

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال



من إعداد الطالب: هيبية صالح

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم التسيير

تحت عنوان:

## دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

أمام اللجنة المكونة من

الصفة	الجامعة	رتبته العلمية	لقب وإسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أ- محاضر ب	بن أوزينة بوحفص
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	شرقي مهدي
ممتحنا	جامعة غرداية	أ- محاضر ب	بن الزين حمزة

الموسم الجامعي 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة  
١٤٢٠

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره أولا وآخرا ظاهرا وباطنا ونصلي ونسلم  
على سيدنا محمد وعلى آله و صحبه أجمعين، ومن تبع بهديه إلى يوم الدين .  
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " شرقي مهدي " على ما  
بذله معي من جهد وما قدمه من نصائح، وتوجيهات مع تواضع جمّ وخلق رفيع.  
كذلك أتقدم بالشكر والعرّفان لأسرتي و أصدقائي الذين دعموني طوال مسيرتي الدراسية  
،شكرا لكم جميعا جعلها الله في ميزان حسناتكم .

## إهداء

أهدي هذه المذكرة إلى عائلتي الكريمة،

التي كانت داعماً غير متناهي ومصدر إلهام لي طوال فترة دراستي.

أشكرهم على حبهم ودعمهم الذي جعل هذا الإنجاز ممكناً

كما أهدي هذه المذكرة إلى أصدقائي الأعزاء الذين شاركوا معي هذه الرحلة وأضافوا لها

## المرح

شكراً لكم جميعاً على تشجيعكم لي

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي لمؤسسة إقتصادية ، من خلال فهم كيف تؤثر البيئة الثقافية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع و المظاهر التي تميزها ، و الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تطوير وتحسين الإبداع ، حيث حاولنا الربط بين ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي و إستنتاج العلاقة بينهما ، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة فقد إستخدمنا الأسلوب الوصفي للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على المقابلة في مؤسسة الأنابيب فرع غرداية ، إضافة إلى الوثائق المقدمة لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة، ثقافة مؤسسة، إبداع، إبداع تنظيمي.

## **Abstract:**

This study dealt with the issue of the role of the enterprise culture in promoting the organizational creativity of an economic enterprise, by understanding how the cultural environment within the enterprise affects the level of creativity and the aspects that characterize it, and the role that the enterprise culture plays in developing and improving creativity, as we tried to link between enterprise culture and creativity. Organizational and deducing the relationship between them, and to achieve the objectives of the study and answer the questions raised, we used the descriptive method to obtain data related to the theoretical side, while the practical side was based on the interview at the Al-Anabaeb Corporation, Ghardaia branch, in addition to the documents provided to us by the institution under study.

**Keywords:** culture, corporate culture, creativity, organizational creativity.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
IX	الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية لثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإبداع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
8	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي
12	المطلب الثالث: مستويات الإبداع التنظيمي
14	المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة
14	المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة و أهدافها
22	المطلب الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة
28	المطلب الثالث: خصائص ثقافة المؤسسة
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الإبداع التنظيمي ( أوجه التشابه و أوجه الاختلاف)
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة (أوجه التشابه و أوجه الاختلاف)
44	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة و تعزيز الإبداع التنظيمي
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايب و حدة غرداية دراسة ميدانية	

51	تمهيد
52	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ألفايب و أهدافها و أدوات جمع البيانات
52	المطلب الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE*
57	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و المعلومات وثباتها
71	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان
71	المطلب الأول: تحليل وتفسير إتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات
78	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
90	المصادر و المراجع
95	الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
9	الشكل (01) : العملية الإنتاجية
55	الشكل (02) يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا بايب
66	الشكل (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
67	الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
68	الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية
69	الشكل (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
70	الشكل (07): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

رقم الصفحة	العنوان
21	الجدول (01): نماذج ثقافة المؤسسة
61	الجدول (02): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور
61	الجدول (03): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور
62	الجدول (04): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور
62	الجدول (05): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور
63	الجدول (06): مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع
64	الجدول (07): نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغير المستقل والتابع.
64	الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع
65	الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
66	الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
67	الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية
68	الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
69	الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل
71	الجدول (14): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول قيم الدعم والتحفيز
72	الجدول (15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني العمل كفريق
73	الجدول (16): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث
74	الجدول (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي
76	الجدول (18): اختبار الفروقات للجنس على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع
76	الجدول (19): اختبار الفروقات الفئة العمرية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة الجداول

77	الجدول (20): اختبار الفروقات الخبرة العملية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع
77	الجدول (21): اختبار الفروقات المستوى التعليمي على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع
78	الجدول (22): اختبار الفروقات طبيعة العمل على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع
79	الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
80	الجدول (24): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج
80	الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الأول قيم الدعم و التحفيز على المتغير التابع ثقافة المؤسسة
81	الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الثاني على المتغير التابع
82	الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الثالث على المتغير التابع

الرقم	العنوان
1	الاستمارة
2	مخرجات spss

مقدمة

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحقيق التطور و الإبداع داخل بيئة الأعمال فهي تمثل القواعد الغير رسمية التي تحكم تفاعلات و سلوكيات أفراد المؤسسة وتشكل إطارا لقيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة التي يعملون بها و وباعتبار ثقافة المؤسسة أهم العناصر الأساسية في النظام العام للمؤسسات، فهي تعد من أهم المواضيع التي تحظى بالإهتمام الكبير من طرف المنظرين والمفكرين الإقتصاديين و غيرهم،على اعتبار أنها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، كما أنها تؤثر في كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية.

وبالحديث عن ثقافة المؤسسة فإنه يجب علينا الحديث عن الإبداع التنظيمي ، الذي يعتبر أساس تطورها حيث يشير إلى قدرة الفرد على تطوير أفكار وحلول جديدة و مبتكرة داخل المؤسسة سواء المنتجات أو الخدمات ، ويعزز الإبداع التنظيمي القدرة على التكيف مع التحديات و التغيرات في البيئة المحيطة .

ونظرا لأهمية دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي سوف نتطرق في دراستنا إلى موضوع ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي

**2-اشكالية الدراسة:**

**-اشكالية الدراسة:**

وعلى ضوء هذا وبناء على ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية

**؟ ALFAPIPE**

وللإلام أكثر بهذا الموضوع نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

\*هل توجد هناك علاقة تأثيرية تربط بين ثقافة المؤسسة وتعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة

**غرداية ALFAPAIPE؟**

\*هل يوجد اثر لتجسيد ثقافة المؤسسة على تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية

**؟ALFAPIPE**

\*هل يوجد اثر لإستيعاب ثقافة المؤسسة على تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية

؛ALFAPIPE

3-فرضيات الدراسة :

4 للإجابة على التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية :

\*لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعلاقة تأثير ثقافة المؤسسة على الإبداع التنظيمي في مؤسسة

؛ALFAPIPE

\*لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتجسيد ثقافة المؤسسة على تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة

؛ALFAPIPE

\*لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإستيعاب ثقافة المؤسسة على تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة

؛ALFAPIPE

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى:

-معرفة كيف تؤثر البيئة الثقافية داخل مؤسسة الانابيب ALFAPIPE في تعزيز الإبداع التنظيمي

-التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة

غرداية ALFAPIPE؛

-التعرف على مدى التكامل الموجود بين ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي لمؤسسة صناعة الانابيب وحدة

غرداية ALFAPIPE؛

5-أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية ALFAPIPE
- إبراز الأهمية التي تلعبها ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال إيجاد معارف جديدة كون الثقافة أصبحت هي المصدر الاساسي للإبداع
- محاولة إيجاد العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة التي بواسطتها يمكن أن تساعد متخذي القرار في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية ALFAPIPE من معرفة أهمية دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

## 6-مبررات و دوافع اختيار الموضوع

أ أ هناك عدة أسباب دعت لإختيار هذا الموضوع من أهمها ما يلي :

-دوافع ذاتية:

-الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع

-طبيعة مجال التخصص وهو إدارة الأعمال

ب- دوافع موضوعية:

- دراسة دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي يساهم في فهم كيفية تحسين أداء المؤسسة و تفوقها في بيئة تنافسية ,

التعرف على واقع ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية ، ALFAPIPE

أ-الحدود المكانية: تم تم

تطبيق دراسة الحالة في إحدى المؤسسات الوطنية المتمثلة في مؤسسة صناعة الانابيب وحدة غرداية ALFAPIPE الكائن مقرها في بلدية بنورة المنطقة الصناعية النوميترات

ب-الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية من 15 مارس إلى غاية 28 أبريل من سنة 2023؛

## 8- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة إتبعنا المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث أجرينا مسح نظري في الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مختلف المراجع والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات والمذكرات الجامعية وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين النظري والتطبيقي، وفي الدراسة التطبيقية إتمدنا على المنهج التحليلي بإستعمال استبيان موجه إلى عمال المؤسسة تم تحليله باستخدام برنامج SPSS.

## 9- صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر المتعلقة بالربط بين ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي
- قلة المراجع في مكتبة الكلية خاصة المتعلقة بالإبداع التنظيمي؛

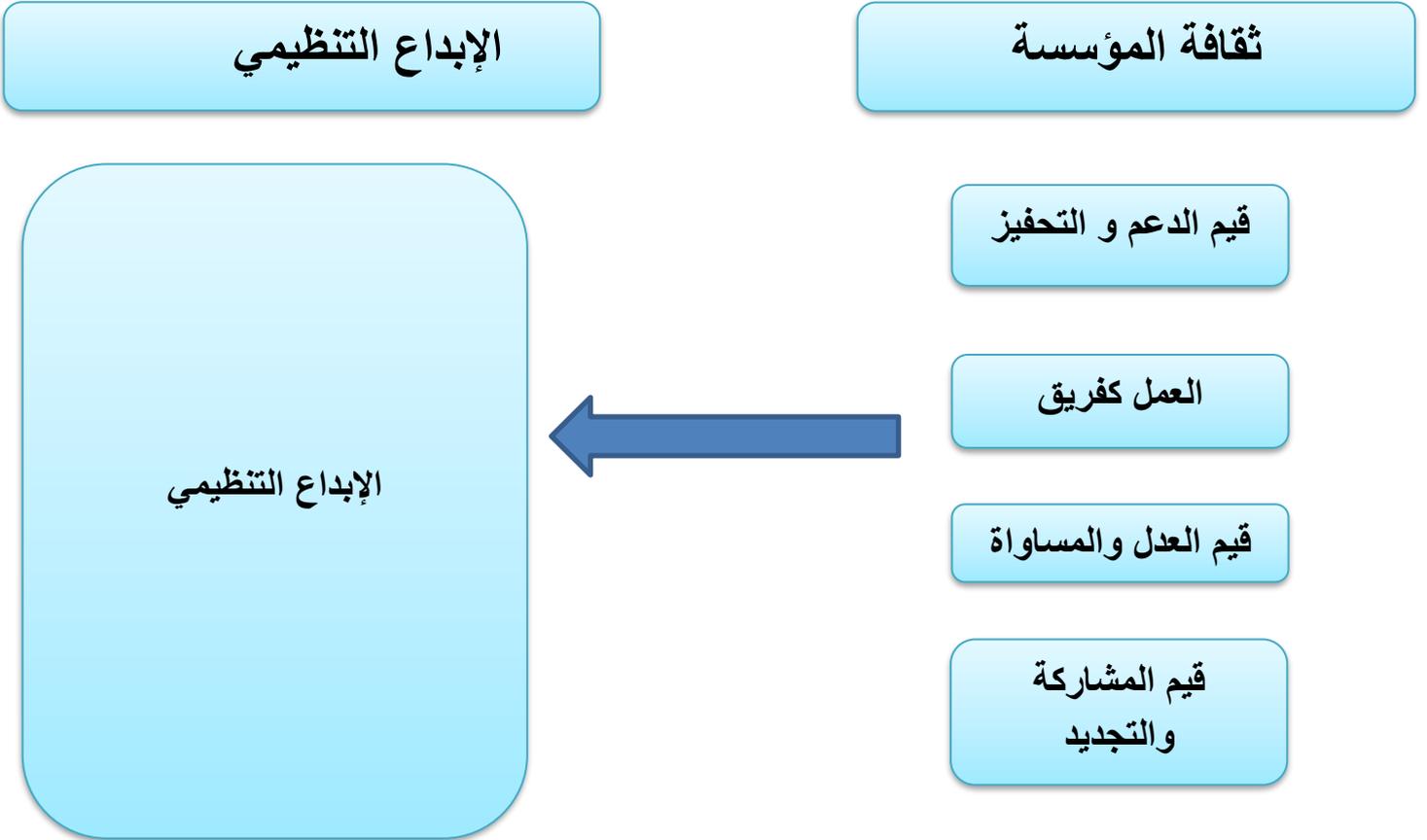
## 10- هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين :

الفصل الأول: تمت عنوانته بالأدبيات النظرية و التطبيقية لثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي وقسمنا هذا الفصل لثلاث مباحث وكل مبحث مقسم لثلاث مطالب، المبحث الأول تناول مفهوم، أبعاد ومستويات الإبداع التنظيمي أما المبحث الثاني فتناول مفهوم، أنواع وخصائص المؤسسة والمبحث الثالث فتناول الدراسات السابقة للإبداع التنظيمي و ثقافة المؤسسة حيث تمت دراسة كل متغير وحده وتم الدمج بين الدارسين للمتغيرين معا .

الفصل الثاني : تمت عنوانته بدور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايب وحدة غرداية دراسة ميدانية وقسمنا هذا الفصل لمبحثين وكل مبحث لمطلين المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و أدوات جمع المعلومات والبيانات و ثباتها، أما المبحث الثاني فتناول المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان .

11- نموذج الدراسة:

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين، متغير مستقل (ثقافة المؤسسة) ومتغير تابع وهو الإبداع التنظيمي



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لثقافة  
المؤسسة والإبداع التنظيمي

تمهيد

تساهم ثقافة المؤسسة في عملية تبني وخلق الإبداعات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح هذه الإبداعات على وجود ثقافة قوية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المؤسسة لخلق وتطوير الإبداع، و هذا ما يتطلب من المؤسسة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند و تحفز الأفراد على الابتكار والإبداع وتشجيعهم و مكافأة الخطأ و السلوك الايجابي، "إن إيجاد هذا النوع من الثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين و إتاحة لهم المشاركة في القرار و العمل.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الابداع التنظيمي

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة في تعزيز الابداع التنظيمي

### المبحث الأول: الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

يتطلب تحقيق التنمية الشاملة وجود منظمات قوية قادرة على التغيير والتطوير، وحتى تستطيع المنظمات ضمان بقائها واستمراريتها لا بد لها أن تغير من أساليب عملها التقليدية وتنتهج منهجاً إبداعياً يتيح لها القدرة على المنافسة والتميز من خلال الإبداع التنظيمي وعمليات الابتكار والتجديد الذي يتولد من أفكار العاملين ويساهم بتعزيزها بالأفكار الجديدة والخلاقة.

### الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو استخدام الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحسين عمليات وهياكل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والتفوق في السوق.

### أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

يستمد مصطلح الإبداع التنظيمي مفهومه من تصنيفات الإبداع المتعددة اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الشأن حيث نجد الإبداعات المبرجة وغير المبرجة، إبداع العملية وإبداع المنتج، الإبداع السطحي والإبداع الجذري، الإبداع الفني (التقني) والإبداع التنظيمي<sup>1</sup>

وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة والهدف منها لكل باحث في الميدان، لذا سيعتمد البحث الإبداع التنظيمي الذي يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال. أهميته أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي. وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموماً أساسه الإبداع التنظيمي، فإذا كانت المؤسسة تعاني من القصور الذاتي تنظيمياً فلا يمكنها أن تقتحم مجال الإبداع التكنولوجي أو

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 5.

