك التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و توسيع آفاق و مدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحداث. و يمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصرا إيجابيا و فعالا في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد و الابتكار و تستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة و التي تساعد على نجاح عملية التطبيق.

و بالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كالإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

- 1- تعريف الإبداع
- 2- تعريف الإبداع الإداري
- 3- أبعاد الإبداع الإداري
- 4- مراحل الإبداع الإداري
- 5- أهمية الإبداع الإداري
- 6- مكونات الإبداع الإداري
- 7- مستويات الإبداع الإداري
- 8- مبادئ الإبداع الإداري
- 9- العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري
- 10- معوقات الإبداع الإداري

خلاصة

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية والمحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، والمعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى مجموعة من العناوين المتمثلة في: تعريف الإبداع الإداري، أبعاده، مراحلها، أهميته، مكوناته، مستوياته، مبادئه، العوامل المساعدة على تحقيقه، ومعوقاته.

1- تعريف الإبداع:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع و يخترع كل جديد. فالإبداع ليس حكرا على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، حيث أصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس، و قد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية و ظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة .

و هذا ما جعل مفهوم الإبداع من المواضيع الأكثر جدلا، حيث أكد العديد من الباحثين في هذا المجال أمثال "روشكا" الذي أشار في مؤلفه عن الإبداع العام و الخاص بأن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة جدا، ذات أوجه و أبعاد متعددة . و هذا ما ذهب إليه ماكينون بأنه "من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع".

-كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب و التطوير "بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة و مفيدة". أما المرسي فقد عرف الإبداع "بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل". (محمود، 2006، ص31)

2- تعريف الإبداع الإداري:

-يتضمن الإبداع الإداري الإجراءات و الأدوار و البناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الإبداع الإداري على أنه الموهبة الكامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة و ممارسة نوعية كي تكون حاضرة عند كل مشكلة وإنتاج جديد، و يتصف الأفراد المبدعون بالحساسية والطلاقة والمرونة والأصالة.بينما عرفه آخرون بأنه مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تعمل على تحسين المناخ العام للمنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال زيادة قدرة على اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه بطرق أكثر إبداعاً و بطرق غير مألوفة في التفكير. (الخالدي، 2013، ص10)

-عرفه الدليمي بأنه "القدرة على تنظيم وترتيب الأفكار الجديدة، في أسلوب وتقنية جديدة من أجل رفع الكفاءات الإنتاجية لكل المخرجات في المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية، ولمجمل النشاطات في هذه المؤسسة". كما يرى البرجاوي أنه "القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث أنه توجد أربع محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصيلة، نافعة، ذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع. أما بالنسبة للسكرانة فيرى أن الإبداع الإداري هو "القدرة على خلق شيء جديد و إخراجة إلى حيز الوجود، و كل ذلك يؤدي بالنهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. (زياد، 2018، ص18)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الإبداع الإداري على أنه: نظام يتضمن مجموعة من الأفكار و القواعد والنشاطات و الإجراءات من أجل القدرة على خلق شيء جديد بغية تحقيق أهداف المنظمة لرفع الكفاءة الإنتاجية وإيجاد الحل للمشكلات.

3- أبعاد الإبداع الإداري:

3-1- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، و لا يلجأ إلى الحلول الاقتصادية للمشكلات. و يعرفها "بلسك"

بأنها إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل، تخرج عن المألوف و المتوقع بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

3-2- الحساسية للمشكلات: "يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، و يلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حلول". و يتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها و إيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة والمشكلة. (الجعبري، 2009، ص19)

3-3- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيول الأفكار و سهولة توليدها.

إن هناك فروقا بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع، بمعنى أنا الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات و الظروف الأخرى، يكون أكبر حفا في إبداع أفكار ذات معنى. وهناك من يرى أن للطلاقة ثلاثة أنواع تتمثل في:

أ-الطلاقة الفكرية: تنسب إلى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

ب-الطلاقة الارتباطية: تنسب إلى سرعة توليد وحدات معاني و تعبر عن علاقة ما في الارتباط.

ج-الطلاقة التعبيرية: وتنسب إلى إنشاء حديث متصل في صورة عبارات و جمل(نظام معاني).

3-4- المرونة: تعني النظر إلى أشياء بوجهة نظر جديدة غير ما اعتاد عليه الإنسان، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها و نراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و تشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف.

ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف و التعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه و العمل معه، و ذلك على عكس ما إذا كان الإبداع لا يتماشى إلا مع حاجات محددة إذ أن ذلك قد يغري برفضه. (عداري، 2011، ص47)

3-5- وفرة الأفكار: المهم هنا أن لا يستبعد المبتكر فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها، ولتشجيع التفكير الخلاق يجب :

أ- تنمية مناخ يساعد على الخلق.

ب- تشجيع برنامج مستمر لتشجيع خلق أفكار جديدة.

ج- محاولة استكشاف و تشجيع و تقويم الأفراد الخلاقين.

د- تضيق الفجوة بين السياسة و تطبيق.

هـ- الإصرار على قياس النتائج.

و عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع ووجود الأفكار الجديدة، و لكن من جهة أخرى فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، و من المهم أن لا يطرد المبدع فكرة تطراً عليه، و أن لا ينتقد أي فكرة أو يتشدد في قبولها، و لكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار و بعد ذلك يبدأ في بحثها و يقارنها و يفاضل بينها و يختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

3-6- التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي جزء مكون من الإستراتيجية المتعلقة بالإدارة و هو أحد أدواتها الرئيسية لإدارة المؤسسة و عنصر من عناصر نظام تخطيط المؤسسة و يأخذ هذا الأخير

جذوره من نظرية التخطيط، و بالتالي من المهم التعرف إلى مفهومه من أجل فهم الشروط المحددة للتخطيط التي تميز جميع أنواع الخطط.

و يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات و المهام الإستراتيجية، فقد يجري التعديل في مهام اتجاهات إستراتيجية و يتضمن التغيير في المهام و الاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى ما هو جديد، كما أن تعزيزه كفاءة البحوث و التطوير يمكن أن تمثل تعديلا في القرارات و الإمكانيات الإستراتيجية، و توفر دورة التخطيط الزمني وقتا محددا يستطيع من خلاله المديرون إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي. (سعد، 2019، ص17)

4- مراحل الإبداع الإداري:

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك و التداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، و هناك العديد من التصنيفات التي قدمها الكتاب و الباحثين لمراحل العمليات الإبداعية، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى:

4-1- مرحلة الإعداد: و يحصل فيها الفرد على المعرفة و مكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها.

4-2- مرحلة الاختبار و الاحتضان: و هي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

4-3- مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

4-4- مرحلة التحقيق: و تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة. (إسماعيل، 2015، ص53)

—أما "قنديل" فقد أشار إلى أن العملية الإبداعية تمر بمراحل عدة تتمثل في:

1- الإحساس بالمشكلة: توافر إدراك عالي بإمكانية وقوع المشكلة أو التوقع بحدوثها نتيجة الملاحظة الدقيقة و المسبقة لظواهر هذه المشكلة، مما يخلق درجة عالية من الحساسية لوجود المشكلة أو التوقع بحدوثها.

2-مرحلة الإعداد و التشبيح: تتم هذه المرحلة من خلال العقل المدرك حيث يحاول الفرد تجميع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل البحث و الاستغراق في التفكير، حيث تمتلك المشكلة تفكيره و يتشبع بها، ويشعر الفرد بشدة الحاجة إلى إيجاد حلول للتغلب عليها.

3-مرحلة حضانة المشكلة أو حلها: وهي الجزء الغامض في عملية التفكير الإبداعي، و إنها تتم في العقل الباطن، و قد يبدو للآخرين أن المبدع قد ترك المشكلة، و يستخدم المبدع قدراته و أساليبه الإبداعية العلية في محاولة توفير الأفكار لحل المشكلة.

4-مرحلة تبلور الفكرة أو حلها: و في هذه الحالة يتم التوصل إلى أفكار و حلول جديدة عندما تتبلور و تصل إلى مرحلة النضج، و كثير ما يكون الحل على درجة عالية و مع ذلك يبدو للآخرين بأنه سهل و بسيط.

5-مرحلة التحقق من صحة الحل: قد لا يكون الحل مقبولاً إلا إذا تجاوز مرحلة التحقق من صحته، و الغرض من التحقق من الصحة هو الحكم على قيمة الحل في ضوء مجموعة من المعايير:

أ-معايير كمية: تتعلق بالتكلفة و العائد لكل بديل.

ب-معايير سلوكية: تتعلق بالآثار الايجابية أو السلبية لهذا البديل على العلاقات الإنسانية بالمؤسسة.

ج-توقع المتغيرات البيئية على المستوى المحلي والعالمي وأثرها على البديل.

(إسماعيل، 2015، ص54)

5- أهمية الإبداع الإداري:

-يساعد الإبداع الإداري على طرح أفكار و أساليب جديدة و مختلفة و تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

-يسعى الإبداع الإداري في المؤسسة إلى التغيير و التطوير لمواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية في بيئة العمل.