حتى أن تطور أساليب تسييرها داخليا على الأقل، والمؤسسات التي تلقى نجاحا كبيرا في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المؤسسة.<sup>1</sup>

فالإبداع التنظيمي يعرف بأنه: "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية". حيث أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الذي تنشده المؤسسة. أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فإنهما من المحتمل أن يعملتا على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع.

وعلى الرغم من كون الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفينا من تبني تعريف شامل لهذا المفهوم، وهو كالتالي:<sup>2</sup>

" الإبداع التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

### ثانيا: مكونات الإبداع التنظيمي وسمات الحل الإبداعي

يتميز الحل الإبداعي ببعض السمات المختلفة عن الحلول التقليدية. حيث يتميز الحل الإبداعي بأنه ذو تكلفة ممكنة لتنفيذه، ويحقق عائد أعلى من تكلفته، وذو معيار كفاءة عال، ويحقق سمعة علمية يضيفها للمنظمة، ويُحدث حجم تأثير كبير وخارج عن المألوف وذو مرونة عالية، بمعنى إمكانية نقله وتطبيقه في أماكن أخرى. ويتمتع بسهولة أو بساطة في إجراءات العملية الإبداعية، ويحظى بقبول جميع العاملين له للمشاركة في تنفيذه. ويكون على درجة مخاطرة ممكنة، ونسبة أقل في عدم التأكد إضافة إلى مستوى أقل من التعقيد. ويحدث في توقيت

<sup>1</sup> الدليمي، عراك تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009، ص: 26.

<sup>2</sup> بديسي فهيمه وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص: 44-45

مناسب لظهور الإبداعات واستجابتها للمتطلبات الراهنة. ويجب أن يتمتع الحل الإبداعي بالقبول واستجابته للتحفيز لخلق منتجات جديدة، لزيادة درجة التفاعل الاجتماعي مع المنتجات الإبداعية بنسبة عالية.<sup>1</sup>

فالإبداع لا يتولد من فراغ وإنما له أسس ومقومات تدفع به إلى الظهور وهناك ثلاثة عناصر رئيسة تعتبر مكونات للإبداع هي الخبرة ومهارات التفكير والدوافع وزيادة الخبرة ترفع من القدرات الإبداعية ومهارات التفكير. في حين يؤكد آخرون بعدم ضرورة توافر شرط الخبرة لزيادة إبداعات الفرد، فهناك أفراداً لا يتمتعون بخبرات كبيرة ويمتلكون قدرات إبداعية كبيرة. وهذا يؤكد بأن الإبداع ينتج من تفاعل أربعة عناصر رئيسة تشمل صفات الأفراد، والعمليات، والبيئة المحيطة، ومن ثم المخرجات التي تنتج العمل الإبداعي.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي

تواجه المنظمات تحديات جسيمة في مختلف المجالات، وتلك التحديات تشكل عوامل استثارة للإبداع. فالإبداع لا يمكن أن يولد في بيئة محبطة، بل يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. ووجود مدراء يقومون بتذليل العقبات لزيادة الاستجابة للإبداع، باستخدام أساليب التفكير الإبداعي لتنشيط الأفكار وإيجاد الحلول والسماح بإيجاد رؤية للشخصية المبدعة والخلاقة لمساعدة الأفراد والمدراء لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. وبعد الإبداع والابتكار عملية واضحة المعالم وسهلة الانقياد والتزام الإدارة العليا للمنظمة ضرورية للغاية لصحة عملية الإبداع التنظيمي.

وتتمثل العوامل المؤثرة في الإبداع بالتحدي الحرة، الموارد، فرق العمل، تشجيع المشرفين، ودعم المنظمة ويتأثر الإبداع التنظيمي أيضاً بالدوافع الشخصية للأفراد، والمناخ التنظيمي السائد. وتوفير الدعم التنظيمي للعملية الإبداعية وترتبط الدوافع والانتاجية بعلاقة وثيقة مع الإبداع ويعتبر الدافع هو المحرك الذي يحدد ماذا سيفعل الشخص، وبدونه تضعف رغبة الفرد في العمل أو تنفيذ أية أفكار إبداعية أو تقديم أية اقتراحات للتحسين.<sup>2</sup>

من العوامل المؤثرة على الإبداع بعض المعوقات المتمثلة في البيئة المحيطة بالفرد، سواء كانت معوقات تنظيمية تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها أو معوقات شخصية وذهنية ونفسية متعلقة بالفرد نفسه، وهناك أيضاً

<sup>1</sup> Fawaz Ali and others, Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective, Int J Econ Manag Sci, Volume 5, Issue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jordan, 2016, p:1.

<sup>2</sup> الطيبشات علي محمود عطية دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص: 61

معوقات تتمثل في الثقافة المجتمعية كالعادات والتقاليد والقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، وبناء علاقات حسنة مع الآخرين. إضافة للمعوقات التنظيمية المتمثلة في الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح وهيمنة القادة غير الفعالين، وأخيراً بعض الأسباب النفسية والعاطفية وتتمثل في الخوف من الفشل أو نقص الثقة بالنفس النفعي، وتتمثل معوقات الإبداع التنظيمي في الوطن العربي وهيمنة النظرة القانونية والتقليدية، وهيمنة القادة والمدبرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية، وهيمنة النظرة التقليدية للربحية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع في مايلي :

يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط المنافسة ندرة الموارد، طلبات الجمهور... ) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
- تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي. تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: نماذج العملية الإبداعية

<sup>1</sup> جمال خير الله، المرجع السابق، ص 39

<sup>2</sup> سماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، المجلد 18 ، العدد 68، ص: 218

الإبداع التنظيمي يجب أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة ضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية. وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع التنظيمي بصفة عامة، والتي تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة. ومن أهم هذه النماذج مايلي:<sup>1</sup>

### النموذج الأول: نموذج والاس (Wallace)

الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:

- 1) مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.
- 2) مرحلة الإعداد: جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- 3) مرحلة الاحتضان: التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة توالد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.
- 4) مرحلة البزوغ: الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
- 5) مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها.

### النموذج الثاني: نموذج ويست (West)

الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي:<sup>2</sup>

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلبا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسة.

<sup>1</sup> سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2011، ص: 78.

<sup>2</sup> سمية بروبي، المرجع السابق، ص 81

2. مرحلة المبادرة: بطرح الأفكار الإبداعية وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل أهم أبعاد الإبداع التنظيمي في الآتي:<sup>1</sup>

1- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

2- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء يقول أن الفكرة لا من تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.

3- **المرونة:** وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة والنظر للمشكلة. وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني! النظر إلى الأشياء عدة زوايا

<sup>1</sup> فلاق محمد، بن نافلة قدور أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين (دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص: 110.

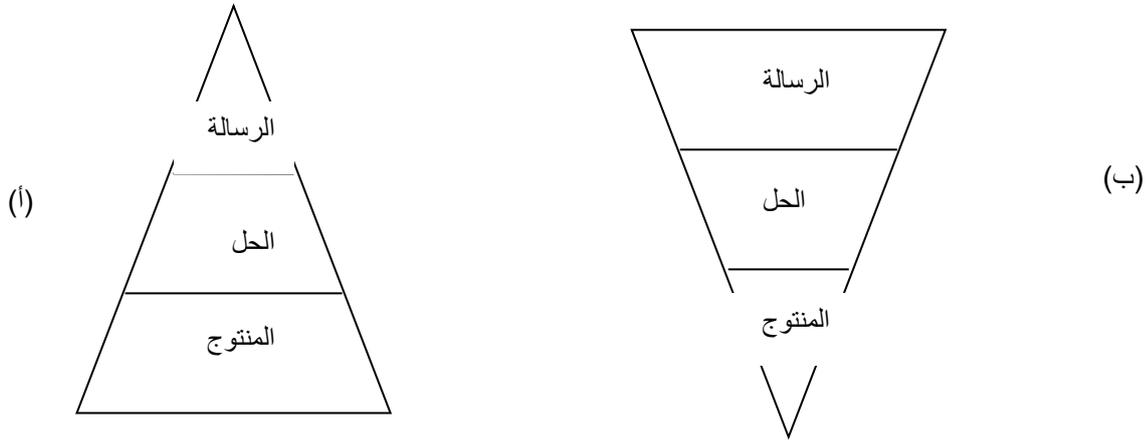
4- الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها .

5- القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقوميمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة

6- عنصر الكم والكيف: إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فان الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

7- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك

### الشكل (01) : العملية الإنتاجية



المصدر: هدى علي جواد الشمري، سعدوف محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل، الأردن، 2006، ص.39

وحدد ( Lynch, 2000:499 ) مصدرين لإبداع المنظمة اولهما تحليل احتياجات الزبون وسحب السوق عندما تشخص المنظمة فرص سوقية جديدة (كتعزيز خدمات النقل، وتسهيل وصول المنتجات الى الزبون)، وبما يوفر مدخل ارشادي لاستراتيجية المنظمة، وهو ما تعول عليه الصناعات الصيدلانية والالكترونية، اما المصدر

الثاني فيقوم على تحليل تطوير التقانة (دفع التكنولوجيا)، تعتمد المنظمات الى جانب المصدر الاول، وتتابع من خلاله الصناعات الاخرى لتشخيص تطوراتها التكنولوجية.<sup>1</sup>

ويعول الاستراتيجيون على التحليل كمحفز للإبداع، وعلى الحدس كأساس للإبداع، وحينها يعتمد النجاح الاستراتيجي على الحدس والشعور بالرسالة، واعتماد الابداع لتوليد افكار استراتيجية فعالة ويمكن ان يكون الزبون مبدعاً، واحد اعضاء فريق تصميم المنتج، عبر قاعدة بيانات على الانترنت تتيح له تصميم المنتجات وفقاً لرغباته (صندوق ادوات الزبون الذي يبرز الزبون كمبدع، وظهر في شركات كثيرة كـ ( Bush Boake Allen) التي تجهز نكهات متخصصة لشركات مثل "Neshe"، وبما يولد له قيمة للزبون، وللصناعة والمنظمة). واكتشفت شركة "3M" ان الابداع لا يحصل الا عندما يعرف العاملين انه اسبقية اولي، وتتاح لهم حرية وموارد كافية لجعله ينجح، مع التزام الادارة العليا به في استراتيجية الشركة، وان تمنح فرصة التجربة والخطأ، ثم النجاح لتعظيم معرفة الافراد، وزيادة الانفاق على البحث والتطوير، وتشكيل فرق العمل التي تقدم منتجات جديدة ناجحة، بغية جعل المنظمة تنسم باستراتيجيات مبنية على الالتزام بالإبداع.<sup>2</sup>

وفي وقت تزداد فيه تحركات المنافسين، تبرز اهمية استكشاف الفرص الجديدة للبيئة الخارجية، ومراقبة اعمال المنافسين، وهذا يتطلب معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وحينها فالإبداع يكون في سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات، ولأسس الميزة التنافسية .

والابداع الاستراتيجي هو اطار لتطوير الاعمال، يركز على المستقبل، ويحدد فرص النمو، ويخلق رؤيا طويلة الاجل للمزايا التنافسية الواجب تدعيمها، وهو لا يكون استراتيجياً الا عندما يتحول من مورد غير ملموس الى مقدرات جوهرية تولد قيمة تنافسية للمنظمة، عبر الاعتماد على التفكير الابداعي، لتوليد افكار جديدة. وتكمن طاقة (قوة) الابداع الاستراتيجي في بعدين هما:<sup>3</sup>

1- الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الاعمال، عبر تفهم الزبون، واعتماد المسار

الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Thompson, V. "Bureaucracy and Innovation", Administrative Science Quarterly, 10, 1-20,p; 26.

<sup>2</sup> الدليمي، المرجع السابق، ص95

<sup>3</sup> عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص: 46.

2- الربط بين الرؤيا والواقع والاكتشاف.

والإبداع الاستراتيجي جذري "Radical" وتنطبق عليه سمات الإبداع الجذري.

وإدارة الإبداع الاستراتيجي تجمع بين العناصر التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الأعمال وتطويرها لتحقيق القصد الاستراتيجي (Strategic Intend)، ويعول فيها على الأسلوب الفرقي في العمل، وتحقيق الفريق للإبداع، عبر تحفيز أعضائه على التفكير المستقبلي ذو النهايات المفتوحة (التفكير في رغبات الزبون، وتقديم منتجات بصفات وهاجعة لا يتوقع الزبون الحصول عليها، كونها أساس الميزة التنافسية) ثم تحديد الفرص المتوقعة وتقييمها واختيار أفضلها.<sup>1</sup>

كما تتضمن هذه الإدارة تحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الإدارة يحددان رؤيا منظمة مشتركة، والسعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها.

ويستلزم الإبداع الاستراتيجي استقرار الصناعة، واعتماد أبحاث السوق، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وتشخيص تغيراتها والفرص والتحديات في إطار نقاط القوة والضعف التنظيمية، وبما يحقق أهداف ورسالة المنظمة، ويطور نظرتها عن المستقبل، وأن تكون المنظمة مقادة من قبل الزبون، وأن تفهم جيداً التكنولوجيا والمقدرات الجوهرية المتاحة لها، لتحصل على أساس عملي حول الأفكار التي عولت عليها في تحقيق الميزة التنافسية، ووجوب أن تكون المنظمة مستعدة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في إطار ثقافتها وقدراتها المختلفة، وعبر سلسلة أنشطة تدعمها الإدارة في جميع مستوياتها، وترتب وفق أسبقيات، ثم تركز طاقات الكوادر المؤهلة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في إطار إدارة تنسق المشروعات الفرعية المبدعة التي تقوم بها المنظمة، وتستمر في خلق الفرص الإبداعية، مع مراعاة السرعة في تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق قبل قيام المنافسين بذلك، والتقييم لتحديد الفجوة بين المنجز والمتوقع، وتشخيص النقاط الحرجة باعتماد المقارنة المرجعية، ومقارنتها مع أفضل التطبيقات لدى المنظمات الأخرى، والسعي للتطوير والتكيف ثم التحسين المستمر.<sup>2</sup>

وتتغرز قدرة المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلال منتجات جديدة، أو الولوج إلى أسواق جديدة.

<sup>1</sup> فلاق محمد، المرجع السابق، ص 89

<sup>2</sup> أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بوقرلة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2016، ص: 115

والإبداع يمكن أن يكون الناتج الأساسي الذي تحرزه المنظمات عبر المقاوله Entrepreneurship ، فتحصد مزايا الريادة، وتعزز أدائها المالي لأن المقاوله هي عملية الهدم الخلاق عبر "تدمير المنتجات وأساليب الإنتاج، وإعادة ترتيبها في أوضاع جديدة" أو هي "اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة" وبما يجعلها آلية لإبداع التغييرات والتكيف مع التغييرات المبتكرة، والالتزام بالإبداع، وخوض غمار المخاطرة. أما المقاوله المشتركة Corporate Entrepreneurship فهي "محاولات لتطوير روح التزام داخلي، وفلسفة وهيكل داخليان للمنظمة لتوليد إبداعات بمستوى أعلى من المعدل، إما بالاعتماد على أقسام الإبداع في المنظمات، أو فرق المشروعات الجديدة، أو إتاحة فرصة الإبداع لجميع العاملين في المنظمة" ، وبما يجعل الإبداع نتيجة للمقاوله المشتركة، وبأن المقاوله ذات قيمة للمنظمات التي تعتمدها، عبر ابتكار (أنشطة جديدة ضمن المنظمة، مشروعات جديدة، تطوير إبداع ما ، أو تحوّل وتجدد المنظمات الموجودة وإنتاج وإدارة الإبداع عبر المقاوله المشتركة تعول المنظمة على أحد الخيارات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مستويات الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع جزءاً مهماً وضرورياً في مختلف أوجه حياة الفرد اليومية، فهو جزء من أعماله اليومية، ويمكن تدريب الموظفين مباشرةً على زيادة قدراتهم الإبداعية، ففهم الموظفين لأسس العملية الإبداعية يمكنهم من تعلم الإبداع، والشخص المبدع لابد أن يكون لديه تدفق في الأفكار التي تتصف بالتنوع والندرة والغربة.