-السعي الدائم و الدؤوب لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها حيز التنفيذ.

-يعمل الإبداع الإداري على تعريف العاملين في المؤسسات بالقيم التنظيمية و تعميقها والتركيز على الأداء، ويشجع العاملين على الاستقلالية و تبسيط الإجراءات الإدارية، و خلق بيئة تنظيمية مرنة و سهلة التعامل.

-يعتبر الإبداع الإداري عنصر مهم في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

-يؤثر الإبداع الإداري على قدرة المؤسسة على التنافس و بالتالي البقاء و الازدهار.

-تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة و الفرد المبدع.

-يساهم في تنمية القدرات العقلية و الفكرية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، كما إنها تحدث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة، مما يؤدي إلى حسن واستغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق تقديم فرصة للبحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة.

-وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية. (زياد، 2018، ص19)

6- مكونات الإبداع الإداري:

يرى كل من "عبابنة" و "الشقران" أن الإبداع الإداري يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي :

6-1- مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير إلى و تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة و المنفردة والمتنوعة و غير المتوقعة، و ذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل الإداري أكثر حساسية للمشكلة.

6-2- الخبرة: وتشمل المعرفة و الفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤيتهم في العمل، لذلك فإن الخبرة تعتبر مكونا أساسيا من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها.

6-3- الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكا متقفا يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى حل أمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى ذلك فإن الدافع هو لذي يحرك أداء الفرد و يساعد على استمراره و يوجهه نحو الغاية التي يقصدها. (البشاشة، 2017، ص46)

7- مستويات الإبداع الإداري:

ينقسم الإبداع الإداري بشكل عام إلى عدة مستويات تتمثل في مايلي:

7-1- الإبداع على المستوى الفردي: وهو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية مثل الذكاء، الموهبة وحب المخاطرة، الثقة بالنفس، الدافعية، و القدرة على صياغة الأفكار وشموليتها و اتساعها.

7-2- الإبداع الجماعي: وهو العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرص أو أفكار جديدة في محيط الجماعة، و يتم تنفيذها ما خلال المناقشات و إعادة بناء و صياغة الأفكار والمقترحات و يتم فيه التعاون الجماعي لتطبيق الأفكار بدلا من العمل الفردي.

7-3- الإبداع التنظيمي: وهو المخرجات الناتجة من التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية، والبناء التنظيمي من جهة و الثقافة، و المناخ التنظيمي من جهة أخرى. وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، و غالبا يكون عملها منظم و مثالي، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة.

(المساعد، 2019، ص18-19)

7-4- الإبداع الفني: وهو الذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، و تغييرات أخرى في فنون و أساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل. كما أن الإبداع الفني عملية تتم أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي، بحيث يتم توليد الإبداعات و دعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية.

8- مبادئ الإبداع الإداري:

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، و على الرغم من أهمية كل مصدر من هذه لمصادر، إلا أنها تختلف من مجال لآخر، و من وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة و تحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

- عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم و الاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم و الحاجات الموجودة لديهم.

- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد و غيرها من

المصادر. (الخالدي، 2013، ص11)

-احترام الأفراد وتشجيعهم و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صناعة القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة.

-التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.

-تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة، و تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

-التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات ولا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، لأن العمل يبني شخصية الفرد و هذا ما يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة في داخله و توظيفها لتحقيق الأهداف . (إسماعيل، 2015، ص48)

9- العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري:

ذكر "دروكر" مجموعة من العوامل من أجل تبني الإبداع و تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات على مختلف مستوياتهم وهي كالاتي:

9-1- التحدي: يتمثل في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل ممارسة الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي التي يتمتع بها، و أن يكون المدير على دراية بالمعلومات المتعلقة بالموظفين، وهذا يحفز الدوافع الكامنة لدى الموظف من أجل خلق القدرة والطاقة الإبداعية والابتكارية.

9-2- الحرية: تعتبر الحرية من العوامل الداخلية التي تمنح العاملين الشعور بالتملك والانتماء إليه، و تزيد من حبهم و تفانيهم بالعمل بالطريقة التي تحقق الإبداع.

9-3-المصادر والموارد: يمثل الوقت و المال ركنا أساسيا للإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقضي على الإبداع الإداري من خلال تبنيها سياسة تحديد الوقت مما يستحيل معه إنجاز المهمة الموكلة بشكل مطلوب.

9-4-التشجيع التوجيهي والإشرافي: ونجد أن المدراء يهملون المدح (الحوافز المعنوية) للابتكارات و الآراء الإبداعية والجهود التي قد تحقق الإبداع مما يخلق إبداعا إداريا متميزا،

فمن طبيعة الأفراد الشعور بأهميتهم و أهمية ما يقومون به، مع التسامح على الأخطاء ومحاولة توجيههم، و بالتالي يمكن للأفراد تقديم عمل ناجح و متميز.

9-5- الدعم المنظمي: يعد الدعم المادي الذي تقدمه المؤسسة للموظفين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق نجاحهم أو حتى في وجود الأخطاء بهدف معالجتها و قبول الخطأ، و هنا يكمن دور القادة في تدعيم الجهود الإبداعية.

9-6- سمات وصفات جماعة العمل: يجب على الإدارة بناء فرق عمل جماعية متنوعة في وجهات النظر، فإن الاختلاف يكسب الأفراد رؤى غير تقليدية و إبداع و تفتير إبداعي مبتكر. (جرغون، 2022، ص27)

10- معوقات الإبداع الإداري:

يتعرض الإبداع في المنظمات إلى مقاومة من قبل العاملين و العديد من المعوقات هي:

10-1- معوقات ذاتية: وهي المتعلقة بالفرد نفسه، و التي نمت معه بالاحتكاك و تراكم الخبرات و تشمل المعوقات العقلية و الانفعالية و الدافعية مثل : ضعف الملاحظة و النظرة السطحية للمشكلات، عدم الثقة بالنفس، ضعف الشخصية، الميل للمخاطرة، قلة التحدي، الخوف من الفشل.

10-2- المعوقات التنظيمية: وهي التي تعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، و تحول من دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها. و يصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها ز المتمثلة: مقاومة التغيير، جمود الأنظمة، غياب جو الحرية، الالتزام القوي بالقوانين، ازدواجية المعايير، ضعف القيادات الإدارية، عدم توفر وسائل الاتصال المفتوحة، قلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع و غياب العمل الجماعي... الخ

كما يرى "الحريم" العديد من المعوقات التي تقف عائقا أمام تنمية الإبداع نذكر أهمها:

-الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات والأنظمة والإجراءات.

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.

-مناخ تنظيمي غير مناسب.

- وجود قيادة إدارية غير مؤهلة.
- تطبيق هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم. (الساعدي، 2017، ص14)
- 10-3- معوقات اجتماعية أو ثقافية:**

يميل الأشخاص على التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم و الانسجام معهم، وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها. (توفيق، 2009، ص44)

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإبداع مفهوم معقد وليس بالبسيط فهو ظاهرة واسعة الأفق، كما أنه سمة عامة فردية و جماعية تسود حياة الفرد والمؤسسات، ولكي تصبح هذه الأخيرة حاضنة للمبدعين و أفكارهم لابد لها بالعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع، ويصبح جزءا من ثقافتها التي تنقلها عبر الأجيال وينعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها التي تبنتها، ومن هنا تنتقل المؤسسة من تلقي المعرفة إلى خلقها و من نقل الأفكار الإبداعية إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالعملاء و المتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون عليها و بالنهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى للريادة.

كما أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة إدارية، إذ يتعين على المديرين الحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات و توليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- التعريف بمكان الدراسة
- 2- مدة الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- الدراسة الإستطلاعية
- 5- الدراسة الأساسية
- 6- الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات

الإجراءات المنهجية لدراسة:

1- التعريف بمكان الدراسة:

1-1- تعريف شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت :

و التي تتكون من 20 مديرية للتوزيع، و من بين هذه المديريات مديرية التوزيع بتيارت التي هي مجال للبحث و تتربع على مساحة قدرها 20050.50 متر مربع، يحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت و مديرية غليزان، و من الغرب مديرية معسكر و سعيدة، و من الجنوب مديرية الأغواط و البيض، و من الشرق مديرية الجلفة.

و توظف هذه المديرية 143 عاملا منهم 49 إطار و 81 عامل مهارة و 13 عامل تنفيذ. تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز على هيكل اجتماعيا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة، المكلف بالشؤون القانونية، المكلف بالإتصال، المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية، قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني نجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية، قسم دراسات التنفيذ و أشغال الكهرباء و الغاز، قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي. و الشكل الموالي يوضح التقسيم الإداري للمديرية.