وقد أشارت معظم الدراسات إلى مستويات الإبداع على النحو الآتي:

### الفرع الأول: الإبداع على المستوى الفردي

يشكل علماء النفس، وعلماء النفس الاجتماعي، وعلماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، وقد تمّ التركيز على خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة، وقد قسم الدارسون خصائص الإبداع الفردي إلى نوعين، هما:<sup>2</sup> الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة؛ والخصائص المكتسبة كحل المشكلات، والعلاقات بين الأشياء، والإنتاج، وظروف المؤسسة، ونشأة الموظف وحياته، واسلوب حياة الأسرة، والحفز الذاتي للإبداع، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

<sup>1</sup> محمد سعود بن حاضر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص: 58.

<sup>2</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

إنّ الإبداع على المستوى الفردي محصلة لجهود إبداعية يتمّ التوصل إليها من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميّر بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.

### الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

يفوق إبداع الجماعة كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، فإبداع الجماعة يتأثر كماً ونوعاً بالعوامل الآتية: الرؤية، والمشاركة الآمنة، والالتزام بالتميّر في الأداء، ودعم ومساندة الإبداع، وتنوّع الجماعة، وتماسكها، وانسجامها، وعمرها، حيث إنّ الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، فضلاً عن حجم الجماعة، إذ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ويرى أنّ الإبداع على المستوى الجماعي يحكمه عنصران، المشاركة والالتزام، فعنصر المشاركة يشجّع الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهامٍ مضادٍ) بحيث يعزز الإبداع لديهم، كما أنّ الالتزام في الأداء يشجع على إيجاد مناخٍ يسمح للموظفين بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكلٍ مستمرٍ.

### الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة

يتضمن الإبداع المؤسسي تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج، أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة، وهذا التعريف يشتمل على مختلف نشاطات المؤسسة ويشترط بذلك تقديم منتج جديد.

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات, كالعولمة, و حرية حركة رؤوس الأموال, و الأيدي العاملة, و المعلومات (ثورة المعلومات), ظهور التكتلات... و يجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار, فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها, حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية, هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة, حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط, الصرامة, الجدية, و المنافسة, التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات, كل هذه العناصر تدخل ضمن ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة وأهدافها

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا، والفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة والذي يقود ضمنا إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجديد. ولتحقيق ذلك نسعى لمعرفة ماهية ثقافة التشارك داخل المؤسسة.

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير، وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي توجه سلوك أفراد المؤسسة وتؤثر في كيفية تفاعلهم وأدائهم داخل البيئة العملية.

أولاً-تعريف ثقافة المؤسسة

يعرّف E.B.Taylor الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين<sup>1</sup>. ولقد سار على منهج تايلور عدد من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية، والجوانب المادية.

بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية، ولكنها لا تتكون من تلك الأفعال و لا من الأشياء المادية.

ويدعم هذا المعنى Khuckhohm بتعريفه "أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها<sup>2</sup>.

ويعرفها أوشي بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيماناً كاملاً"<sup>3</sup>.

ويعرفها Schein بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة،دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،العدد،11 الجزائر،2001، ص ص 240،241.

<sup>2</sup> أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني،دراسة تحليلية،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد،1 الأردن،2003، ص16.

<sup>3</sup> دومي سمراء،المرجع السابق،ص201

<sup>4</sup> Akhigbe, Omoankhanlen Joseph et al, "Transactional leadership style and employee satisfaction in Nigerian banking sector", European Journal of Business and Management, 2014, PP. 14-24

إن موضوع اهتمامنا في دراستنا هذه هو أن الثقافة مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك ويضع أصوله وقواعده ويوجهه، وفي هذا يعرفها العديلي على أنها " القيم السائدة في المؤسسة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة."

ويعرفها أوشي بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."<sup>1</sup>

نجد Boseman يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة."<sup>2</sup>

إن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

إن ثقافة المؤسسة تمثل نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات<sup>3</sup>:

- مدخلات ثقافة المؤسسة مخرجات
- ثقافة المجتمع قيم ثقافة قوية
- نظم وأنماط إدارية معتقدات ثقافة متوسطة
- نظم سلوكية افتراضات ثقافة ضعيفة
- حاجات ودوافع معايير
- نظم المعلومات مفاهيم

<sup>1</sup> عطاري، عاطف وآخرون ، "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 2006، ص 82

<sup>2</sup> Allen, N.J. & Meyer, J.P, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 1990 , PP. 15-18

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص. 190

▪ Feed Back توقعات تغذية عكسية

ثانيا- أهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات الغير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعتها ، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط<sup>1</sup>.

لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف:

يرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

-تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

-المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.

-تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1-تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2-تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3-تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة

اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارية الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر 2007، ص296.

<sup>2</sup> أمل حمد فرحان، المرجع السابق، ص68

4-تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي<sup>1</sup>:

1-تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد

لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

2-نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

3-ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق

الهوية.

4-توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد

يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في

الخارج، تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة،

وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

### الفرع الثاني: مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة

ترتبط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة

لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الإستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو

التمييز في

الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.

### أولا: مداخل دراسة ثقافة المؤسسة

إن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضا أن "نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي

انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات

<sup>1</sup> عبد الرزاق حميدي، المرجع السابق، ص 277

العاملين " حيث " تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة لمؤسسة مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون

هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع ، كذلك "المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء مهم أو غير مهم) ، والتي تعمل على توجيه رغباته، وتحدد له السلوك المقبول والمفروض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، والمهنية والشخصية للأخلاق"، كما توجد الأخلاق المهنية بأنها "معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يتطلب منه الالتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم خدمات ذات قيمة.<sup>1</sup>

و يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة ، عن طريق القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم ، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة" للوصول إلى الأخلاق التنظيمية" مجموعة القيم الاعتبارية.

### ثانياً: تنظيم وبناء ثقافة المؤسسة

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل و تصرف إنساني، محاولاً تكوين منظومة القيم و معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد و هياكل و نظم، و يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة تساعد في تحقيق مقدار من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة و مكوناتها الأخرى و هو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء و من ثم إحراز النجاح و التفوق.

بناء ثقافة المؤسسة " تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة و فهم آلية نشوئها ليشكلا أساساً لبنائها ، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، و الترابط و التكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، طبعة الأولى، 2011 ص24.

ثقافة المؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>، و يمكن فهم آلية نشوئها و أساس بنائها على النحو الآتي :<sup>1</sup>

### 1- الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة

توجد مرتكزات ووعي بتكوين ثقافة المؤسسة إدارية مثل: فلسفة، قيم، تصرفات، تصور و أخرى متعلقة بالتنظيم

مثل: الأدوار، الهيكل، النظم والتكنولوجيا، إن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية و المنظمة ينتج المشتركات في الأقوال المصطلحات المهنية التصرفات و المشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل.

### 2- آلية نشوء ثقافة المؤسسة

إن فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة، تأتي عندما يتقاسم و يشترك الأعضاء بالمعرفة و الافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

- قضايا التكيف و البقاء، التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة، وحدد شاين هذه القضايا كما يلي:
- رسالة المؤسسة و استراتيجياتها ، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة وإختيار استراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة.
- الوسائل ( الهيكل و نظم المكافأة).
- قياس مدى مسائلة الأفراد و الفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فاعليتها و حدد شاين هذه القضايا بالآتي:

- اللغة و المفاهيم ، بما فيها تحديد طرق الإتصال و تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.

<sup>1</sup> صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة علي المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجت دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، لكلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008 ص.52

- حدود الجماعة و الفريق و تأسيس معيار محدد للعضوية فيها.
- القوة و المكانة و ما يتصف بها من قواعد محددة لاكتسابها، والحفاظة عليها وعدم فقداها .
- المكافآت و العقوبات عن طريق تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة.
- تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المؤسسة الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.

### ثالثاً- نماذج ثقافة المؤسسة

يتم تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أربعة نماذج مختلفة وهذا ما أشارت عليه الدراسات العلمية، ويمكن التعرف على نماذج ثقافة المؤسسة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول (01): نماذج ثقافة المؤسسة

<p>النموذج الثقافي الأول</p> <p>هي الثقافة المؤسسية التي ترتبط بالتميز بين العمال المتخصصين ولكنهم غير أكفاء عن غيرهم من الموظفين، كما أنها يمكن أن تؤدي تلك الثقافة على ظهور اختلاط كبير بين الأفراد في المؤسسة، كما أن الشعور الجماعي الموجود داخل المؤسسة يمكن أن يوفر الحماية ضد الانقسام بين الموظفين، ويقلل من كافة الإجراءات التي يمكن أن يصدر عنها العقوبات المختلفة.</p>	<p>النموذج الثقافي الثاني</p> <p>تختلف تلك الثقافة عن ثقافة النموذج الأول، حيث إنها توافق كافة الاختلافات وتسعى بشكل كبير على تطبيق مبدأ المفاوضة والعمل على صناعة الموظفين المحترفين، وكذلك الأفراد التي توجد ضمن هذا النموذج الثقافي كما أنهم يهتمون بإظهار كافة المهارات الخاصة بهم وخبراتهم أيضاً وفي الغالب يعملون من خلال عقود خاصة بهم سواء كانت الرواتب أو الحوافز.</p>
<p>النموذج الثقافي الثالث</p> <p>تناسب هذه الثقافة مع العمل المهني طويل المدى، حيث إنها ترتبط مع المؤسسات ذات الظهور الذاتي، كما أن البيئة الثقافية المؤسسية يكون بها تناغم انتقائي كبير بين الموظفين.</p>	<p>النموذج الثقافي الرابع:</p> <p>هي الثقافة التي تنتشر بشكل كبير بين بيئات العمل المختلفة وهي التي تتميز بالتبعية للأفراد كما أنهم تظهر بشكل كبير عند الموظفين الغير مؤهلين وبمحااجة كبيرة إلى خبرة، مثل العمال المهاجرون من المناطق الريفية، وحديثي التخرج.</p>

المصدر: هدى علي جواد الشمري، سعدوف محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل، الأردن، 2006، ص. 17.

رابعاً-أهداف ثقافة المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكثير من الأهداف ومنها<sup>1</sup>:

1-الوحدة

محاولة لمؤسسة للعمل على توحيد الموظفين، وذلك من خلال تقدير كافة الاختلافات التي توجد بينهم من حيث الثقافة الخاصة، أو عاداتهم وتقاليدهم.

يتم العمل على بناء ثقافة مؤسسية مشتركة في بيئة العمل والتي تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على منح شعور الوحدة ووجود التفاهم بين الموظفين والتواصل فيما بينهم بود وحب.

2-الإخلاص

اهتمام ثقافة المؤسسة بأن تعمل على جعل الموظفين بها يحافظون على وفائهم للمؤسسة. وفي تلك الحالة يرى الموظف نفسه أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وبالتالي يحرصون على المساهمة في نجاح المؤسسة بشكل كبير وفعال.

3-الاتجاه

العمل على مساهمة الثقافة التنظيمية للعمل على توجيه كافة الموظفين، والعمل على تنفيذ المهام الخاصة بهم.

وهذا يساعد على أن يفهم كل موظف المسؤوليات التي تقع على عاتقه في العمل.

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة

أدى تعدد المؤسسات إلى تنوع الثقافات داخل المنظمات بل داخل المؤسسة الواحدة، إذ نجد في أغلب الأحيان احتواء ثقافة المؤسسة الواحدة على مجموعة متنوعة من الثقافات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها، لما لها من قوة كبيرة ومؤثرة في تحقيق الأعمال والأهداف التي تسعى إليها.

ومن هنا تنوع الثقافة المؤسسية باعتبارها مجموعة من المعايير التي توجه الموارد البشرية بمهارة من أجل التصرف وفق طرق وأساليب محددة.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، ( نظرية المنظمة، مدخل التصميم)، (ثقافة المنظمة)، دار اليازوري، الأردن، 2009 ص60.

الفرع الأول: الثقافات القوية والسلبية

إن الثقافة القوية تشير إلى وجود توافق قوي بين أفراد المؤسسة حول القيم والعادات، وهذا يؤدي إلى توجيه سلوكهم واتخاذ القرارات بشكل متجانس بينما الثقافة الضعيفة تشير إلى اختلافات كبيرة بين أفراد المؤسسة فيما يتعلق بالقيم والعادات، مما يؤدي إلى تباين في السلوك والأسلوب في اتخاذ القرارات.

أولاً- الثقافات القوية

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها.

فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم و السلوكيات المتشابهة و المتماثلة، و يعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة!

إيجابياتها:

- تحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعا من الإنسجام.
- الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يقوي الشعور بالإنتماء.
- المساواة و التكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.
- تتمين العمل و تطويره.
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.
- تفترض فلسفة للتنظيم.
- تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطرة، الثقة و حب التصرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.
- مسايرة التغيير و التكيف معه.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2005 ص.16

و في هذا الصدد، هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها J. Heskett & J. Kotter سمحت بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

ففي المرحلة الأولى، أجرى الباحثان دراسة على 207 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية، و النتائج كانت معاكسة للتوقعات، باعتبار أن هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية و امتياز الأداء، حيث تبين أن بعض المؤسسات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة، و ذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في اتخاذ القرارات و البيروقراطية الثقيلة، و هذا كان سببا في النتائج السلبية المحققة<sup>1</sup>.

فالثقافات القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المؤسسة، لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة، كما يمكن أن ينجم عنها أثراً إيجابياً يتجسد في إحداث التحسينات، الرفع من الجودة، إثراء الإبداع و تطويره، فضلا عن تنمية روح الإلتزام و الولاء للمؤسسة.

و في المرحلة الثانية، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بدراسة حول 22 مؤسسة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة، أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة، و توصلوا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداء، يعود إلى قيادة المسيرين، روح المؤسسة، الاستعداد و المخاطرة، التفتح، الإبداع و المرونة، و استنتجوا أن هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تتمن القائد و الأداء المرتفع، و الإهتمام بالثلاثية (زبائن- مساهمين - موارد بشرية)<sup>2</sup>.

عكس المؤسسات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية، و البحث عن النتائج في المدى القصير فحسب، إضافة إلى أنها لا تولي اهتماما بالغا بالثلاثية ( زبائن - مساهمين - موارد بشرية).

### ثانيا-الثقافات السلبية

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970-1980، و قد وجدوا أن ثقافتهم مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

<sup>1</sup> Barton, Harry & Barton, Lisa C, "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", Human Resource Management Review, 2011, PP. 201-208.

<sup>2</sup> جمال كعبار ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: نوال حمدان، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، 2011ص73.

في بداية تاريخها نجد مسيرها أكفاء، و استراتيجيتها فعّالة، و لها رؤية واضحة مستقبلية، و نظرا لغياب منافسة حادة و فعلية، تحوز المؤسسة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق.

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة، مما استوجب تجنيد الموارد البشرية و إعادة هيكلتها، و هو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، و لمواجهة هذه التغيرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية، و لكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة، و قدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة<sup>1</sup>.

فتغيير الأفراد و سهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة، أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم، فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً، و من أهم خصائصها أو سلبياتها<sup>2</sup>:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، و النجاح المتكرر للمؤسسة، و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين، و كذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية، و ذهنية اتخاذ القرار.

و بعد هذا النوع من الثقافة رهان مستقبل المؤسسة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، و نظرا لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، و رفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية، أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

### الفرع الثاني: الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية

الثقافات المتطورة –الإيجابية– الثقافات المحافظة – السلبية- القيم الأساسية – يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية زبائن –مساهمين– موارد بشرية.

–تتمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي. – لا يولي المسيرون اهتماما بالثلاثية.

–تفضل الحذر على المبادرة.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض 2009، ص169.

<sup>2</sup> حسن الساعاتي وسامية الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية: مناهجها وطرائقها وكتابتها، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، 2006، ص188.

السلوكيات – يأخذ المسيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح)، مع التركيز على الزبائن.

– كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابياً و أن يحمل مخاطر – المسيرون يتصرفون بأنوقراطية و بيروقراطية.

– يقف المسيرين عاجزين على تكيف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة.

بعض النماذج حول ثقافة المؤسسة:

### أولاً-النموذج الناجح: اليابان

إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جداً، و أيضاً الميكانيزمات الإجتماعية و الإقتصادية موجودة داخل المؤسسة، أين نجد<sup>1</sup>:

- اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.
- الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بمؤسسة و فقط، بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في أن توظفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج).
- لا توجد انفرادية في المؤسسة، أي المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.
- هناك علاقات من نوع أبوي.

إعطاء أهمية كبرى للإجتماعات الغير رسمية و تبرز الأهمية في:

- أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات.
- الفرد داخل التنظيم رسمي يكون وفيُّ في مقارنة مع وجوده في التنظيم الرسمي.
- فيما يخص أخذ القرار، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جداً فيما يخص أخذ القرار، و أن القاعدة في أخذ القرارات تكون عموماً من طرف الجماعة، لا فردياً.
- لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.
- القرارات تأخذ بمراحل، و هذا ما يفسر طول فترة إنتظار.

<sup>1</sup> جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص 232،233.

هناك مستخدمين بالعقود, مثلا مؤقتين, تحت المعالجة, (soutraintance) فرعيين و مستخدمين دائمين, حيث أكبر نسبة تكون لمستخدمين بالعقود.

### ثانيا-النموذج الجزائري

أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج, و تم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات, و تم استنتاج ما يلي<sup>1</sup>:

لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت), مما جعل الكثير من العاملات تركن العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول, هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات, و أيضا تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل.

لاحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكُن سبباً لعدة مشاكل عاطفية, و ثقافية و هذا نظرا لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين.

عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل, و اعتماد أوقات فضفاضة, في ضبط المواعيد (وقت الظهر, وقت العصر...).

إلتماس الأعدار لتبرير مخالفتهم كقلة المواصلات.

للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل.

تكاثر الغيابات أيام السوق الأسبوعية و خاصة في المدن الصغيرة.

تكاثر الغيابات أثناء المباراة و خاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.

معدل دوران العمل كبير جداً.

إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها, مما جعل العمال

لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقنعة و قفازات... إلخ.

<sup>1</sup> فلاق محمد, المرجع السابق,ص119

المطلب الثالث: خصائص ثقافة المؤسسة

باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل، أيضا يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة لأخرى وداخل المؤسسة نفسها. تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص هي:<sup>1</sup>

الابتكار: هو من المميزات الخاصة في المؤسسات التي تهتم في تنفيذ ثقافة المؤسسة؛ إذ تعتمد على تصنيف الابتكار ضمن أولوياتها، كما تُشجّع الموظّفين على تحمل المخاطرة، والحرص على الابتكار ضمن وظائفهم، بعكس الشركات التي لا تهتم بالابتكار فيتوقع من موظفيها تطبيق وظائفهم بطريقة تقليدية.

الاهتمام بالتفاصيل: هي من الخصائص والسمات المرتبطة في ثقافة المؤسسة؛ إذ من المتوقع أن يكون الموظفون أكثر دقة في تنفيذ عملهم، ممّا يعتمد على اهتمامهم في التفاصيل التي تساهم في أدائهم لعملهم بأسلوب دقيق. التركيز على النتائج: هو اهتمام الشركات في تحقيق النتائج التي تعدّ من القيم المهمة في ثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص المؤسسات التجارية على توجيه قوة المبيعات؛ من أجل الحصول على نتائج مميزة.

الاهتمام بالأفراد: هو من الخصائص التي تُصنّفها المؤسسات ضمن قيمة مرتفعة؛ إذ إنّ ثقافة المؤسسة تهتم في طبيعة تأثير القرارات المؤسسية على الأفراد، وأيضاً تهتمّ المؤسسات في تطبيق التعامل الذي يُحافظ على كرامة واحترام الموظفين.

العمل الجماعي: هو الأسلوب التعاوني الذي يُنظّم كافة النشاطات الخاصة في بيئة العمل؛ إذ تسعى ثقافة المؤسسة إلى تشكيل الفرق، وضمان وجود علاقات إيجابية بين الموظفين والمدبرين في العمل.

التنافسية: هي من الخصائص التي تُشجّع عليها ثقافة المؤسسة؛ إذ يتوقع من الشركات أن تحرص على التعامل مع المنافسين لها في السوق، كما أنّ الشركة ذات الثقافة التنافسية توفر قدرةً مرتفعةً من المنافسة في السوق. الاستقرار: هو من القواعد الأساسية لثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص الشركات على وضع قيمة ثقافيةً مستقرة، ومن الممكن التنبؤ بها، ممّا يساهم في تخمين مستويات الإنتاجية، والعمل في أفضل الظروف الممكنة ضمن السوق غير المستقر .

<sup>1</sup> عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2009ص.72

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

بعد إستطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي ,بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي سنتعرف على ما جاء من دراسات في هذا الموضوع.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الإبداع التنظيمي

تعتبر دراسات الإبداع التنظيمي مجالا مهما في إدارة الأعمال فهي تستند إلى تحليل عميق لكيفية تطوير الشركات و المؤسسات , حيث تتناول هذه الدراسات العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي وتأثيرها على الهياكل التنظيمية و العمليات الداخلية.

#### الفرع الأول: الدراسات العربية

##### الدراسة الأولى: دراسة (خطاطبة 2008)<sup>1</sup>

بعنوان " استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية".

هدفت الدراسة التي أجريَتْ في البيئة الأردنية الى اقتراح استراتيجيه لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن, بالإضافة الى التعرف على واقع نشاط الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس, والتعرف أيضاً على واقع إدارة الإبداع في الجامعات الرسمية من خلال قياس مجموع من الممارسات الادارية المؤثرة في العملية الإبداعية وهي: إدارة الإبداع في مجال الدوافع المحركة للإبداع, وتحديد الهدف, والتمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة والموارد المخصصة لتنفيذ الأفكار, والاتصال المفتوح والتشارك الكامل للمعلومات وكذلك التحفيز للعاملين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن البالغ عددهم (5139), وقد تم اختيار عينة عشوائية تزيد نسبتها عن (42%), حيث بلغ عددها (2204) موزعين على (95) عميداً و (78) نائب عميد و (109) مساعدي عميد و (286) رئيس قسم و (1635) عضو هيئة تدريس, وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في مجال التدريس, ومتوسطة في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع.

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضاونة, أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة عن رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية, أطروحة دكتوراه-تخصص فلسفة في الادارة, جامعة عمان العربية, 2007, ص74

- درجة إدارة الإبداع والممارسات الإدارية الداعمة للإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية منخفضة في كافة المجالات.
- اقتراح استراتيجية لإدارة الإبداع في كافة الجامعات الرسمية في الأردن.

### الدراسة الثانية: دراسة (Abbas, 2005)<sup>1</sup>

#### بعنوان: Innovation and Organizational Culture: The Case of IT Companies in Jordan".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في البيئة الأردنية إلى التعرف على واقع الإبداع والثقافة التنظيمية، والعلاقة بينهما في شركات برمجية المعلومات المتخصصة في مجال تطوير البرمجيات، وقد اعتمدت الدراسة على أداة الإستبانة التي وزّعت على مديري الإدارة العليا والوسطى للحصول على البيانات الخاصة بالإبداع، في حين استخدمت الدراسة أيضاً استبانةً أخرى وزّعت على الموظفين التقنيين العاملين في تطوير البرمجيات للحصول على البيانات الخاصة للثقافة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى اهتمام الشركات بالإبداع والمتمثل في مدخلات وإدارة الإبداع جيد، بينما ما يتعلق بمخرجات الإبداع فإن الاهتمام كان متواضعاً.
- أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في شركات تكنولوجيا المعلومات هي ثقافة الإنجاز ثم ثقافة السلطة وأخيراً ثقافة الأدوار، في حين أن ثقافة الدعم لم يظهر لها وجود.
- يرتبط مستوى الإبداع بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- تتركز معوقات الإبداع في عدم وجود ميزانيات مخصصة للتحديث والإبداع، وممارسة الأعمال الروتينية على حساب البحث والتطوير وغياب الحوافز المادية والمعنوية.

### الدراسة الثالثة: دراسة الفضلي (2003)<sup>2</sup>

بعنوان: "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت." هدفت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي اعتمدها الدراسة؛ كعوامل مؤثرة على الإبداع مثل الراحة التنظيمية العامة وظروف الترقية، والعلاقات مع زملاء العمل، ودرجة التحدي التي توفرها الوظيفة والعوائد المالية وكفاية (المصادر والمتغير التابع جودة دور المدير كوكيل إبداع. وقد اشتملت عينة الدراسة على (391) موظفاً قيادياً كويتياً من الهيئات العامة الكويتية. حيث بينت نتائج الدراسة عن وجود تأثير

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضاونة، المرجع السابق، ص76

<sup>2</sup> نفس المرجع؛ ص77

واضح لمتغير واحد فقط، من بين المتغيرات المستقلة كافة، على المتغير التابع، وتمثل ذلك المتغير بالتطلع الذاتي إلى الأعلى، كما كشفت الدراسة وجود تأثير واضح لمتغيري كفاية المصادر ودرجة التحدي التي توفرها الوظيفة على متغير التطلع الذاتي للأعلى، كذلك بينت الدراسة أن المستوى القيادي الأول في الدراسة (رئيس قسم) تميز عن غيره (المراقب، ومدير الإدارة) على مستوى متوسطات متغير التطلع الذاتي إلى الأعلى مقابل تميز المستوى القيادي الثاني (المراقب) عما سواه من مستويات قيادية رئيس قسم / مدير إدارة فيما يتعلق بمتوسطات جودة الدور كوكيل إبداع.

### الدراسة الرابعة: دراسة الجديتاوي (2002)<sup>1</sup>

بعنوان: "الإبداع في القطاع الحكومي الأردني دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال."

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن (إربد، والمفرق، وعجلون، وجرش عن مدى توافر محفزات الإبداع الأنماط الإدارية، والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع والمشرف والحرية والاعتراف والتحدي ومعوقات الإبداع قلة الوقت والوضع الحالي، والمراكز السلطوية، وحفظ التقويم وقلة الموارد المالية، وظروف العمل، والقوانين والأنظمة) ومدى توافر خصائص الإداري المبدع كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر محفزات الإبداع ومعوقات الإبداع، وخصائص الإداري المبدع، تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحليل العلاقة بين مدى توافر خصائص الإداري المبدع ومعوقات الإبداع والعلاقة بين مدى توافر خصائص الإداري المبدع ومدى توافر محفزات الإبداع، كذلك العلاقة بين مدى توافر محفزات الإبداع ومعوقات الإبداع.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الإداريين في القطاع الحكومي في محافظات الشمال ممن يشغلون وظائف مدير، ومساعد مدير ورئيس قسم والبالغ عددهم (441)، وتم استرجاع (366) استبانته واستبعد (18) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل، وبذلك اعتمد الباحث (347) استبانته، بنسبة (78.7%) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية وعالية نسبياً بين مدى توافر خصائص الإداري المبدع ومدى توافر محفزات الإبداع.
- بينت الدراسة وجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوّقات الإبداع، ومدى توافر محفزات الإبداع. دراسة القببسي (2002) بعنوان: "واقع الإبداع في الدوائر الحكومية دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي." هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي، ومدى تقبل إدارتها للقدرات الإبداعية،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 81

والعمل على دعمها وتنميتها. وهدفت الدراسة أيضاً إلى كشف معوقات العملية الإبداعية في تلك المؤسسات ودراسة تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين على مدى تنمية ودعم الإبداع وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي، والبالغ عددها سبع عشرة دائرةً، وتكونت عينة الدراسة من خمس دوائر حكومية وتم توزيع (700) استبانة على أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- مدى دعم وتشجيع الإبداع وتمثلت في المعتقدات والاتجاهات والأساليب، الأهداف ووضوح الدور، تنظيم العمل، صنع القرار الاتصال والمعلومات، ودعم الأفكار، والصراع.
- 2 عامل دعم الأفكار كان من أكثر العوامل التي تبين النسبة الأكبر من التباين الكلي في دعم وتشجيع الإبداع يتبعه عامل المعتقدات والأساليب والاتجاهات ثم الصراع بينما كان العامل المتعلق بالاتصال والمعلومات هو أقل العوامل التي بينت نسبة التباين الكلي.
- 3- يعتبر عامل المعتقدات والأساليب والاتجاهات أكثر العوامل ممارسة في الدوائر الحكومية، بينما أوجدت الدراسة بأن عاملي دعم الأفكار وعامل الصراع؛ هما أقل هذه العوامل ممارسة من قبل العاملين.
- 4- وجدت الدراسة أن الاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، وكذلك الخوف من الفشل، وغياب جو الحرية والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وعدم تشجيع المنظمة هي أكثر العوامل المعرقلة للإبداع.

#### الدراسة الخامسة: دراسة السالم (1999)<sup>1</sup>

بعنوان: "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على منشأة صناعية عراقية. هدفت الدراسة إلى تشخيص أهمية تصميم العمل والتخصص على السلوك الإبداعي للعاملين. وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأبعاد للسلوك الإبداعي وهي تشجيع الإبداع، وتبني التغيير وحل المشاكل، ومدى الاتصالات والمخاطرة والمجازفة. وقد اشتملت الدراسة على عينة بلغ عددها (200) عاملة، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج:

وجود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي ما عدا التنوع بالمهمة. ضرورة منح العاملين دوراً أكبر بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-تخصص الإدارة العامة، جامعة ال البيت، 2018-2019، ص19

ضرورة تخفيض تنوع العمل والتأكيد على أن التخصص في نوعيات معينة من العمل تساعد على أداء إبداعي أفضل.

### الدراسة السادسة: دراسة هيجان (1999)<sup>1</sup>

بعنوان: "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع في المنظمات السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية وهي: عدم وضوح الرؤية والخوف من الفشل والتمسك بالأنماط التقليدية، وعدم وجود الحرية وعدم وجود دوافع داخلية للإبداع وعدم وجود تشجيع من قبل المنظم والإفراط في مكافأة النجاح، وعدم دعم العمل الجماعي من قبل المنظمة والاعتماد المفرط على الخبراء وعدم وجود أجواء مناسبة في المنظمة كالممدح والتسليية.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 68 مؤسسة حكومية في السعودية، وقد تكونت العينة من 34 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. صعوبة تحقيق الإبداع في كثير من المنظمات الحكومية بسبب المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين أو الجماعات من إظهار ما لديهم من قدرات وإمكانات إبداعية.
2. تعود أسباب المعوقات الإبداعية في المنظمات السعودية إلى عدم وجود رؤية واضحة للأهداف، والخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وعدم دعم فرق العمل الجماعي من قبل المنظمة.
3. وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة معنوية بين معوقات الإبداع والمتغيرات الشخصية.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى

دراسة ( Morris, 2005 )

بعنوان " A Survey of Organizational Creativity. " <sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر العوامل والنشاطات الإدارية ذات الأهمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات النيوزلاندية، حيث قام الباحث بدراسة تلك العوامل والنشاطات التي وردت من خلال الأدبيات

<sup>1</sup> محمد حمزة حسن الصفدي، المرجع السابق، ص20

<sup>2</sup> عاكف لطفي حضاونة، المرجع السابق، ص83

والدراسات السابقة والتي اعتُبرت مهمةً في تعزيز الإبداع التنظيمي، ومن تلك العوامل والنشاطات (الاتصال المنفتح والتشارك الكامل بالمعلومات، وكفاءة العاملين، والوقت والحيز، والموارد لمتابعة الأفكار والهيكل التنظيمي الداعم والتفويض الشخصي، والتمكين، والقيادة التنظيمية، ودافعية العاملين، ووضوح الأهداف التنظيمية، والحوافز الملائمة).