الشكل(1): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية

2- مدة الدراسة:

كانت مدة التريص في الفترة الممتدة من 27 فيفري إلى 19 مارس 2023. الزيارة الأولى: قمنا بالاتصال بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب الكائن مقره بمدينة تيارت يوم 2023/02/27 حيث تم التواصل مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و تقديم كل الشروحات المتعلقة بالموضوع و كل الوثائق التي تبين ذلك كمشروع البحث و كذلك تصريح بالتريص، و عليه تمت الموافقة بالبدء في إجراء التريص الميداني

3- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بهدف دراسة الفرضيات و الإجابة على أسئلة البحث و الوصول إلى أهداف الدراسة.

4- الدراسة الإستطلاعية :**4-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية لكل بحث علمي، حيث هدفنا من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية، و هدفنا كذلك إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان.

4-2- بناء أدوات الدراسة الاستطلاعية:**4-2-1- بناء الاستبيانين:**

ولقد تم بناء الإستبيانين بإتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

الإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، نذكر منها : (إلياس 2006) (أبو زيد 2010) (الشعباني 2016) (محمد و مرسي 2012).

الخطوة الثانية:

استخراج أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري حيث لم نعثر على مقياس كامل يمكن تطبيقه مباشرة ، وعليه تم صياغة عبارات انطلاقا من الأفكار النظرية المستمدة من أدبيات الموضوع و الدراسات السابقة .

الخطوة الثالثة: تصنيف أبعاد الإستبيان

تصنيف أبعاد استبيان الثقافة التنظيمية :

البعد الأول : البعد الإنساني: و يتناول هذا البعد الجانب الإنساني للثقافة التنظيمية داخل التنظيم من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير و الموظفين فضلا عن القيم و العادات والتقاليد كمكون ثقافي و مؤثر إنساني. و يضم في صورته الأولية 10 عبارات.

البعد الثاني: البعد التنظيمي: الذي يتناول اللوائح و القوانين و الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم و يضم في صورته الأولية 6 عبارات تقيسه .

و بهذا يصبح استبيان الثقافة التنظيمية مكونا من 16 عبارة في صورته المبدئية.

تصنيف أبعاد استبيان الإبداع الإداري:

البعد الأول: الأصالة: ويشمل الجدية في العمل و ابتكار الأفكار و الإمتناع عن تكرارها . و يضم في صورته الأولية 3 عبارات.

البعد الثاني: الطلاقة: يشمل القدرة على توليد الألفاظ و المفردات و القدرة على التعبير. و يضم في صورته الأولية 4 عبارات.

البعد الثالث: المرونة: يشمل التغيير و التكيف مع الظروف المحيطة. و يضم في صورته الأولية 4 عبارات.

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات: يشمل القدرة و التوقع على كشف المشكلات و كشف أماكن التقصير و علاجها. و يضم في صورته الأولية 4 عبارات.

البعد الخامس: القدرة على التحليل و الربط: يشمل تجزئة المهام و ربطها. و يضم في صورته الأولية 4 عبارات.

و عليه يصبح استبيان إبداع الإداري مكون من 19 عبارة في صورته الأولية.

4-2-2- تقديم الأداة للمحكّمين:

تم عرض أدوات الدراسة على أساتذة محكمين من جامعة ابن خلدون تيارت قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية حيث كان عدد أساتذة خمسة (05).

ومن أجل هذا وضعت العبارات في النسخة الموجهة للمحكّمين في جدول يحتوى على خمس خانات (تقيس، لا تقيس، واضحة، غير واضحة، اقتراح تعديل)، يسمح بتقدير مدى صلاحية فقرات الاستمارة من حيث الصياغة، واقتراح ما هو ملائم بديلا للفقرات التي تحتاج لإعادة الصياغة أو التعديل .

4-2-3 - نتائج تحكيم الاستبيان:

جدول رقم (1) يوضح نتائج تقديرات المحكمين (من إعداد الطالبتين)

الفقرة	تقيس	إقتراح تعديل	الفقرة	تقيس	إقتراح تعديل
01	+		22	+	
02	+		23	+	
03	+		24	+	
04	+		25	+	
05	+		26	+	
06	+		27	+	
07	+		28	+	
08	+		29	+	
09		+	30	+	
10	+		31	+	
11	+		32	+	
12	+		33	+	
13	+		34	+	
14	+		35	+	
15	+				
16		+			
17	+				
18	+				
19	+				
20	+				
21	+				

يتضح من خلال الجدول بأن معظم العبارات كانت مناسبة و مقبولة، ما عدا الفقرة رقم (09) و الفقرة رقم (16) تم اقتراح تعديلها.

جدول رقم (2) يوضح الفقرات المعدلة (من إعداد الطالبتين)

رقم العبارة	العبارة الأولية	العبارة المعدلة
09	يحتفل العمال بالمناسبات المختلفة مع بعض.	يحتفل العمال مع بعضهم البعض في مختلف المناسبات.
16	تهتم الإدارة بقيمة الوقت.	تهتم الإدارة بقيمة الوقت الفعلي للعمل.

4-2-4- تجريب الأدوات على عينة استطلاعية:

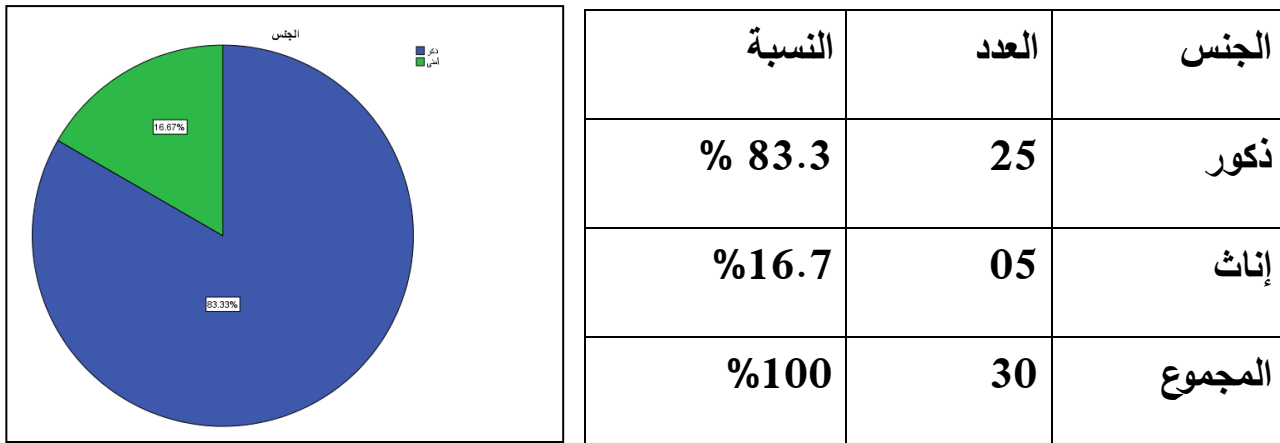
تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في (30) عامل بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.

4-2-5- خصائص العينة الاستطلاعية:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

(من إعداد الطالبتين)



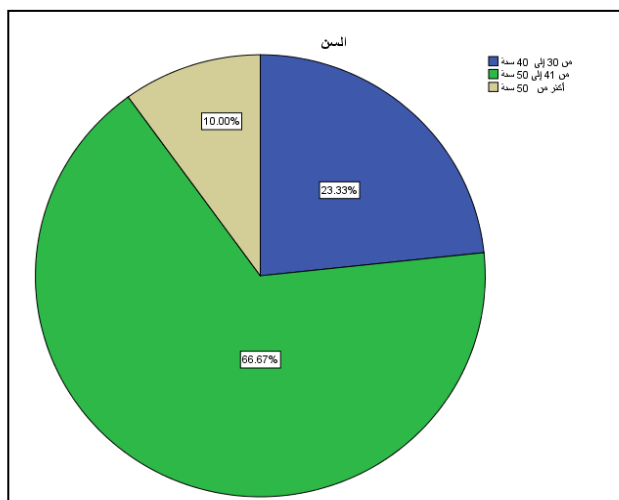
الشكل (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

يتضح من خلال الجدول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث سجل عدد الذكور 25 نسبة 83.33 % وعدد الإناث 05 بنسبة 16.7 %.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

(من إعداد الطالبتين)



السن	العدد	النسبة
من 30 إلى 40 سنة	07	23.3%
من 41 إلى 50 سنة	20	66.7%
أكثر من 50 سنة	03	10%
المجموع	30	100%

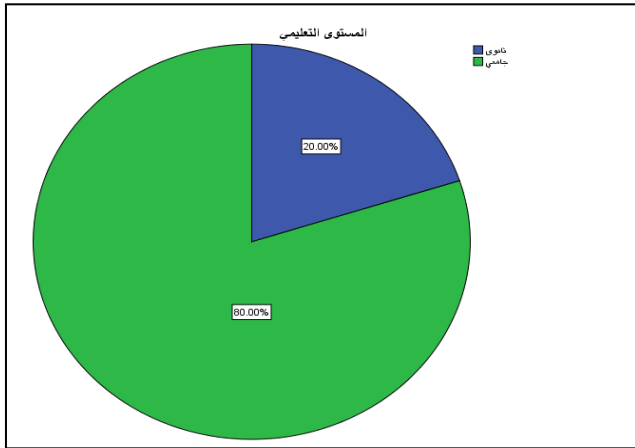
الشكل (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة سجلت لصالح الفئة الثالثة، التي تضم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) حيث بلغ عددهم 20 عامل بنسبة 66.67%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة) حيث بلغ عددهم 07 عمال بنسبة 23.33%، و في الأخير الفئة التي تفوق أعمارهم 50 الذين بلغ عددهم 3 عمال بنسبة 10%.

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

(من إعداد الطالبتين)



المستوى	العدد	النسبة
ثانوي	06	20%
جامعي	24	80%
المجموع	30	100%

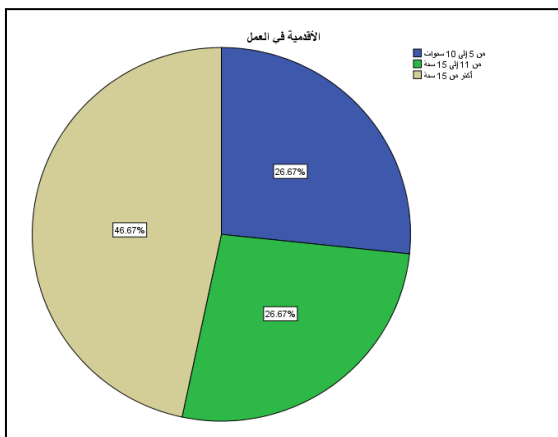
الشكل (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المستوى الجامعي هي الأكبر عددا ب: 24 عامل بنسبة 80% ، ثم تليها فئة الثانوي ب: 06 عامل بنسبة 20%.

د- توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل:

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل

(من إعداد الطالبتين)



الأقدمية	العدد	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	08	26.67%
من 11 إلى 15 سنة	08	26.67%
أكثر من 15 سنة	14	46.66%
المجموع	30	100%

الشكل (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة قدر ب 14 عامل بنسبة 46.66% ، ثم تليها الفئتين العمريتين من (11 إلى 15 سنة) و من (5 إلى 10 سنوات) اللتان قدر عدد عمال كل منهما ب 8 بنسبة 26.67%.

4-2-6- الخصائص السيكومترية:

أ/ صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة :

والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق.

1- استبيان الثقافة التنظيمية:

صدق الاتساق الداخلي للبعد الإنساني :

جدول رقم (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الإنساني (من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمتغير
01	يوجد احترام بين الإدارة و الموظفين	**0.703	**0.944
02	ترتكز قيم الإدارة على إحترام الآخرين	**0.782	دال عند 0.01
03	تسود العلاقات الطيبة بين الموظفين	**0.701	
04	يتكاتف الموظفون مع بعضهم بعض عند حدوث الأزمات	**0.730	
05	يتسامح الموظفون مع بعضهم عندما تحدث بينهم مناوشات	**0.742	
06	تسأل عن زميلك عند تغيّبه عن العمل	**0.599	
07	تسود الرسميات في التعامل مع زملائك	**0.511	
08	تلغى الرسميات بين الموظفين خارج مجال العمل	**0.572	
09	يحتفل الموظفون بالمناسبات المختلفة مع بعض	**0.684	
10	يقدم الموظفون لزملائهم المساندة عند الحاجة	**0.864	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الثقافة التنظيمية بالبعد الإنساني كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

صدق الاتساق الداخلي للبعد التنظيمي:

جدول رقم (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد التنظيمي (من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمتغير
01	تحرص الإدارة على التواصل مع العمال فيما يتعلق بشؤون العمل	**0.671	**0.839 دال عند 0.01
02	تشعر بالولاء نحو المؤسسة التي تعمل فيها	*0.406	
03	تحرص الإدارة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات	**0.810	
04	هنالك حرية للعمال لتقديم أفكارهم لتطوير العمل	**0.614	
05	تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي	**0.718	
06	تهتم الإدارة بقيمة الوقت الفعلي للعمل	**0.788	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الثقافة التنظيمية بالبعد التنظيمي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

2- استبيان الإبداع الإداري:

صدق الاتساق الداخلي لبعد الأصالة :

جدول رقم (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الأصالة (من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمتغير
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	**0.804	**0.827 دال عند 0.01
02	أجد أن إجراءات العمل إلى عملية تطوير مستمرة.	**0.741	
03	أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي في العمل	**0.707	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري ببعد الأصالة كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و (0.05) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة:

جدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة (من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
04	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل.	**0.788	**0.822 دال عند 0.01
05	لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة.	**0.905	
06	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة المشكلات.	**0.930	
07	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	*0.816	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط الإبداع الإداري ببعيد الطلاقة كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

صدق الإتساق الداخلي لبعيد المرونة:

جدول رقم (11) يوضح صدق اتساق داخلي لبعيد المرونة (من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
08	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل.	**0.708	**0.862 دال عند 0.01
09	أواكب التطورات و التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.	**0.899	
10	أسعى للحصول على الأفكار و الاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.	**0.943	
11	أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات التي يبديها الزملاء.	**0.898	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري ببعيد المرونة كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لبعدها الحاسوبية للمشكلات:

الجدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعدها الحاسوبية للمشكلات

(من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
12	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	**0.737	**0.623
13	أخطت لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	**0.890	دال عند 0.01
14	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به.	**0.878	
15	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	**0.866	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري ببعدها الحاسوبية للمشكلات كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

صدق الاتساق الداخلي لبعدها القدرة على الربط و التحليل:

جدول رقم (13) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعدها القدرة على الربط و التحليل

(من إعداد الطالبتين)

الرقم	العبارات	معامل ارتباط الفقرة بالبعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية
16	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	**0.505	**0.750
17	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	**0.788	دال عند 0.01
18	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	**0.905	
19	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	**0.670	

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات الإبداع الإداري ببعد القدرة على الربط و التحليل كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي معاملات جد مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن التأكد بنسبة معقولة من صدقها.

4-2-7- ثبات أدوات الدراسة:

جدول رقم (14) يوضح معاملات الثبات والطريقة المتبعة (من إعداد الطالبين)

أبعاد الاستمارة	الطريقة	معامل الثبات
استبيان الثقافة التنظيمية: 0.888		
البعد الإنساني	ألفا كرومباخ	0,868
البعد التنظيمي	ألفا كرومباخ	0.764
استبيان الإبداع الإداري: 0.915		
الأصالة	ألفا كرومباخ	0.614
الطلاقة	ألفا كرومباخ	0.879
المرونة		0.888
الحساسية للمشكلات		0.861
القدرة على الربط و التحليل		0.673

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الثبات هي معاملات مرتفعة ومقبولة ، وعليه يمكن التأكد من ثبات الأداة.

5/ الدراسة الأساسية:

5-1- مكان إجراء الدراسة الأساسية:

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.

5-2- طريقة اختيار عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

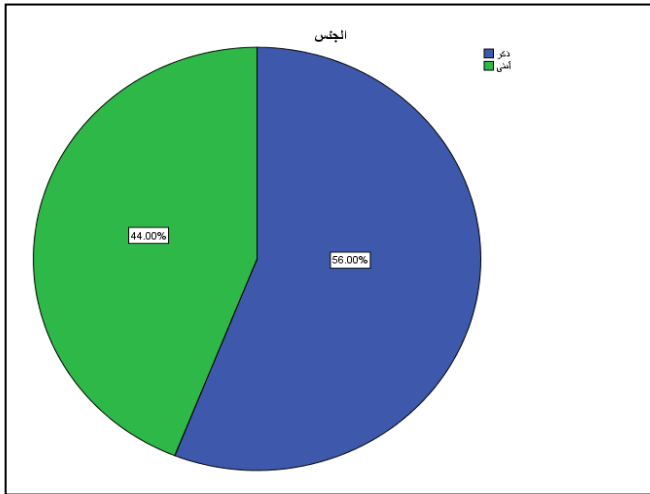
لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وذلك بناء على توفر العينة أثناء توزيع أدوات الدراسة داخل المؤسسة: حيث قدرت عينة الدراسة الأساسية ب 100 عامل بعد استرجاع الإستبيانات.