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل ونشاطات إدارية أخرى تعزز الإبداع التنظيمي من وجهة نظر المستجيبين وقد بينت الدراسة أهميتها وأولويتها حسب الترتيب والتسلسل التالي: الوقت، وكفاءة العاملين، والحيز والموارد المتابعة للأفكار والاتصال المنفتح والتشارك الكامل بالمعلومات، والهيكل التنظيمي الداعم والسلطة في البدء بالتغيير والتمكين الفردي والقيادة المبدعة وواقع ودافعية العاملين، ووضوح الأهداف التنظيمية، والحوافز الملائمة والاستثمار الملائم الأموال، والوقت والموارد، والأدوات والتكنولوجيا الملائمة، والتسامح في حالة الخطأ والتنوع والرغبة التنظيمية في التعلم من الأخطاء السابقة، والإبداع المعترف به والذي يجد التقدير والتوازن بين المخاطر والفرص والتفويض الماهر، وبعض الدعم من النظام، واستبعاد الأفراد غير المبدعين).

كما وجدت الدراسة بأنه من الممكن زيادة الإبداع والابتكار من خلال تطبيق سلسلة من المبادرات السلوكية والهيكلية والثقافية على الرغم من إمكانية اختلافها من منظمة لأخرى.

### الدراسة الثانية

دراسة (Lee, 2004)

بعنوان: **"The Determinants of Innovation in the Malaysian Manufacturing Sector: An Econometrics Analysis at the Firm Level"**.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات التي تواجه الإبداع في قطاع الصناعة الماليزي، وكذلك استكشاف الخصائص المرتبطة بالشركة والصناعة على توجه الشركات للإبداع في القطاع الصناعي الماليزي.

حيث اشتملت خصائص الشركات على (عمر) الشركة ومدى القيادة المحلية، والحصة من إيرادات الصادرات، ونوع الملكية ثم دراسة اثنتين من خصائص الشركات؛ هما نوع الصناعة من حيث مستوى التكنولوجيا، والتركيز السوقي. أما مصدر البيانات الذي اعتمدت عليه الدراسة فهو من المسح الوطني للإبداع الذي أجري في ماليزيا عام 2002 / 2003 والمدخل المستخدم يأتي من استطلاعات الوطنية للإبداع. وقد اعتمدت الدراسة على استخدام استبانة تم توزيعها على (4000) شركة تم الحصول عليها من دائرة الإحصاءات الماليزية، وقد تم استعادة (749) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضاونة، مرجع السابق، ص85

- خصائص الشركات والشركات الأقل عمراً هي أكثر احتمالات للإبداع مقارنة مع الشركات الأكبر عمراً. بالنسبة لمدى الملكية المحلية: إن الشركات ذات المستويات العليا من الملكية الأجنبية هي أكثر احتمالاً للإبداع مقارنة بالشركات ذات المستويات الدنيا من الملكية الأجنبية.

بالنسبة لحجم الشركة: الشركات الكبيرة هي أكثر احتمالاً للإبداع مقارنة بالشركات الأصغر حجماً. حصة الصادرات في المبيعات: أن الشركات التي تنتج إلى السوق المحلي تعمل لأن تكون أكثر إبداعاً من الشركات التي تنتج لأسواق التصدير.

بالنسبة لنوع الملكية وجدت الدراسة بأن هيكل الملكية مهم في الإبداع، وأن الشركات محدودة المسؤولية أكثر احتمالاً للإبداع مقارنة بالشركات ذات الملكية الفردية.

تركيز السوق: إن التركيز السوقي المرتفع يرتبط بارتفاع الميل للإبداع.

### الدراسة الثالثة

دراسة (Hellstrom, et al., 2002)

"Guiding Innovation Socially and Cognitively: The Innovation Team Model at Skanova Networks".<sup>1</sup>

أجريت هذه الدراسة على شركة اتصالات سويدية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نشاطات بناء فرق الإبداع في ابتكار أو تحليل الأفكار المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين هما المصدر الأول والذي اعتمد على تحليل المستندات التي تعتمدها الشركة لاختيار أعضاء الفرق والأجور والحوافز الممنوحة وصلاحيات الفريق والنظام المعتمد للتعامل مع إنجازاتهم وأفكارهم المطروحة.

المصدر الثاني: والذي اعتمد على المقابلات وقد شملت المقابلات (33) موظفًا من أعضاء الفرق.

ثم قام الباحثون بعد ذلك بمقارنة النتائج مع الأدبيات النظرية عن هذا الموضوع، وقد تم التوصل إلى النتائج

التالية:

1. يتكون فريق الإبداع بشكل عام من خمسة مستويات إدارية ولكل مستوى مسؤوليات خاصة به تلخص كالاتي:

- القائد وتكون مسؤوليته الإشراف على أعمال الفريق، وتقييم الأنشطة طبقاً لسياسة الشركة السوقية والسياسية والتكنولوجية

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضائنة، المرجع السابق، ص 85

- المدرب وتكون مسؤولية مساندة للقائد الفريق في عملية إعداد البرامج التي تساعد على تطوير مستوى الأفكار والمقترحات بشكل إبداعي، وكذلك يعمل على تسهيل الحصول على المعلومات من مختلف أقسام المؤسسة وكذلك يقوم بإيصال نتائج أعمال الفريق إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى مسؤوليته عن تقييم المستوى الإبداعي لدى الأفراد واتخاذ القرار المناسب من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم ومستواهم.

- باحثان وتكون مسؤوليتهما جمع الأفكار الإبداعية في مراحلها الأولية ويتميزان بدرجة عالية من الإبداع والتميز ويعملان على تحفيز الأفراد لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم كما يكونان على مستوى عال من المعرفة والخبرة في السوق وحاجات المستهلكين.

- مخططان استراتيجيان وتكون مسؤوليتهما تحليل النماذج الأولية لكل من المنتجات والخدمات التي يقدمها الفريق من منظور استراتيجي، وتقديمها إلى أصحاب القرار في المؤسسة.

- مديران وتكون مسؤوليتهما سد الفجوة المتوقعة بين الفريق والأقسام الأخرى في المؤسسة، وبينهم وبين أصحاب القرار في المستويات العليا، كذلك يقومون بتشخيص المشاكل التي تعترض عمل الفريق وتقديم الحلول المناسبة.

2. أثبتت الدراسة عدم التمكن من إدارة الإبداع من قبل أقسام معينة كالتدريب أو البحث والتطوير، بل يجب أن تكون ذات علاقة مباشرة ومرتبطة مع إستراتيجية الشركة وسياساتها. وهذا يعني كما يفترض الباحث جهات أخرى أكثر تأثيراً في تنمية الإبداع التنظيمي من أقسام التدريب والبحث ألا وهي إرادة الإدارة العليا وسياساتها المتبعة هي التي تلعب الدور الفاعل في دعم الإبداع وتطبيقه من خلال تطبيق نشاطات وممارسات إدارية معينة.

#### الدراسة الرابعة

دراسة (Woodman, et al., 1993)

"Toward A Theory of Organization Creativity".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى بحث نظرية شاملة من أجل السعي إلى تطوير الإطار لمفهوم الإبداع التنظيمي في ظل تعقيدات النظام الاجتماعي من خلال التفاعلات الناتجة بين خصائص الفرد وإسناد فرق العمل من خلال الدوافع التنظيمية من أجل الوصول إلى مؤسسات مصرفية مبدعة وإبداعات تنظيمية تتمثل في إيجاد وتوليد بعض الأشياء؛ مثل خدمات مصرفية وأفكار ومنتجات مصرفية وإجراءات عمل وعمليات جديدة تنطلق أول مرة وتطبيقها في المؤسسات المصرفية.

وفيما يتعلق بالخصائص الفردية يرى هؤلاء الباحثون أن الإبداع الذي يتقدم به الفرد داخل المنظمة له علاقة مع الكثير من المتغيرات والأمور الحياتية التي يمتاز بها ذلك الفرد مثل: المعرفة بالأعمال التي يقوم بها والقدرة على

<sup>1</sup> عاكف لطفي حضائنة، المرجع السابق، ص 88

التفكير الإبداعي والدوافع الشخصية والتأثيرات الاجتماعية وفيما يتعلق بالإبداعات الجماعية مثل: إبداعات فريق العمل داخل المؤسسة المصرفية فهي ناتجة عن التفاعلات بين: تلك الخصائص الفردية وتتضمن خصائص الجماعة وتأثيرات البيئة وتركيبية الجماعة وعمليات الجماعة). وبناءً على ذلك أكدت الدراسة على أن الإبداع التنظيمي يمكن أن يتحقق في المؤسسات المصرفية بمستويات عديدة، فقد يكون في الواقع بسبب سلوك فردي أو بسبب ما توصلت إليه جماعة العمل داخل المؤسسة المصرفية.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تلخيصها بما يلي:

1. هناك علاقة بين المنتجات والخدمات المصرفية والأفكار وإجراءات العمليات الجديدة والإبداع في المصارف المبدعة.

2. أن الإبداع الذي يتحقق داخل المؤسسة المصرفية من قبل الأفراد له علاقة مع الكثير من المتغيرات مثل: القدرة على التفكير الإبداعي المعرفة بالأعمال التي يؤديها، والتأثيرات الاجتماعية والدوافع الشخصية.

3 هناك علاقة بين إبداعات فريق العمل (الجماعية) والخصائص الفردية والتي تتضمن تركيبية الجماعة داخل المؤسسة المصرفية، وخصائص الجماعة داخل المؤسسة المصرفية وعمليات الجماعة، وتأثيرات البيئة الخارجية على عمليات الإبداع

### الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة؛ للتعرف على أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية وذلك بغية تعزيز هذا المفهوم وتطبيقاته في الإدارة الرئيسة للمؤسسة؛ لما لذلك من أثر واضح على رفع مستوى الأداء لهذه المؤسسة، خصوصاً إذا ما أُحسِنَ تطبيقها واستخدامها على الوجه الأمثل. ولذلك أرى ضرورة إبراز هذا المفهوم وتقديمه لإدارة المؤسسة للإفادة من قدر الإمكان في مجال السياسات والممارسات الإدارية، خاصة وأن هناك افتقاراً للدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر بشكل عام وفي المؤسسة الاقتصادية أو القطاع الخاص على وجه الخصوص.

وبذلك يمكن لهذه الدراسة أن تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الفريدة التي تبحث في أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي، وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية، لما لذلك من أهمية في مواكبة التطورات وتحسين ظروف العمل الداخلية والاستجابة للمتغيرات التي طرأت في بيئة الأعمال العالمية نتيجة الانفتاح الاقتصادي على العالم، وزيادة مستوى الوعي والثقافة لدى المستهلك حول أتماط الجودة والنوعية للخدمات والسلع المعروضة.

2 تركيز هذه الدراسة على حالة معينة وهي المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية. وهذا يجعل البحث أكثر إثراء وخاصةً للجهة المبحوثة، بينما لم تتناول الدراسات العربية والأجنبية السابقة دراسات الحالة وخاصة في مجالات الإبداع التنظيمي، وإنما انصبحت معظم الدراسات السابقة . وخاصةً العربية . على دراسة الإبداع بشكل عام، بينما تناولت بعض الدراسات الأجنبية موضوع الإبداع التنظيمي، ولكن مجمل الدراسات - سواء العربية أو الأجنبية - تناولته من حيث أثر العوامل المختلفة عليه، كالعوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والإدارية بالإضافة إلى التحديات والمعوقات الإبداعية. ومن الجدير بالذكر أن بعض تلك الدراسات تناولت بعض النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي ولكن تناولتها بجوانب ضيقة لم تأخذ حقها الكافي في البحث والدراسة، إضافة إلى عدم وجود دراسات محلية أو عربية، تناولت أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن الأداء المؤسسي بشكل مباشر، بينما ركزت هذه الدراسة بشكل مباشر على أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية ، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على رضا العاملين، وكذلك التعرف على مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة

والأهم من ذلك أيضاً هو أن الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية، اقتصرت على الشركات أو المؤسسات الخاصة وقليل جداً منها ما تناول القطاع الحكومي. لذلك أعتقد أنه من الضروري أن توجه أنظار الباحثين إلى هذا القطاع ليأخذ نصيباً من الدراسة والبحث لعل ذلك يحقق له نوعاً من التوازن المتكافئ مع القطاع الخاص أو على الأقل يحافظ على سد الفجوات وعدم اتساعها.

وبناءً على ما ذُكرَ أفترض أنه على الرغم من تناول هذا البحث لدراسة حالة، إلا أنها ستضيف قيمة علمية ذات فائدة متنوعة تتمثل بما يلي:

1. تعتبر نتائج الدراسة ذات فائدة؛ كونها سوف تكشف واقع تطبيق المؤسسة للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي. حيث تُعتبر المؤسسة إحدى المؤسسات الفريدة التي تعمل في مجال تقديم السلع للمجتمع المحلي.

2. تعتبر نتائج الدراسة مهمة للإدارة العامة للمؤسسة للوقوف على واقع أداء المؤسسة من حيث رضا العاملين ورضا المستفيدين، والتي تعتبر من الأهداف الإستراتيجية لها، ولتعمل على إعادة النظر في سياساتها الإدارية تجاه تطبيق أهدافها الاستراتيجية وممارسة الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، وكذلك الخدمات للمستفيدين بمستوى أفضل.

3. تعتبر نتائج الدراسة مهمة لبعض المؤسسات الحكومية التي تعمل في نفس المجال مثل المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية، وكذلك يمكن أن تستفيد معظم المؤسسات الخاصة الكبيرة التي تعمل في نفس المجال من نتائج هذه الدراسة؛ لمعرفة مدى أهمية تطبيق النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على الأداء المؤسسي ولتتمكن من

معرفة رغبات واتجاهات المستفيدين أو المستهلكين تجاه الخدمة المطلوبة، ولتتمكن أيضاً من زيادة العي والاهتمام بالإبداع كونه يعتبر من أهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة

أسهمت الدراسات السابقة لثقافة المؤسسة بشكل كبير في تسليط الضوء على دورها في تحليل مكونات وتأثيرات ثقافة المؤسسة مما ساعد في فهم تأثيرها على سلوك الموظفين و أداء المؤسسة

الفرع الأول: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى بشير محمد : حول الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في التفاعل الثقافة التقليدية

##### والثقافة الصناعية<sup>1</sup>

يعتمد في هذه الدراسة السوسولوجية حول المؤسسة الجزائرية على محاولة الإجابة على الإشكالية الانتقال الثقافي الذي عرفته الجزائر ، من المرجعية التقليدية الريفية الزراعية إلى مرجعية الحضرية الصناعية ، بمعنى دراسة ما ينتج التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية والانتقالية للمجتمع الجزائري بواسطة التصنيع ، بهدف تغير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية - الزراعية واكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية ، ومدى رد فعل هذه الموروث الثقافي التقليدي لمقاومة هذا التغير يعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واعتماده على الأداة الاستمارة حيث العينة متكونة من 80 عامل

- حيث ينطلق الباحث من ثلاث فرضيات للإجابة على تساؤله الرئيسي :

1- أن الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله

المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة

2- أن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية - زراعية و متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين لا يمكن

تحطيمها بسهولة ولقد لوحظ في هذا الإطار انه صعب حتى على المستعمر تحطيم القيم والمعتقدات الثقافية

الأصلية -3- أن كل محاولة استئصاليه لقيم ثقافية أصلية بغية تعويضها بقيم ثقافية جديدة يكون ما لها الفشل

لعدم مراعاة خصوصيات كل مجتمع

<sup>1</sup> بوعلام الله يوسف، ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد6، العدد1، جامعة وهران2 أحمد بن

أحمد، جوان2019، ص32

من النتائج التي توصل إليها الباحث كالاتي :

- أن هناك تقارب وتصادم في العملية التفاعلية بين الثقافتين التقليدية والصناعية ومالت إليه هذه التجربة التي عرفت الجزائر من خلال انتقالها من المرحلة الزراعية إلى المرحلة الصناعية واقل ما يمكن القول عنها أنها فاشلة بالنظر إلى الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية
- فشل بل انهيار نموذج التنمية بكامله نتيجة اعتماد السلطات المعنية بالأمر على الجانب المادي فقط في هذه العملية الانتقالية بإنشاء أقطاب صناعية على المستوى التراب الوطني دون الاهتمام بالجانب الثقافي بمعنى إحداث تغيير على المستوى الأفكار والعادات والتقاليد والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع الجزائري
- أهمية الاعتماد في كل عملية نمووية التدرج المتأني المتولد عن المرور من البسيط إلى المعقد بصفة تجانسية ، لقد لاحظ بعض المنظرين النتائج الوخيمة التي عرفها المجتمعات النامية من جراء اعتمادها على تجارب الغير ، هذه التجارب الناجحة جانست مع اقتصادها وخصائصها الثقافية ، أنها القاعدة التي من المفروض الاعتماد عليها ، وفي حالة التنكر لها وعدم أخذها بعين الاعتبار فلا عجب من النتائج المنتظرة إذا يصبح كل مشروع معرض للفشل الأكيد وقت الانعدام شروط نجاحه
- إنما هو موجود في المجتمع ينعكس داخل المؤسسة الصناعية التي تعتمد على معايير موضوعية في التسيير والتنظيم ومن بين هذه القيم التقليدية عمق الروح العشائرية والتميز بين الجنين لدى العمال الجزائريين وأخير إن المسؤولين اطغوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة كذا شخصيتها مما يتطلب الولاء من الآخرين وكذا ثقافة الخضوع .

### الدراسة الثانية دراسة: سليمة سلام<sup>1</sup>

بعنوان: ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير علوم التسيير فرع تحليل اقتصادي جامعة الجزائر 2003/2004

تعرضت الباحثة لإثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية، من خلال محاولة معرفة الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الاستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة بشكل يجعلها تتكيف مع المتغيرات البيئية بدناميكية وفعالية وتأثير محددات ثقافة المؤسسة في إحداث عملية التغيير، حيث تنعكس أهمية ثقافة

<sup>1</sup> زياني نوال، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر-تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2018-2019، ص18

المؤسسة في عدة جوانب للمؤسسة، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال كفاءة الفرد، الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي على كل مستويات المؤسسة بمدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد في المؤسسة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لقد خلصت الباحثة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير بها، كما أكدت على أهمية دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح، وهذا الأخير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم هم قادة التغيير، من خلال إدراج وإدماج القيم وباقي عناصر ثقافة المؤسسة والتي تعتبر من بين أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح واستمرار أي شكل من أشكال التغيير في المؤسسة.

### الدراسة الثالثة<sup>1</sup> دراسة العياشي عنصر: "حول تمايزات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في

الجزائر "

التي تنطلق من تساؤلات حول : التأثير الذي مارسه عملية التصنيع على المبنى الاجتماعية والثقافية للمجتمع إلى أي حد أسهمت في إضعاف وإزاحة عناصر الثقافة القديمة ، وخلق عناصر ثقافية جديدة مرتبطة بالعقلانية

الصناعية؟

أم أن عناصر الثقافة القديمة ما تزال مهيمنة داخل المؤسسة ؟

أم هناك نوع من التعايش بين هاتين الثقافتين التي تنتمي إلى أطر مرجعية مختلفة ؟

- من بين النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة :

إن هذه القيم والعناصر الثقافية الجديدة المرتبطة بالتصنيع ، والتي تعتبر دخيلة على المجتمع الجزائري ، ترتب عن إدماجها تغيرات عنيفة في البنية الاجتماعية ، والإطار الثقافي للمجتمع ، ولعل أهم التناقضات التي أفرزتها هذه العملية ، تلك التي وقعت بين الشروط الموضوعية لقيام قاعدة صناعية تعتمد على تنظيم عقلائي ، وثقافة

<sup>1</sup> بوعلام الله يوسف، المرجع السابق، ص32

صناعية جديدة وبنى اجتماعية ، لا تزال تعتمد على قيم ومعايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة ، هذه التناقضات نجدها داخل المؤسسة بين القيم والممارسات المعتمدة على العقلانية الصناعية ، مع تلك التي تنتمي إلى إطار ثقافي قديم ، يقوم على سيادة العلاقات القرابية والزبونية ، تعبر عن بنية اجتماعية قبل صناعية ريفية وفلاحية.

### الدراسة الرابعة دراسة بوفلجة غياث : الثقافة الاجتماعية وأثرها على السلوك المهني للعمال<sup>1</sup>

دراسة ميدانية بوحدة النسيج في محيط شبه ريفي، سنة 2001 يتمثل مجتمع الدراسة في منطقة ريفية بولاية تلمسان يشتغل جل سكانها بالزراعة، وارعى، وقد اختار الباحث مصنع النسيج الذي بني بسيدو في عهد الاشتراكية في إطار التوازن الجهوي ، والذي يعمل به أكثر من مئة عامل ومسير من سكان المنطقة، وذلك إن الباحث كان يحاول أن يتساءل حول العلاقة بين الثقافة المجتمعية والتي تميزها هنا بالريفية وسلوكات العمال حيث يبنى إشكالية بحثه حول صعوبة التكيف مع مستلزمات التنظيمات الصناعية المعاصرة وثقافة المجتمع الجزائري المختلفة عنها ، وعليه كيف توجه الثقافة المجتمعية للأفراد سلوكياتهم داخل العمل في ظل التنظيم الصناعي مختلف عنها ؟

وقد افترض أن هذه الثقافة من شأنها التأثير في تحديد قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل من خلال مدى الانضباط والصرامة في تنفيذ المهام ، مدى احترامهم لقوانين العمل ومتطلباته ، كما تؤثر في تحديد مكانة العمل ودوافعه ، ليستخلص من خلال عملية جمع المعطيات باستعمال أداة الاستبيان بان العامل الجزائري يتأثر بالقيم السائدة في مجتمعه إلى حد كبير ، حيث يمكن استخلاص مجموعة من العوامل الثقافية التي لها دور كبير في تحديد الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل الجزائري التي يمكن ملاحظتها من خلال مجموعة من الممارسات ومن أهمها :

- طريقة الإشعار عن التغيب ، حيث يكون بعد العودة للعمل
- البقاء في العمل رغم الاكتفاء المالي ، لأنه يعطي للعمل بعد دينيا
- الاتصال بالمسؤول خارج المؤسسة للتحدث معه عن موضوع العمل .
- عدم القيام بأي إجراء للوقاية من حوادث العمل والاستسلام للقدر

<sup>1</sup> خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات،جامعة وهران 02، 2017-2018،ص16

- اللجوء إلى الوساطة والمحسوبة أمام الإدارة من اجل الترقية.
- عدم السماح للمرأة بالعمل ، وان حصل ذلك فبتحفظ .
- اعتماد البعد الأخلاقي كأحد معايير اختيار المسؤولين في العمل .

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

## الدراسة الأولى دراسة (John P. KOTTER et James L. HESKETT, 'Corporate Culture and Performance'<sup>1</sup>)

بعنوان: ثقافة المؤسسة والأداء

الدراسة عبارة عن كتاب للباحثين John P. KOTTER et James L. HESKETT ، نشرت لأول مرة في سنة 1992 تحت عنوان Corporate Culture and Performance والكتاب هو ثمرة تحقيق كبير في أربع (04) دراسات ضخمة قادها الباحثان من أوت سنة 1987 إلى غاية جانفي من سنة 1991، في الولايات المتحدة الأمريكية ومولت من طرف قسم البحث ل Harvard Business School ، وشملت الدراسة 207 مؤسسة تنشط في 22 قطاع من الصناعات.

ومن بين الأهداف التي سعت إليها هاته الدراسة للباحثين أنها كانت تسعى إلى محاولة الإجابة عن السؤال المحوري وهو أنه هل توجد هناك علاقة سببية بين ثقافة أي مؤسسة ونتائجها، أي أدائها؟ وكذلك محاولة البحث في طبيعة تلك العلاقة ومحاولة قياسها، وتميزت هذه الدراسة في الطرح الجيد للإشكالية من وجهة نظر استراتيجية.

### الفرع الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

أجريت هذه الدراسات في فترات زمنية متقاربة، بمعنى أنها حديثة جدا، وذلك راجع إلى حداثة موضوع ثقافة المؤسسة، والذي بدأ في الظهور في سنوات التسعينيات من القرن الماضي، كما أنها شملت القطاعين العام والخاص اقتصادي، إنتاجي، وخدمي حيث اعتمد كل باحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات، ما يعني اعتماد كل الدراسات السابقة على المدخل الكمي في قياس ثقافة المؤسسة، والذي بدوره يعتمد على الاستبيان، مما أدى بنا إلى انتهاج نفس المنهج لقياس تأثير ثقافة المؤسسة على أداء العاملين ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة، فقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري وإعداد أدوات القياس المناسبة للدراسة من خلال دمج عدد من

<sup>1</sup> زياتي نوال، المرجع السابق، ص25

المقاييس التي استعملها الباحثين في الدراسات السابقة المختلفة والمتعلقة بثقافة المؤسسة، أو الثقافة التنظيمية كونها تحمل وثقافة المؤسسة نفس المبادئ والقيم مع أداء العاملين، والإلمام بجميع جوانب الموضوع مع تفادي كل ضعف أو نقص رآه الباحث.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي

تسعى الدراسات السابقة إلى الربط بين ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي كجوانب أساسية في نجاح المؤسسات تمحورت هذه الدراسات حول فهم كيفية تأثير ثقافة المؤسسة في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي و توليد افكار جديدة.

### الفرع الأول: الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى<sup>1</sup> عبارة عن مؤتمر دولي للتنمية الإدارية تحت رعاية معهد الإدارة العامة للمملكة

العربية السعودية و كان تحت عنوان " ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة التربوية " .

- هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي هو "ما العلاقة بين الثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي بالمؤسسات التربوية".

و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية خلال العام الدراسي 2007-2008 و البالغ عددهم (17094) عاملا إداريا، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) عاملا و يمثلون ما نسبته مائة بالمائة من مجتمع الدراسة ، و جميع العاملين في المناطق التعليمية .

و لتحقيق هدف الدراسة فقد عمد الباحث إلى عمل استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، و بعد أن تم إعداد و بناء أداة الدراسة و التحقق من صدقها و ثباتها تم توزيع (1307) إستبانة على عينة الدراسة ، ثم نضع التحليل الإحصائي منها (1159) استبانة، أي نسبة (88.7) من الاستبانات الموزعة و قد تم تفرغ الإجابات و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي و تحليل النتائج وفقا لأسئلة الدراسة، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

<sup>1</sup> شيهاني سيهام، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي، مجلة ايكوفان، جامعة طاهري محمد بشار، 2018، ص32

- أن الثقافة المؤسسة السائدة لدى العاملين كانت متوسطة و درجة الإبداع التنظيمي لديهم كانت أيضا متوسطة لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسة في امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير "المؤهل التربوي" في مجال الإدارة المدرسية.

دلت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع التنظيمي لديهم.

### الدراسة الثانية الليثي محمد بن علي بن حسن (2008).<sup>1</sup>

**بعنوان :** الثقافة المؤسسة لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

توضيح أهمية الثقافة المؤسسة السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

-أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من

<sup>1</sup> أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر-تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص33

أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وبكالوريوس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

### الدراسة الثالثة العنزي، بسام بن مناور (2004).<sup>1</sup>

**بعنوان:** أثر الثقافة المؤسسة على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية المملكة العربية السعودية. جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة المؤسسة على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

توضيح أهمية كل من الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.

التعرف على واقع قيم الثقافة المؤسسة وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة المؤسسة على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة المؤسسة في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.

وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة المؤسسة ( القوة، المكافأة، الفاعلية، فرق العمل، العدالة، النظام وعناصر الإبداع الإداري

### الفرع الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، توصلت إلى ما يلي:

أ / أوجه الشبه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ثقافة المؤسسة من الجانب النظري.

<sup>1</sup> أسماء جلوي، المرجع السابق، ص34

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع التنظيمي من الجانب النظري.
- معظم الدراسات السابقة توجه الضوء على أهمية ثقافة المؤسسة كمحفز أساسي لتعزيز الإبداع التنظيمي.
- تؤكد هذه الدراسات على أن القيم والمعتقدات والعادات التي تميز ثقافة المؤسسة تساهم في تشجيع الأفراد على التفكير خارج الصندوق واقتراح حلول مبتكرة.
- العديد من الأبحاث تشير إلى دور المديرين في تشكيل وتعزيز ثقافة المؤسسة التي تدعم الإبداع.
- تُظهر الدراسات أن المديرين الذين يروجون للتفكير المبتكر ويشجعون على تبني الأفكار الجديدة يمكن أن يؤثروا إيجاباً في بيئة العمل لدعم الإبداع.
- الثقافة المؤسسية التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد تُعزز من فرص التفكير المشترك والإبداع.
- توضح الدراسات أن الثقافة التي تعتبر الأخطاء جزءاً من عملية التعلم والتحسين تميل إلى تعزيز الإبداع.

#### ب / أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- هناك اختلاف في كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على الإبداع بناءً على المجال الذي تتعامل معه المؤسسة.
- بعض الدراسات تستدعي اعتبار العوامل الظروفية والاقتصادية التي قد تؤثر في كيفية تطبيق ثقافة المؤسسة لتعزيز الإبداع.
- قد يكون للضغوط التنظيمية تأثير مباشر على القدرة على الاستثمار في الإبداع.
- يمكن أن تؤثر التطورات التكنولوجية في كيفية توجيه ثقافة المؤسسة نحو الابتكار.

- في بعض الحالات، قد تدفع التقنيات الجديدة إلى تغييرات في التفكير والنهج المطلوب لدعم الإبداع

التنظيمي..