5-2-1- خصائص العينة:

تتميز عينة الدراسة الأساسية بمايلي:

أ- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (15) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس (من إعداد الطالبتين)



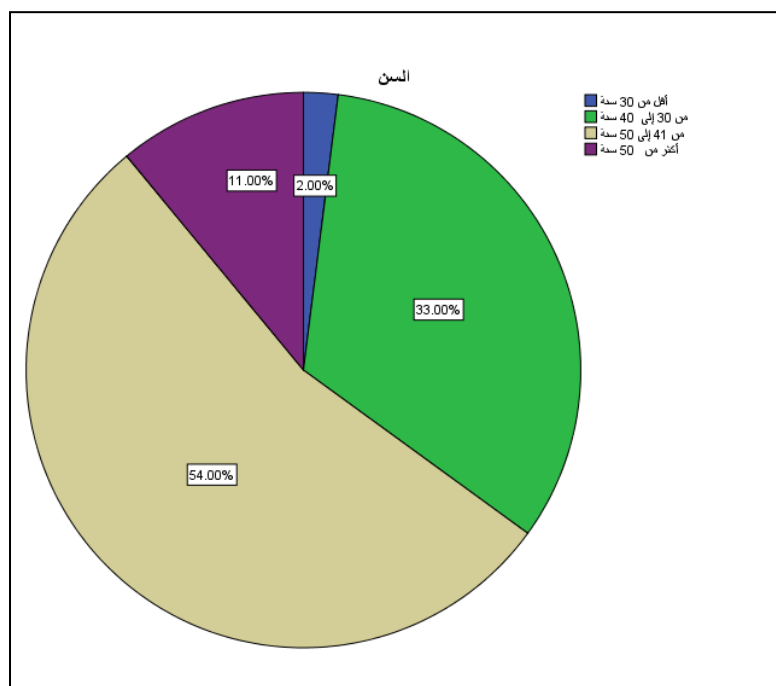
الجنس	العدد	النسبة
ذكور	56	56%
إناث	44	44%
المجموع	100	100%

الشكل رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

يتضح من خلال الجدول أن عدد الذكور كان 56 أي بنسبة 56 %، وعدد الإناث 44 بنسبة 44 %.

ب- توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم (16) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن (من إعداد الطالبتين)



النسبة	العدد	السن
2%	2	أقل من 30 سنة
33%	33	من 30 إلى 40 سنة
54%	54	من 41 إلى 50 سنة
11%	11	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

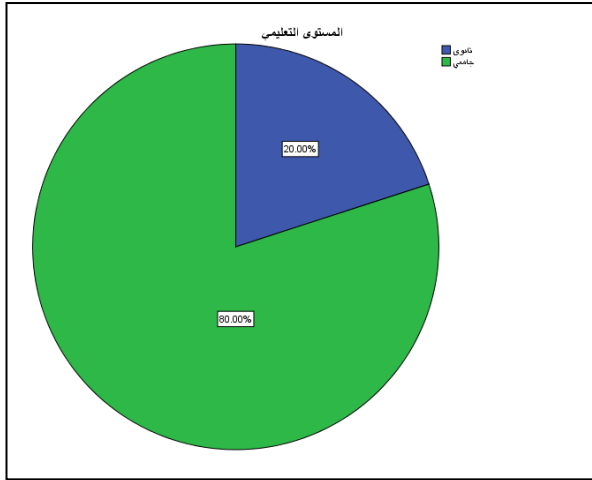
الشكل رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الفئة الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) هي الأكبر حيث بلغ عددهم 54 عامل بنسبة 54%، بينما كان عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة) 33 عامل بنسبة 33%، و عدد العمال الذين تفوق أعمارهم (50 سنة) 11 عامل بنسبة 11%، أما عدد العمال الذين أعمارهم أقل من (30 سنة) كان عاملين (2) بنسبة 2%.

ج- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (17) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي

(من إعداد الطالبتين)



المستوى	العدد	النسبة
ثانوي	19	19%
جامعي	81	81%
المجموع	100	100%

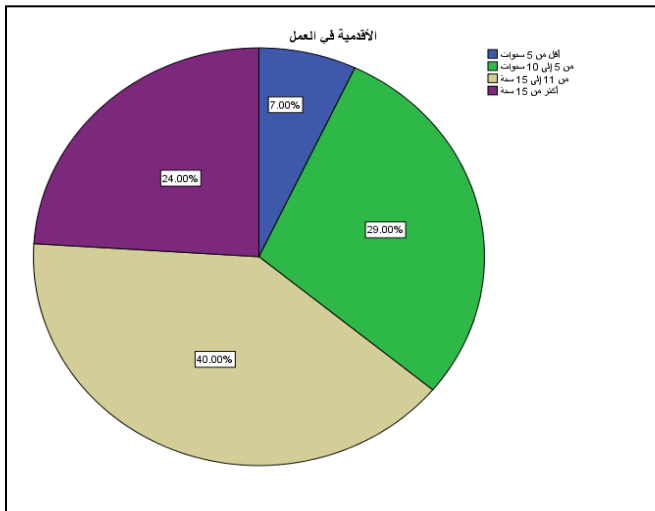
الشكل رقم (8): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للمستوى الجامعي و التي قدرت ب: 81 عامل بنسبة 81%، ثم تليها فئة المستوى الثانوي ب: 19 عامل بنسبة 19%.

د- توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

جدول رقم(18) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في العمل (من إعداد

الطالبتين)



الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	7%
من 5 إلى 10 سنوات	29	29%
من 11 إلى 15 سنة	40	40%
أكثر من 15 سنة	24	24%
المجموع	100	100%

الشكل(9): يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تتراوح أقدمتهم في العمل (من 11 إلى 15 سنة) هي الأكبر نسبة و التي قدرت ب: 40 عامل بنسبة 40%، ثم تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) ب: 29 عامل بنسبة 29%، ثم فئة التي تفوق (15 سنة) ب: 24 عامل بنسبة 24%، و في الأخير الفئة الأقل من (5 سنوات) ب: 7 عمال بنسبة 7%.

5-3- أدوات الدراسة:

استبيان الثقافة التنظيمية:

البعد الإنساني: واحتوى في شكله النهائي على (10) فقرات تقيسه بعد التأكد من معاملات الارتباط والتي كانت دالة، إضافة إلى ثبات البعد بنسبة يمكن الوثوق فيها. البعد التنظيمي: احتوى هو الآخر في شكله النهائي على مجموع (06) فقرات تقيسه. وعليه يصبح استبيان الثقافة التنظيمية يحتوي في شكله النهائي على (16) فقرة .

استبيان الإبداع الإداري:

بعد الأصالة: و احتوى في شكله النهائي على (03) فقرات.
بعد الطلاقة: و احتوى في شكله النهائي على (04) فقرات.
بعد المرونة: و احتوى في شكله النهائي على (04) فقرات.
بعد الحساسية للمشكلات: و احتوى في شكله النهائي على (04) فقرات.
بعد القدرة على التحليل و الربط: و احتوى في شكله النهائي على (04) فقرات.
وعليه يصبح استبيان الإبداع الإداري يحتوي على (19) فقرة.

5-4- تطبيق أدوات الدراسة:

تم تقديم الاستمارة لكل عامل بشكل فردي ، ويتم استرجاعها بعد الإنتهاء من الاجابة على كل العبارات.

3-5- تفرغ أدوات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيحها على

النحو التالي:

- إعطاء درجات تراوحت بين (5 درجات إلى 1 درجة واحدة)، على النحو التالي:

(5) بالنسبة لاختيار موافق بشدة، (4) بالنسبة لاختيار موافق، و(3) بالنسبة لاختيار محايد،

و(2) بالنسبة لاختيار غير موافق، و(1) بالنسبة لاختيار غير موافق بشدة.

6- الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات:

لقد تم استخدام كلا من الإحصاء الوصفي والاستدلالي على حد سواء، فالنسبة للإحصاء

الوصفي استعملنا المتوسطات واختبارات لدراسة الفروق.

أما بالنسبة للإحصاء الاستدلالي ولتأكد من صحة الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط

(بيرسون) لدراسة الارتباط باستخدام حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (spss ;26).

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج

3- التوصيات

عرض ومناقشة النتائج:

1- عرض النتائج:

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

و التي تنص على: توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، فدللت النتائج على ما يلي:

الجدول رقم(19) يوضح معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري

(من إعداد الطالبتين)

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.485**	دال عند 0.01
الإبداع الإداري			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و بمعامل ارتباط قدره (0.485) بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري.

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

و التي تنص على: توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، فدللت النتائج على ما يلي:

الجدول رقم(20) يوضح معامل الارتباط بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري

(من إعداد الطالبتين)

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
البعد الإنساني	100	0.462**	دال عند 0.01
الإبداع الإداري			

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) و بمعامل ارتباط قدره (0.462) بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري.

1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

و التي تنص على: توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، فدلّت النتائج على ما يلي:

الجدول رقم(21) يوضح معامل الارتباط بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري

(من إعداد الطالبتين)

المتغير	العينة	معامل الارتباط	الدلالة
البعد التنظيمي الإبداع الإداري	100	0.412**	دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و بمعامل ارتباط قدره (0.412) بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري.

1-4- عرض نتائج التساؤل الرابع:

والذي ينص: ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت؟ و لدراسته قمنا بحساب المتوسط الفرضي و مقارنته بالمتوسط الحسابي.

المتوسط الفرضي = عدد الفقرات * أكبر بديل + عدد الفقرات * أصغر بديل / 2

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبارات للعينة الواحدة.

جدول رقم (22) يوضح نتائج اختبار مستوى الإبداع الإداري (من إعداد الطالبتين)

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	المجالات
الإبداع الإداري	57	69.66	44-19
			70-45
			95-71

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري المقدر ب (69.66) فاق المتوسط الفرضي المقدر ب (57) ، و بمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للغرب بتيارت متوسط.

1-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

و الذي ينص على: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

و لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، فدلّت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرقية بين الجنسين في مستوى الإبداع الإداري (من إعداد الطالبتين)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفن F	الدلالة	Tقيمة اختبارات	مستوى الدلالة
ذكور 56	71.59	9.212	0.336	0.53 6	0.336	0.012
إناث 44	67.20	7.491				

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة اختبار ليفن (F) غير دالة إحصائية ما يعني وجود تجانس بين المجموعتين، كما أن قيمة (ت) كانت دالة إحصائية عند 0.05 هذا ما يؤكد على وجود فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الإبداع الإداري لصالح الذكور استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي لهذه المجموعة المقدر ب 71.59.

2- مناقشة النتائج:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من خلال الجدول رقم 19ص(66) أنه توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره 0.485 دال عند 0.01 هذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 23% من تباينات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، و هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة محمد ومرسي(2012) و دراسة أبو الهين(2010) و دراسة الجامع(2005) و دراسة العنزي(2004)، و يمكن تفسير ذلك على أن مديرية توزيع الكهرباء الغاز بتيارت تحاول أن تضع الأسس الرئيسية التي من شأنها أن تسمح للعمال بالوصول إلى أداء المهام الموكلة إليهم و التميز في ذلك من خلال تبني الابتكار و الإبداع في أماكن عملهم من خلال إتباع طرق جديدة و متطورة في التكيف مع مختلف المستجدات و المشكلات التي قد تظهر في سيرورة العمل.

و تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بشكل عام من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني و المحلي، بالتالي هي تستقطب يد عاملة مؤهلة لتكتسب طرق متنوعة في العمل، كما أنها تطبق برامج تكوينية متجددة تسمح للعمال باكتساب عديد المهارات مما يؤهلها أن تكون قادرة على تحليل مختلف مراحل العمل و إيجاد أفضل السبل لأدائها.

و لا يمكن الوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة في مجال الإبداع دون أن ترسخ مبادئ الاحترام و الإنضباط داخل العمل. و تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي و تبني أسس العمل الجماعي من تشاور و تناقش حول إجراءات العمل و مختلف القرارات المتعلقة بذلك. كل هذه المعطيات تؤدي إلى خلق نسق اجتماعي ثابت يربط أجزاء التنظيم و يحقق التماسك المنشود. مما يجعل العمال يشعرون بالانتماء و بالتالي يسيرون نحو الابتكار و الإبداع و عيا منهم أن الإدارة تصغي إليهم و تحفزهم على ذلك.

على الرغم من ذلك هناك عديد العوامل التي تدخل في تفسير الإبداع الإداري استنادا إلى معامل التحديد (23%) لم تحط بالدراسة الحالية.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم 20 ص(66) أنه توجد علاقة إرتباطية بين البعد الإنساني والإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره 0.462 دال عند 0.01 هذا يعني أن البعد الإنساني يفسر ما نسبته 21% من تباينات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة محمد و مرسي(2012) و التي أكدت على أن ثقافة التعاطف الإنساني لها علاقة بالإبداع الإداري، و توافقت كذلك مع دراسة العنزي(2004) التي أكدت ضمن نتائجها على وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالكفاءة و فرق العمل بتبني العمال للسلوكات الإبداعية.

و تعتبر الثقافة التي تركز على العلاقات الإنسانية بين مختلف الفاعلين في البيئة التنظيمية من رؤساء و مرؤوسين،

و ما تحمله من مبادئ الاحترام و التقدير بين العمال، مرتكزا أساسيا و رئيسيا لبناء فريق عمل فعال يتسم بالتعاون و التكاتف بين الأعضاء. مما يسهل مناقشة طرق العمل بشكل جماعي و يجعل العامل محفزا على إبداء آرائه في ذلك دون تردد. وهذت ما يؤكد على وجود الأرضية السليمة لتبني الإبداع الإداري، و من مظاهر الإنسانية المساعدة في ذلك هو عدم إتباع الرسميات بشكل مبالغ فيه في العلاقة بين الأفراد بالإضافة إلى السؤال عن الأحوال الشخصية للزملاء فيما بينهم. كل ذلك يسمح بأن ترتقي المؤسسة و تتطور نحو سبيل التميز والإبداع.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم 21 ص(67) أنه توجد علاقة إرتباطية بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت بمعامل ارتباط قدره 0.412 دال عند 0.01 هذا يعني أن البعد الإنساني يفسر ما نسبته 17% من تباينات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة أبو الهين (2010) التي أكدت ضمن نتائجها على أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية من بينها البعد التنظيمي لها علاقة بالإبداع الإداري، و توافقت كذلك مع دراسة العنزي (2004) التي أكدت على وجود علاقة بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و عناصر الإبداع الإداري. و تؤكد الثقافة التنظيمية على إتباع مختلف الفاعلين في بيئة العمل على أنماط سلوكية تحكم طريقة تصرف الأفراد كالتواصل و الولاء.

مما يشكل وسط عمل يعتمد على وضوح الأدوار و المهام و طرق التواصل الفعالة التي من شأنها ن تسهل اشتراك العمال في مختلف القرارات و صناعة طرق العمل الجديدة و المتجددة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي.

و استنادا إلى النتائج المتوصل إليها نكتشف أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت تسمح للعمال بطرح أفكارهم و الإصغاء إليها إلى حد ما. و تتبع أسلوب التواصل و الحوار والعمل الجماعي الفعال في تحقيق الأهداف.

2-4- مناقشة نتائج التساؤل الرابع:

يتضح من خلال الجدول رقم 22 ص(67) أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري الذي قدر ب 69.66 فاق المتوسط الفرضي المقدر ب 57 و بمقارنته بالمجالات تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة متوسط.

هذه النتيجة توافقت مع نتائج دراسة جامع (2009) التي أكدت على أن درجة الإبداع الإداري متوسطة، و توافقت كذلك مع دراسة العنزي (2004) التي أكدت على نفس النتائج.

هذا ما يوحي بأن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت تضم مجموعة من العمال الذين لديهم مؤهلات و قدرات تسمح لهم تبني أفكار إبداعية تتميز بالأصالة و الطلاقة و المرونة في التعامل مع مختلف المستجدات و المستحدثات في مجال العمل بالإضافة إلى أنهم يستطيعون التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، هذا ما يفتح المجال أمامهم للتخطيط و اختيار أحسن السبل لمواجهتها و من ثم معرفة أوجه القصور و التفوق في ذلك، و هنا تعبير واضح على تركيز أسس التطور و التميز في الأعمال.

2-5- تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من خلال الجدول رقم 23 ص(68) أنه توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة اختبار ت دالة إحصائياً عند 0.01 بقيمة 0.336 مما وضح وجود فروق لصالح الذكور استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة المقدر ب 71.59.

هذه النتيجة تعارضت مع نتائج دراسة جامع (2009). و يمكن تفسير ذلك بأن الخصائص الخاصة بالنوع الاجتماعي تؤثر على تبني الأفكار و السلوكات الإبداعية هذا يرجع أساساً إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد أكثر على فئة الذكور خاصة و أن عددهم يفوق عدد الإناث، كما أن فئة الذكور تحتل مناصب حساسة في هرم المؤسسة مما يتيح لها فرص التفوق والتميز في أداء المهام على غرار إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية والإصغاء إلى أفكارهم وفسح المجال إلى إتباع طرق إبداعية في أداء المهام الموكلة إليهم مقارنة بالإناث.

3- التوصيات:

- العمل الدائم و الدؤوب على ترسيخ القيم الإيجابية لبناء ثقافة تنظيمية فعالة.لما لها من أثر إيجابي على سيرورة الأعمال داخل المنظمات.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس و معايير مهنية تتضمن التميز و الإبداع و مكافئة المبدعين.
- تشجيع العمل الجماعي و التعاوني لما له من آثار ايجابية على الولاء التنظيمي و تبني أساليب الإبداع.
- إشراك العمال في مختلف مراحل العمل و محاولة تشجيع الأفكار الإبداعية و خلق الأجواء التنافسية بين العمال.
- توسيع الدراسات في مجال الإبداع المهني من خلال ربطها بعدد المتغيرات محاولة لفهم أكثر للظاهرة و الوقوف على أهم عواملها ، مما يمكن من تفعيلها داخل المنظمات على اختلاف أنواعها.

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية و ما تحمله من أبعاد تفرعت إلى البعد الإنساني و البعد التنظيمي، بتبني عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت للسلوك الإبداعي. لما تشكل من قاعدة أساسية لدفع العمال إلى إيجاد أو تحسين طرق العمل، من خلال إكسابهم السلوكات الإيجابية البناءة خاصة فيما يتعلق بالعمل الجماعي و التشاور و التعاون و إشراك العمال في سيرورة العمل، كل ذلك يجعل الفرد مقداما على طرح الآراء التي من شأنها أن تقدم الإضافة المنشودة و تجعل المؤسسة في مستوى التنافسية التي يفرضها سوق العمل و الشغل .