## خلاصة الفصل:

تحدد الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة والتي تتجلى في دعمها لعملية تطوير الإبداع و تقديره ومكافئته و خلق ثقافة المنافسة بين الأفراد و دعم الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية و القائم على الثقة و المصادقية، هذا ما نجد عكسه في المؤسسة الجزائرية التي لا تولي اهتماما بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع والظاهرة من خلال العناصر و الجوانب الثقافية المؤثرة سلبا على سيرورة الإبداع في المؤسسة، مثل انعدام ثقافة المنافسة بين العاملين و كذا ثقافة تجريب الأفكار عدم وجود نظام لتشجيع العاملين وترقيتهم و تحفيزهم و مكافئتهم على سلوكياتهم الإبداعية و التي من شأنه أن ينمي دافعيتهم نحو الإبداع والابتكار لتطوير الأداء في المؤسسة، مما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة المتعلقة بانعكاس الثقافة المساعدة للإبداع على النظام الإبداعي في المؤسسة و العكس. فقد أصبح التغيير الثقافي ضرورة للتأقلم مع التغيير نحو الإبداع في المؤسسات خاصة العمومية و ذلك من خلال الرؤية و التطلعات المستقبلية لها في ظل المنافسة مع القطاع الخاص، و يتم بواسطته بلورة و دعم السلوكيات الإبداعية عن طريق نظام اتصال فعال يسهل حركة الأفكار والممارسات بشكل يثري الثقافة المطلوبة و كذا الاقتناع بضرورة هذا التغيير

# الفصل الثاني

دور ثقافة المؤسسة في تعزيز  
الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب  
وحدة غرداية دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية في الفصل الأول وبعد عرض مختلف الدراسات السابقة للموضوع، سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري لموضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي على الجانب التطبيقي وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأنابيب وحدة غرداية ALFAPIPE حيث اعتمدنا على الاستبانة لإستقصاء آراء حول الموضوع واستخراج النتائج وتحليلها هذا ماستتطرق له في هذا الفصل حيث يحتوي على مبحثين يتضمن كل مبحث مطلبين

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ألقابايب و أهدافها و أدوات جمع البيانات
- المبحث الثاني : المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبيان

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ألقاباب و أهدافها و أدوات جمع البيانات

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *\*ALFA PIPE\**:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الحاج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

الفرع الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب *\*ALEA PIPE\** :

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* الى عدة شركات وهي :

- ✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .
- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي

والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS*.
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.
- ✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA*.
- ✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

- مديرية غرداية *PIPE GAZ*
- مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

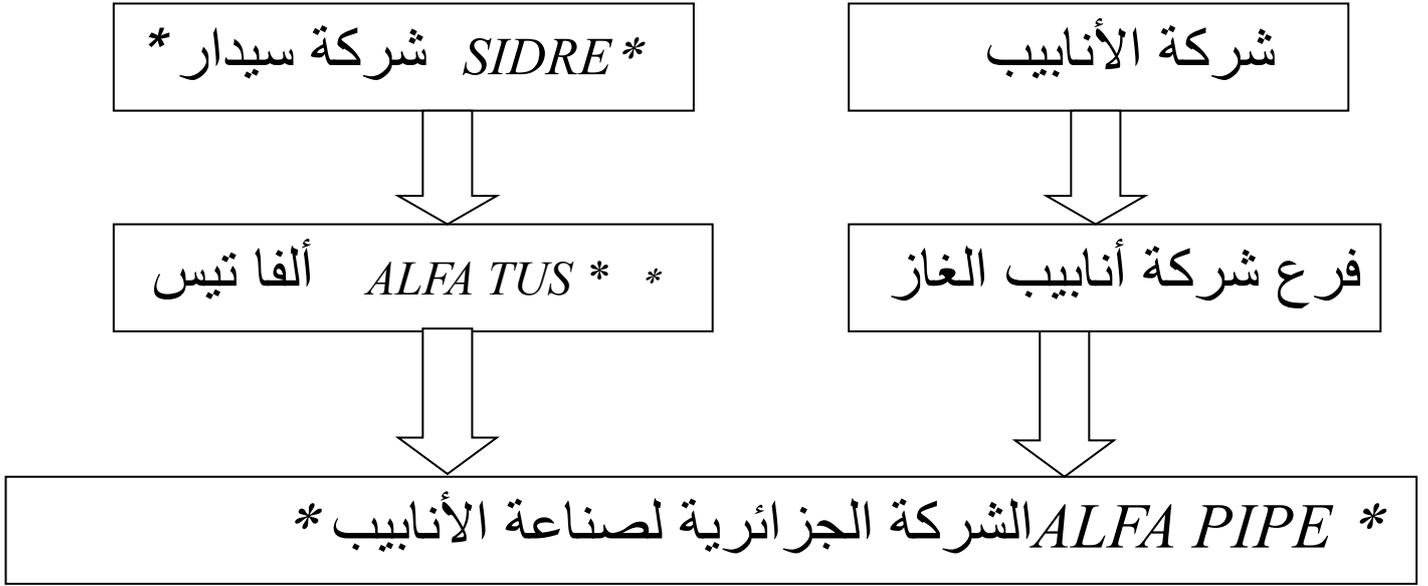
وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :
  - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
  - وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان .
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000 م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB* \*
- في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
- في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

الشكل (02) يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



\* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج *ALFA PIPE* وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \* فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

- ✓ ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .
- ✓ ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .
- ✓ ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف

طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الو رشات المهندسين ..... الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري .

❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر

- ❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .
- ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

### الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز \* ALFA PIPE \* ( انظر الملحق رقم 1 ) .

### المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات والمعلومات وثباتها

#### الفرع الأول : تحديد مجتمع الدراسة

التطرق لمختلف المديرات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

#### الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أناييب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:

✓ مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التنب تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بجل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

المديرية:

**1, المديرية الفنية:** ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية التالية :

### ❖ دائرة المستخدمين:

حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

2, مديرية التموين : تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية

❖ دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديرية و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

3, مديرية المالية : تعد من المديرية الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديرية الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ،

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايبب وحدة غرداية دراسة ميدانية

إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

- ❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها
- ❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها

**4, المديرية التجارية** : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات ، السعر و الوقت ..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديرات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

- ❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
- ❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

### التحليل الاحصائي الوصفي للاستبيان الدراسة

#### الفرع الأول: صدق وثبات الاستبانة الدراسة

حتى يتم التأكد من صلاحية الاستبيان أو عدمها تم اجراء مجموعة من الاختبارات، وذلك من خلال اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

**أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 45 عينة، وذلك بحساب معامل الارتباط كل بعد والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ومن هنا سنقوم بحساب الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

### 1. حساب معامل لارتباط

يجب التحقق من صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان Spearman من أجل حساب درجة الارتباط للبعدين بالدرجة الكلية للمحور الكلي وهذا بالنسبة للمتغير المستقل ثقافة المؤسسة وفقرات المتغير التابع الإبداع التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور، وذلك بطرح الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد ارتباط معناه  $r \in ]-1; 1[$ ؛

- فرضية البديل  $H_1$ : يوجد ارتباط معناه  $r \in ]-1; 1[$ .

يمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول (02): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور

رقم	فقرات المحور الأول: قيم الدعم والتحفيز	قيمة الارتباط R
Q1	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل	**0.938
Q2	يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين بالمؤسسة ويتم تكريم المجتهدين منهم	**0.973
Q3	تعتمد المؤسسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين بها	**0.926
Q4	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية تسمح بتطوير مهارات العاملين	**0.926
Q5	تسهر إدارة المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه العامل في المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت	**0.971
X1	الكلي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويقصد ب:

\*\* ذات دلالة عند مستوى معنوية عند 0,01.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين  $]-1; 1[$ ، وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01.

الجدول (03): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم	فقرات المحور الثاني : العمل كفريق	قيمة الارتباط R
Q6	يتم تشكيل فرق العمل من تخصصات ومصالح مختلفة	**0.953
Q7	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة	**0.969
Q8	ارغب في بذل المزيد من الجهود الإضافية لصالح المؤسسة	**0.931

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

Q9	لدي اندماج بحيث اتعاون مع فريق العمل للقيام بالمسؤوليات الموجهة لنا	**0.929
Q10	هل يتشارك اعضاء الفريق في توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومناسب بناء على قدراتهم ومهاراتهم	**0.965
	الكلية	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني العمل كفريق مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين  $[-1;1]$ ، وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

الجدول (04): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

قيمة الارتباط R	فقرات المحور الثالث: قيم العدل و المساوات	
**0.964	توجد مساحة ثقة متبادلة بين ادارة المؤسسة والعمالين	Q11
**0.965	يتم الاهتمام بكل ومعالجة المشكلات التي تواجه العمالين	Q12
**0.933	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في المؤسسة	Q13
**0.964	المصلحة الجماعية داخل المؤسسة أهم من المصلحة الفردية للعمالين.	Q14
**0.964	يتعامل كل العمالين في المؤسسة باحترام مع بعضهم البعض	Q15
**0.97	يمنح للعمالين فرصة عادلة لطرح شكاوهم عندما تحدث خلافات حول موضوع ما	Q16
1	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث قيم العدل و المساوات مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين  $[-1;1]$ ، وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

الجدول (05): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

قيمة الارتباط R	فقرات المتغير التابع: الابداع التنظيمي	
**0.969	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التفكير الابداعي مثل توفير وقت للتفكير والاختبار	Q17

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

Q18	توفر إدارة المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات	**0.973
Q19	تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	**0.950
Q20	الأعراف السائدة تساعدني على زيادة التعاون بين العاملين	**0.947
Q21	في المؤسسة يلقي التجديد والإبداع تشجيعا	**0.970
Q22	يتخاطب العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل (علاقات رسمية).	**0.951
Q23	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار في جميع مستوياتها	**0.973
Q24	تعتبر مؤسستك ملتزمة بتعزيز الإبداع التنظيمي كجزء من إستراتيجيتها العامة	**0.978
Q25	توجد في مؤسستك سياسات وإجراءات محددة لتشجيع الإبداع ودعمه.	**0.961
Q26	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات والإجراءات	*0.966
Q27	هل توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة و المبتكرة	**0.969
	الكلي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع الإبداع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين  $[-1; 1]$ ، وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$ ، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01 .

### الجدول (06): مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

متغيرات الدراسة	ثقافة المؤسسة	الإبداع التنظيمي
ثقافة المؤسسة	1	**0.966
الإبداع التنظيمي	**0.966	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ب برنامج SPSS

من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة نلاحظ ان هناك ارتباط عند مستوى معنوية 0.01 بلغت قيمته 0.966، ومنه فان اداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي ممتاز ويمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

### الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، هذا يقاس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها وللتأكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

الكلية وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل ثقافة المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التنظيمي، وكلما يكون أكبر من 0,6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول، عند مستوى معنوية 0,05، هناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

-فرضية العدم:  $H_0$  عدم مصداقية البيانات إذا كان  $AC \neq 0;1$

-فرضية البديل:  $H_1$  هناك مصداقية للبيانات إذا كان  $AC = 0;1$

وسنقوم من خلال هذا العنصر تحديد صدق وثبات أبعاد كل من متغيرات الدراسة حتى نتأكد من استقرار نتائج الاستبيان في حالة تم توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (07): نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي للمتغير المستقل والتابع.

متغيرات الدراسة	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول: قيم الدعم و التحفيز	0.974
المحور الثاني: العمل كفريق	0.967
المحور الثالث: قيم العدل و المساوات	0.982
المتغير المستقل: ثقافة المؤسسة	0.991
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	0.992
الكلية	0.996

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان قيم معامل الفا كرونباخ الكلي أكبر من 0.996، كما ان قيم المعامل لكل متغير على حدا تشير الى ان الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف\_سمرنوف)

اختبار كولجروف\_سمرنوف (S-K) Kolmogoro-smirnov Test لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعنوية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لمجموع المحاور أكبر من 0.05 وهذا ما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع

البيان	قيمة الإختبار	مستوى	النتيجة
	Kolmogoro-	الدلالة sig	

الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

		smirnov		
يتبع التوزيع الطبيعي	0.487	0.836	قيم الدعم و التحفيز	01
يتبع التوزيع الطبيعي	0.311	0.964	العمل كفريق	02
يتبع التوزيع الطبيعي	0,442	0.866	قيم العدل و المساوات	03
يتبع التوزيع الطبيعي	0.915	0.558	ثقافة المؤسسة	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.552	0.795	الابداع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

### المؤشرات الاحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: البيانات العامة لعينة الدراسة

سنتناول في هذا الفرع البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الخبرة العملية، المستوى التعليمي و طبيعة العمل ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

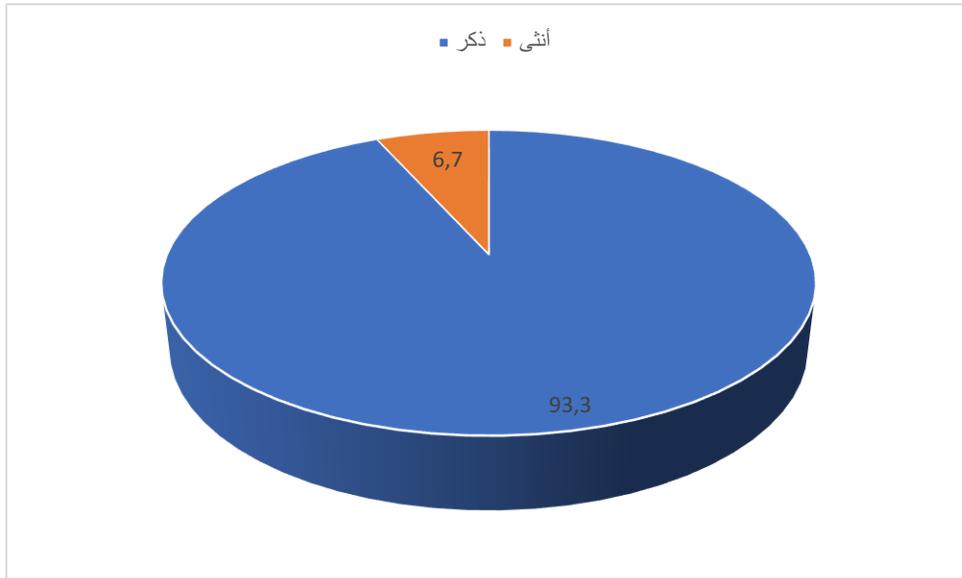
الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس	الرقم
93.3	42	ذكر	1
6.7	3	انثى	2
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة ذكور بنسبة 93.3%، في حين بلغت نسبة الإناث 6.7% من إجمالي العينة.

الشكل (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

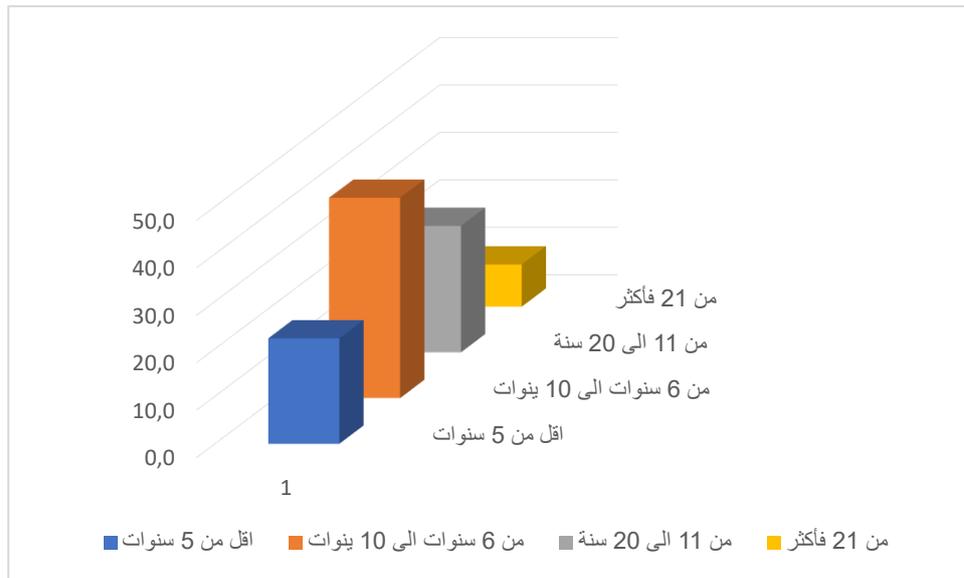
الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
4,4	2	أقل من 30 سنة
66,7	30	من 31 إلى 40 سنة
26,7	12	من 41 إلى 51 سنة
2,2	1	أكثر من 52 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما من خلال توزيع عينة الدراسة حسب السن تظهر النتائج ان الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 الى 41 سنة كانوا بنسبة 66.7%، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 51 سنة بلغت نسبتهم 26.7%، والذين أعمارهم أقل من 30 سنة كانوا بنسبة 4.4%، في حين نسبة الفئة الأكثر من 52 سنة بلغت 2.2% من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل (04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

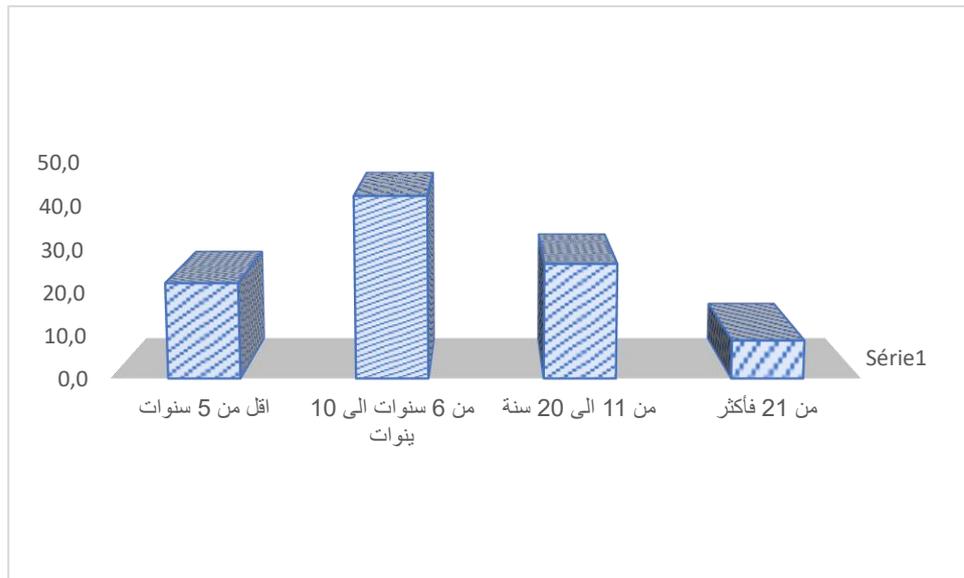
الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
22,2	10	أقل من 5 سنوات
42,2	19	من 6 سنوات الى 10 سنوات
26,7	12	من 11 الى 20 سنة
8,9	4	من 21 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما من خلال توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية تظهر النتائج ان الفئة التي لديهم خبرة من 6 سنوات الى 10 سنوات يمثلون الأغلبية بنسبة 42.2%، أما من لديهم خبرة من 11 الى 12 سنة بلغت نسبتهم 26.7%، في حين الفئة التي خبرتهم العملية اقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 22.2% اما أصحاب الخبرة التي تفوق 21 سنة كانوا بنسبة 8.9%، فقط من اجمالي العينة محل الدراسة.