ومن خلال ما تم عرضه و التوصل إليه من النتائج تبين لنا علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المركز على تحسين أداء الموظفين، و هذا من خلال زيادة الجدية و الانضباط في العمل بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جماعية العمل و روح الفريق، و مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة والتفاهم السائد بين الأفراد، و اتخاذ القرارات المناسبة بالإضافة إلى تحفيز العاملين بما يضمن ولأهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة، توفير جو الإبداع و التفكير و الابتكار و طرق عمل جديدة و منح هامش حرية المحاولة و الخطأ بين العاملين، كل هذه القيم تعتبر وجه تحقيق أداء متميز ذو مستوى عال.

حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و أبعادها بالإبداع الإداري كما أن مستوى الإبداع الإداري كان متوسطا. أي أنه يحتاج إلى تعزيز و دعم خاصة و أن القاعدة الأساسية لذلك موجودة داخل مؤسسة سونلغاز بتيارت.

و بعد الإطلاع على واقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت اتضح اهتمامه بالموارد البشري و تبنيه لثقافة تنظيمية قوية و الحرص على الحفاظ عليها بفعالية عالية، وحرصها على تحسين الإبداع و الابتكار و تحفيز العامل أكثر من أجل إعطاء الأفضل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أحلام حمدان موسى حجازي.(2020).الأمن الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأقصى غزة.

أحمد زياد يوسف دار عواد.(2018).أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

إسماعيل محمد إسماعيل حويحي.(2015).الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر فلسطين.

آل حسن عبد العزيز حسن.(2001).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة).الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، الرياض.

بوبكر منصور.(2006-2007).الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية (رسالة ماجستير علم النفس العمل و التنظيم غير منشورة).كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.

بومدين بلكبير، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار و تحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية. (7)،ص255-274.

توفيق عطية توفيق العجلة.(2007).الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة).كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين.

جقوب عبد الحليم.(2021).أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري(أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة).كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية.

- خالدية مصطفى عبد الرزاق. سامي أحمد عباس. حميد علي أحمد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة. 39(1). ص151-178.
- خلوف الزهرة. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد. 22(17)، ص13-34.
- خلوف زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد. (9)، ص257_276.
- رباب محروس عبد الحميد الخولي. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. مجلة الدولي للسياسات العامة في مصر "مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء". 1(1)، ص50-72.
- رباعي زهرة. (2016). الثقافة التنظيمية و القيم: إشكالية تحديد مفهوم أم تجسيده. مجلة آفاق لعلم الإجتماع. (ديسمبر 2016)، ص178_203.
- سالم العياشي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية (أطروحة دكتوراه علوم في نظرية و منهجية التربية البدنية غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- سامية معاوي. (2009). الثقافة التنظيمية و العلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة). جامعة باجي مختار عنابة.
- سناء راجي احمد السوداني. (2016). درجة إدارة الإبداع و علاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.
- شهيد هدى. (2016). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي 6(2016)، ص233-244.
- عادل عبد العزيز. (2011). دور الثقافة التنظيمية و العدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، الشارقة. دار المنظومة.

- عاطف عوض.(2013).أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية.29(3)،ص1-48.
- عبد الستار مركمال. (2014).الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة(رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل غير منشورة). كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- عذاري سعود الهاجري.(2011).أثر التمكين و الإبداع في تحسين أداء العاملين(رسالة ماجستير غير منشورة).كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الكويت.
- العريقي منصور محمد إسماعيل.(2013).السلوك لتنظيمي. صنعاء. دار الكتاب الجامعي.
- العزاوي سامي فياض.(2009).ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس والتطبيقات. الرياض. الإدارة العامة للطباعة و النشر بمعهد الإدارة العامة.
- عصام رفعت جرجون.(2022).المرونة التنظيمية و الإبداع الإداري.
- علي خالد الخالدي.(2013).الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية(رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة).كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت.
- عمر فيصل البشاشة.(2016-2017).أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي(رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن.
- عمران كريمة.(2014).تغيير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية. (33).ص 123-136.
- عنان الجعبري.(2009).دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين.
- عشاوي وهيبه. عشاوي هجيرة.(2016).الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية. (7).ص97-105.
- فاطمة دريدي. (2018).أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية(أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع غير منشورة).كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- متون محمد أحمد علي حامد.(2019).أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة(أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة). كلية الدراسات العليا،جامعة العلوم والتكنولوجيا السودان.
- محمد ابراهيم محجز. (2017).دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية(رسالة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد غير منشورة)أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين.
- محمد بن الغالب العوفي.(2005).الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي(رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة).كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- محمد خثير. محمد زوبير. حكيم بن جروة.(2017).تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية عين الدفلى. مجلة الباحث.(17)،ص445-458.
- محمود محمد زينة.(2006).درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة(رسالة ماجستير في التربية غير منشورة).كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية.
- المطيري عبد الله سعد.(2019).درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين(رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة).كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- منصور بداح الدوسري. أشرف عبده حسن الألفي.(2019).الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية. 35(10)،ص270-290.
- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود.(د.س).الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية(رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة).أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- منى خرموش. صابر بحري.(2021).الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة. مجلة روافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية.5(1)،ص 117-138.

- مؤيد الساعدي. علي محمود علي. سعد مجيد عبد علي. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. ص 1-42.
- وداد حسن حسين أبو هين. (2010). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير في علوم التربية غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر غزة.
- وفاء علي عبد الله المساعيد. (2019). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- ياحي عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة أفاق العلوم. (6)، ص 298-305.
- نجوى يوسف جمال الدين. عبد الله عبد القادر الكمالي. محمود حسان سعيد حسان. (2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية. (3)، ص 497-532.
- يونسى مخطار. (2015). الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملاحق

الملحق -1-



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة و الأرتوفونيا

شعبة علم النفس



تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية.

السنة الثانية ماستر .

اسم ولقب الاستاذ:

التخصص:

الدرجة العلمية:

مؤسسة الانتماء:

استبيان للتحكيم

تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم و رحمة الله، في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية، عنونها: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري ، تحت إشراف الأستاذ: بلعربي عادل عبد الرحمان ، نطلب منكم أستاذي الكريم تحكيم أداة القياس المتمثلة في الاستبيان الذي هو بين أيديكم ونرجو منكم إفادتنا بملاحظاتكم القيمة المستقاة من خبرتكم العلمية.

الإشكالية العامة: - هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما علاقة البعد الإنساني بالإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) تيارت؟
- 2- ما علاقة البعد التنظيمي بالإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟
- 3- ما مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت؟
- 4- هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت تعزى لمتغير الجنس؟

الفرضيات :

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.
- 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين البعد الإنساني و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.
- 3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين البعد التنظيمي و الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت.
- 4- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) تيارت تعزى لمتغير الجنس.

التعريف الإجرائية:

تعريف الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من الضوابط القانونية و القيم و المبادئ و الأفكار السائدة التي تمثل الأطر المعيارية للسلوك و الممارسات و الأداء في مديرية سونلغاز بتيارت و ذلك لتحقيق أهدافها.

تعريف الإبداع الإداري:

هو مجموعة المهارات و المتطلبات و السلوكات التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات و اتخاذ القرارات داخل مديرية سونلغاز بتيارت بأسلوب أكثر إبداعا و طريقة غير مألوفة، و هو الدرجة المتحصل عليها من خلال الإجابة على فقرات المقياس المستخدم في الدراسة الحالية .

المنهج: المنهج الوصفي.

المتغير الأول: الثقافة التنظيمية							
الرقم	البعد	الفقرة	تقيس	لا تقيس	واضحة	غير واضحة	تعد ييل
01		- يوجد احترام بين الإدارة و العمال.					
02		- تتركز قيم الإدارة على احترام الآخرين.					
03		- تسود العلاقات الطيبة بين العمال.					
04		- يتكاتف الموظفون مع بعضهم بعض عند حدوث الأزمات					
05		- يتسامح الموظفون مع بعضهم عندما تحدث بينهم مناوشات.					
06		- أسأل عن زميلي عند تعيبيه عن العمل.					
07		- تسود الرسميات في التعامل مع زملائك.					
08		- تلغى الرسميات بين العمال خارج مجال العمل.					
09		- يحتفل الموظفون بالمناسبات المختلفة مع بعض.					
10		- يقدم العمال لزملائهم المساندة عند الحاجة.					
11	العمل التشاركي	- تحرص الإدارة على التواصل مع العمال فيما يتعلق بشؤون العمل.					
12		- أشعر بالولاء نحو المؤسسة التي أعمل فيها.					
13		- تحرص الإدارة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات.					
14		- هناك الحرية للعمال لتقديم أفكارهم لتطوير العمل.					
15		- تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي.					
16		- تهتم الإدارة بقيمة الوقت.					

الملاحق

المتغير الثاني: الإبداع الإداري						
				أبجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	1	الأصالة
				أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة	2	
				أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي في العمل	3	
				لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل	4	الطلاقة
				لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة	5	
				لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة المشكلات	6	
				لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية قصيرة	7	
				أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل	8	الروية
				أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	9	
				أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل	10	
				أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يديها زملاء العمل	11	الحساسية للمشكلات
				أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	12	
				أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	13	
				أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به	14	القدرة على الربط والتحليل
				أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	15	
				لدي القدرة على تنظيم أفكاري	16	القدرة على الربط والتحليل
				أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	17	
				لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	18	
				لدي القدرة على تحليل مهام العمل	19	

الملاحق

البدائل:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البديل
1	2	3	4	5	الترميز

الملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق -2-

الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علم النفس تخصص : علم النفس عمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، أقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان ، الذي يدرس علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى العمال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بتيارت.

و أعلمكم أن إجاباتكم لا تستعمل إلا لغرض علمي و سوف تتحول إلى معطيات إحصائية، لذا أطلب منكم الإجابة بكل عناية على الفقرات، و شكرا على تعاونكم المسبق اللازم لإتمام هذا البحث.

المعلومات الشخصية

السن:.....

الجنس: ذكر انثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل:.....

رقم	فقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد احترام بين الإدارة و العمال					
2	ترتكز قيم الإدارة على احترام الآخرين					
3	تسود العلاقات الطيبة بين العمال					
4	يتكاتف الموظفون مع بعضهم البعض عند حدوث الأزمات					
5	يتسامح الموظفون مع بعضهم عندما تحدث بينهم مناوشات					
6	أسأل عن زميلي عند تغيبه عن العمل					
7	تسود الرسميات في التعامل مع زملائي					
8	تلغى الرسميات بين العمال خارج مجال العمل					
9	يحتفل العمال مع بعضهم البعض في مختلف المناسبات					
10	يقدم العمال لزملائهم المساندة عند الحاجة					
11	تحرص الإدارة على التواصل مع العمال فيما يتعلق بشؤون العمل					
12	أشعر بالولاء نحو المؤسسة التي أعمل فيها					
13	تحرص الإدارة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات					
14	هناك حرية للعمال لتقديم أفكارهم لتطوير العمل					
15	تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي					
16	تهتم الإدارة بقيمة الوقت الفعلي للعمل					
17	أبجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
18	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة					
19	أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي في العمل					
20	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل					

الملاحق

					21	لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة
					22	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة المشكلات
					23	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية قصيرة
					24	أنوع في استخدام آليات العمل استجابة للمستجدات في بيئة العمل
					25	أواكب التطورات و التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل
					26	أسعى للحصول على الأفكار و الاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل
					27	أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات التي يبديها زملاء العمل
					28	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					29	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
					30	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فما أقوم به
					31	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون
					32	لدي القدرة على تنظيم أفكاري
					33	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
					34	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
					35	لدي القدرة على تحليل مهام العمل

الملحق -3-

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بتوقيف ومحاكمة السرقة العلمية)

أنا الممضى أدناه،
الطالب (ة) .. بسمار .. هيا .. ببيمة .. البزهر .. ع ..
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 2082908444 والصادرة بتاريخ : 2023/03/03
المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الإنسانية والاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها :
التشخيص السريري والاجتماعي للاطفال بالاداء الاداري
شعبة : علم النفس تخصص : مهنة وتسيير الموارد البشرية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ : 2023/05/15
امضاء المعني

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأروطفونيا و الفلسفة

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،
الطالب (ة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.9.7.12634 والصادرة بتاريخ : 20.12.2020
المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم : علم النفس والأروطفونيا والفلسفة
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها :
التحولات التنظيمية وعلاقتها بالمدارس الإدارية
لدى : جمال مديريتي، ستورج، الكهروميكانيك والفلسفة، تيارت
شعبة : علوم النفس تخصص : علم النفس وعمل وتنظيم وتسيير
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية للنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

نظرا لتحقيق الإمضاء
السيد (ة) :
حامل بطاقة التعريف الوطنية رقم :
الصادرة بتاريخ :
بوكالة رقم : بتاريخ :

التاريخ :
إمضاء المعنى
151
ملحق لإدارة الأقليمية
قواسمي عمالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

رقم التقييد: 438 / ق ع ن. أ. ف / 2022

إلى السيد المحترم: ..مدير..شركة..توزيع..الكحوليات..الغاز..القرب

..مديرية..المستوزن..بيج..تيلبرت..

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة
يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل
والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الآتية أسماؤهم:

- ..بيجيديا..بن..بجورج

- ..دسمان..بن..ألبجيرة..الزغراء

- ..

- ..

بإجراء بحث ميداني تحت عنــــــــــــــــوان:

.....التشخيص.....المنظري.....و.....عن.....قدها.....بإيداع.....الإجراءات.....

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

21 FEV 2023

تيارت في:



قندوز محمود رئيس القسم
رئيس قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



12 MARS 2023

-4- الملحق

		يوجد إحترام بين الإدارة و العمال
يوجد إحترام بين الإدارة و العمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
ترتكز قيم الإدارة على إحترام الآخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.777** .000 30
تسود العلاقات الطيبة بين العمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.557** .001 30
ينكتاف الموظفون مع بعضهم بعض عند حدوث الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.363* .049 30
يتسامح الموظفون مع بعضهم عندما تحدث بينهم مفاوضات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.424* .019 30
أسأل عن زميلي عند تعييه عن العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.204 .280 30
تسود الرسميات في التعامل مع زملائي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.225 .232 30
تلغى الرسميات بين العمال خارج مجال العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.315 .090 30
يحتفل العمال مع بعضهم البعض في مختلف المناسبات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.572** .001 30
يقدم العمال لزملائهم المساندة عند الحاجة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.567** .001 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		تحرص الإدارة على التواصل مع العمال فيما يتعلق بشؤون العمل
تحرص الإدارة على التواصل مع العمال فيما يتعلق بشؤون العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
أشعر بالولاء نحو المؤسسة التي أعمل فيها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.299 .108 30
تحرص الإدارة على إشراك العمال في إتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.599** .000 30
هناك حرية للعمال لتقديم أفكارهم لتطوير العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.234 .212 30
تحرص الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.126 .508 30
تهتم الإدارة بقيمة الوقت الفعلي للعمل	Corrélation de Pearson	.520**

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélation de Pearson		1
Sig. (bilatérale)		
N		30
Corrélation de Pearson		.416 [*]
Sig. (bilatérale)		.022
N		30
Corrélation de Pearson		.383 [*]
Sig. (bilatérale)		.037
N		30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل
لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
لدي القدرة على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.668** .000 30
لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة المشكلات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.603** .000 30
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في خلال فترة زمنية قصيرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.440* .015 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		أنوع في استخدام آليات العمل إستجابة للمستجدات في بيئة العمل
أنوع في استخدام آليات العمل إستجابة للمستجدات في بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30
أواكب التطورات و التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.491** .006 30
أسعى للحصول على الأفكار و الإقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.574** .001 30
أحرص على الإستفادة من الإنتقادات و الملاحظات التي يديها زملاء العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.423* .020 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		انتبياً بمشكلات العمل قبل حدوثها
انتبياً بمشكلات العمل قبل حدوثها	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	Corrélation de Pearson	.554**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به	Corrélation de Pearson	.464**
	Sig. (bilatérale)	.010
	N	30
أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	Corrélation de Pearson	.433*
	Sig. (bilatérale)	.017
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		لدي القدرة على تنظيم أفكاري
لدي القدرة على تنظيم أفكاري	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	Corrélation de Pearson	.289
	Sig. (bilatérale)	.121
	N	30
لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	Corrélation de Pearson	.240
	Sig. (bilatérale)	.201
	N	30
لدي القدرة على تحليل مهام العمل	Corrélation de Pearson	-.044-
	Sig. (bilatérale)	.818
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	البعد الإنساني	البعد التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	.944**	.839**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	30	30	30
البعد الإنساني	Corrélation de Pearson	.944**	1	.612**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	30	30	30
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	.839**	.612**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		الإبداع الإداري	الأصالة
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	1	.827**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	30	30
الأصالة	Corrélation de Pearson	.827**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	30
الطلاقة	Corrélation de Pearson	.822**	.751**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	.862**	.747**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	.623**	.226
	Sig. (bilatérale)	.000	.229
	N	30	30
القدرة على الربط و التحليل	Corrélation de Pearson	.750**	.565**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.868	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.764	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.673	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	16

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	19

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	.485**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	.485**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations			
		البعد الإنساني	الإبداع الإداري
البعد الإنساني	Corrélation de Pearson	1	.462**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	.462**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		البعد التنظيمي	الإبداع الإداري
البعد التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	.412**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	.412**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإبداع الإداري	100	69.66	8.735	.874

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 57					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإبداع الإداري	14.493	99	.000	12.660	10.93	14.39

الملاحق

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإبداع الإداري	ذكر	56	71.59	9.212	1.231
	أنثى	44	67.20	7.491	1.129

Test d'échantillons ind

		Test de Levene sur l'égalité des variances			
		F	Sig.	t	ddl
الإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	.336	.563	2.561	
	Hypothèse de variances inégales			2.625	97