الشكل (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

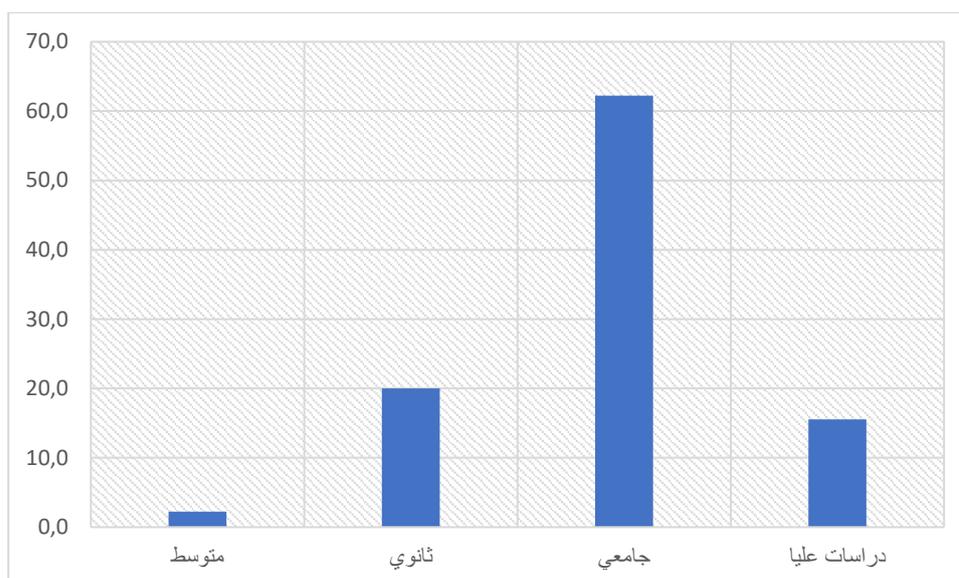
الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2,2	1	متوسط
20,0	9	ثانوي
62,2	28	جامعي
15,6	7	دراسات عليا
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة مستواه جامعي بنسبة 62.2% ، أما أصحاب المستوى الثانوي فبلغت نسبتهم 20%، أما أصحاب الدراسات العليا بلغت نسبتهم 15.6% ، أما أصحاب المستوى المتوسط 2.2% من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### 5-توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

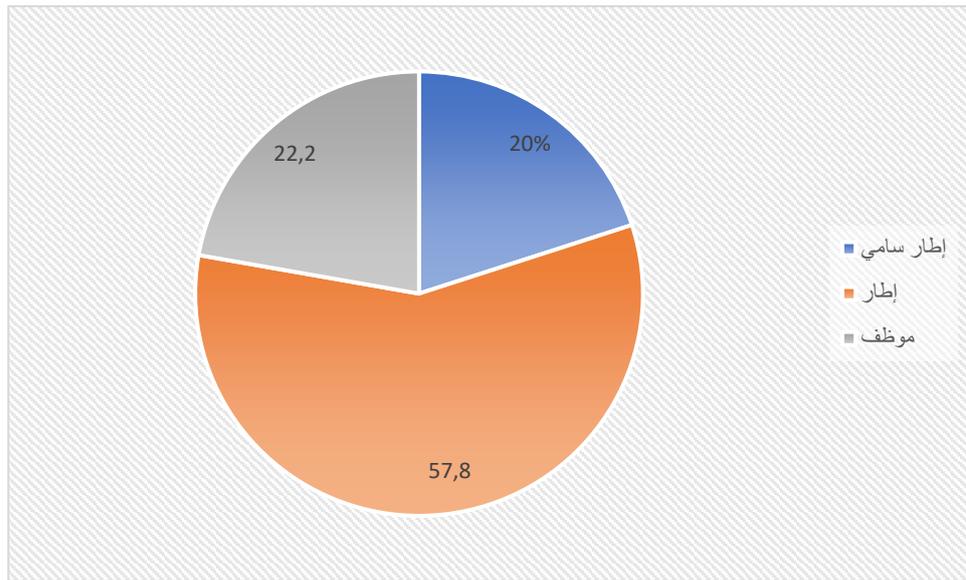
النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
20,0	9	إطار سامي
57,8	26	إطار
22,2	10	موظف
00	00	عون اداري
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة يشغلون منصب اطار بنسبة 57.8%، في حين

بلغت نسبة فئة الموظفين 22.2%، أما فئة اطار سامي بلغت نسبتهم 20% من اجمالي عينة الدراسة.

الشكل (07): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات

يتضمن هذا الجزء عرض تحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل ثقافة المؤسسة

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل ثقافة المؤسسة وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة لى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة، وذلك حسب الأبعاد الثلاثة.

1-البعد الأول: قيم الدعم و التحفيز

سنحاول في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الأول، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (14): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول قيم الدعم والتحفيز

المؤشرات الإحصائية				فقرات المحور الأول: قيم الدعم والتحفيز	قيم الدعم و التحفيز
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق	3	0.82999	3.6444	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل	
موافق حد ما	4	1.10554	3.2222	يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين بالمؤسسة ويتم تكريم المجتهدين منهم	
موافق	2	0.90174	3.7778	تعتمد المؤسسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين بها	
موافق	1	0.83182	3.8889	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية تسمح بتطوير مهارات العاملين	
موافق حد ما	5	1.05744	3.2	تسهر إدارة المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه العامل في المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت	
موافق		0.90694	3.5467	الكلي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايبب وحدة غرداية دراسة ميدانية

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول قيم الدعم و التحفيز نلاحظ ان الاتجاه اختلف بين موافق و محايد حد ما وهذا حسب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، اما الاتجاه العام للبعد كان نحو الموافق هذا بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.5467، ونلاحظ أيضا وجود تشتت قليل بين الإجابات من خلال قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.90694 و هي قريبة من 1، أما فيما يتعلق بترتيب الفقرات نلاحظ مايلي:

- الفقرة الرابعة" تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية تسمح بتطوير مهارات العاملين" كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8889 أي الاتجاه كان نحو الموافق لاغلب عينة الدراسة، حيث لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري.
- الفقرة الخامسة" تسهر إدارة المؤسسة دوما لتحقيق ما يتوقعه العامل في المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت" كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.2 أي الاتجاه كان نحو موافق حد ما، كما نلاحظ انه يوجد تشتت بين الإجابات وهذا حسب قيمة الانحراف المعياري التي كانت اكبر من 1.

### 2-البعد الثاني: العمل كفريق

سنحاول في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثاني العمل كفريق، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### الجدول (15): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني العمل كفريق

المؤشرات الإحصائية				فقرات المحور الثاني: العمل كفريق	
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق	1	0.94120	4.0222	يتم تشكيل فرق العمل من تخصصات ومصالح مختلفة	العمل كفريق
موافق	5	1.04059	3.0889	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة	
موافق	2	0.72265	3.9778	ارغب في بذل المزيد من الجهود الإضافية لصالح المؤسسة	
موافق	3	0.81464	3.8	لدي اندماج بحيث اتعاون مع فريق العمل للقيام بالمسؤوليات الموجهة لنا	
موافق	4	0.95716	3.3556	هل يتشارك اعضاء الفريق في توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل ومناسب بناء على قدراتهم ومهاراتهم	
موافق		0.84869	3.6489	الكلي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايبب وحدة غرداية دراسة ميدانية

يظهر الجدول أعلاه نتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات البعد الثاني العمل كفريق، وتظهر النتائج ان الاجاه كله كان نحو الموافق وهذا بالنسبة لكل الفقرات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد 3.6489، ونلاحظ أيضا عدم وجود تشتت بين الإجابات ماعدا الفقرة الثانية. أما بالنسبة لترتيب الفقرات بين المرتبة الأولى و الأخيرة كان كالتالي:

- الفقرة الأولى " يتم تشكيل فرق العمل من تخصصات ومصالح مختلفة" كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.0222، وانحراف معياري قيمته 0.9412 أي عدم وجود تشتت طبير بين الإجابات.
- الفقرة الثانية " يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.0889، ونلاحظ وجود تشتت بين إجابات عينة الدراسة حسب قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 1.04059.

### 3- البعد الثالث: قيم العدل والمساوات

سنحاول في هذا الجزء تحديد إجابات عينة الدراسة حسب الفقرات البعد الثالث، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول (16): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث

المؤشرات الإحصائية				فقرات المحور الثالث: قيم العدل و المساوات	قيم العدل و المساوات
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق حد ما	5	1.11373	3.3778	توجد مساحة ثقة متبادلة بين ادارة المؤسسة والعمالين	قيم العدل و المساوات
موافق	4	0.96766	3.4667	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه العاملين	
موافق	1	0.75745	3.7111	للوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في المؤسسة	
موافق	2	1.00905	3.6	المصلحة الجماعية داخل المؤسسة أهم من المصلحة الفردية للعاملين	
موافق	3	1.01255	3.5556	يتعامل كل العاملين في المؤسسة باحترام مع بعضهم البعض	
موافق حد ما	6	1.04785	3.2444	يمنح للعاملين فرصة عادلة لطرح شكواهم عندما تحدث خلافات حول موضوع ما	
موافق		0.94845	3.4926	الكلي	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

اما بالنسبة لنتائج إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث قيم العدل والمساوات كان الاتجاه فيها متباين بين موافق وموافق حد ما، وهذا حسب قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث 3.4926، وبلغ الانحراف المعياري 0.94845، أما بالنسبة لترتيب الفقرات كان كالتالي:

- الفقرة الثالثة "للوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في المؤسسة" كانت في المرتبة الأولى تتجه نحو الموافق بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.71111 وانحراف معياري قيمته 0.75745.
- الفقرة السادسة "يمنح للعاملين فرصة عادلة لطرح شكواهم عندما تحدث خلافات حول موضوع ما" كانت في المرتبة الأخيرة والاتجاه فيها نحو موافق حد ما بمتوسط حسابي قيمته 3.2444 ونلاحظ أيضا تشتت في إجابات عينة الدراسة حسب قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 1.04785.

### ثانيا: التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي

سنحاول في هذا الجزء القيام بالتحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي وذلك من خلال تحديد المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة بالإضافة لى تحديد الترتيب ودرجة الموافقة

الجدول (17): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي

المؤشرات الإحصائية				فقرات المحور الثالث: قيم العدل و المساوات	
درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق حد ما	6	1.13128	3.2444	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التفكير الابداعي مثل توفير وقت للتفكير والاختبار	الابداع التنظيمي
موافق حد ما	10	1.14018	3.2	توفر إدارة المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات	
موافق حد ما	11	1.00654	3.1778	تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	
موافق حد ما	5	0.87444	3.3111	الأعراف السائدة تساعدني على زيادة التعاون بين العاملين	
موافق حد ما	8	1.12591	3.2222	في المؤسسة يلقي التجديد والإبداع تشجيعا	
موافق	1	0.8933	3.4444	يتخاطب العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل (علاقات رسمية).	
موافق حد ما	3	1.13128	3.3556	تشجع المؤسسة الابداع والابتكار في جميع مستوياتها	
موافق حد ما	7	1.25931	3.2222	تعتبر مؤسستك ملتزمة بتعزيز الابداع التنظيمي كجزء من إستراتيجيتها العامة	
موافق	2	1.09545	3.4	توجد في مؤسستك سياسات وإجراءات محددة لتشجيع الابداع ودعمه.	

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

موافق حد ما	9	1.07872	3.2	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات والإجراءات
موافق حد ما	4	1.066	3.3333	هل توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة و المبتكرة
موافق حد ما		1.03711	3.2828	الكلي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

اما بالنسبة لنتائج إجابات عينة الدراسة لفقرات المتغير التابع الابداع التنظيمي نلاحظ ان اتجاه الإجابات كان كله يختلف بين موافق حد ما وموافق ، أما بالنسبة للاتجاه العام للمتغير كان نحو موافق حد ما بمتوسط حسابي قيمته 3.2828 ونلاحظ أيضا وجود تشتت بين إجابات عينة الدراسة وهذا حسب ماتشير اليه قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 1.03711.

أما بالنسبة لترتيب الفقرات نلاحظ:

- الفقرة السادسة" يتخاطب العاملون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة في ميدان العمل (علاقات رسمية)" كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.4444، أي الاتجاه كان نحو موافق، في حين نلاحظ عدم وجود تشتت بين الإجابات حسب قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.8933.
- الفقرة الثالث" تتوفر في المؤسسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل" كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.1778 أي الاتجاه فيها كان نحو موافق حد ما، اما بالنسبة للتشتت تشير قيمة الانحراف المعياري الى وجود تشتت بين الإجابات حيث بلغت قيمته 1.00654

### ثالثا: تحليل الانحدار البسيط لبيان العلاقة التأثيرية لنظام المعلومات والأداء في المؤسسة

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة سنقوم الآن باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي T و F، ولكن قبل ذلك نقوم باختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية على متغيرات الدراسة.

#### 1. اختبار الفروقات

تهدف من خلال القيام بهذا التحليل للتأكد من صلاحية النموذج والنتائج المتوصل إليه، وذلك من خلال القيام بتحليل التباين الأحادي One way Anova وهنا نفرض أنه توجد فروقات طبقا للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة لأقل من 0,05، للتأكد من وجود فروقات من عدمها نطرح الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 0,05:

—  $H_0$ : عدم وجود فروقات بين العوامل الديمغرافية ومتغيري الدراسة  $Sig > 0,05$

—  $H_1$ : وجود فروقات بين العوامل الديمغرافية ومتغيري الدراسة  $Sig < 0,05$

ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول التالية:

الجدول (18): اختبار الفروقات للجنس على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	6,681	1	6,681	10,026	,003
	Intra-groupes	28,651	43	,666		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	9,478	1	9,478	10,768	,002
	Intra-groupes	37,848	43	,880		
	Total	47,326	44			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اختبار تأثير الجنس على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير بالنسبة للجنس على كل من ثقافة المؤسسة و الابداع التنظيمي، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما، أي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

الجدول (19): اختبار الفروقات الفئة العمرية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	23,853	3	7,951	28,401	,000
	Intra-groupes	11,478	41	,280		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	32,724	3	10,908	30,627	,000
	Intra-groupes	14,602	41	,356		
	Total	47,326	44			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اختبار تأثير الفئة العمرية على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير على كل من ثقافة المؤسسة و الابداع التنظيمي، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما، أي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

الجدول (20): اختبار الفروقات الحبرة العملية على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	30,703	3	10,234	90,668	,000
	Intra-groupes	4,628	41	,113		
	Total	35,331	44			
الإبداع التنظيمي	Inter-groupes	42,635	3	14,212	124,202	,000
	Intra-groupes	4,691	41	,114		
	Total	47,326	44			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اختبار تأثير الحبرة العملية على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير على كل من ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما، أي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

الجدول (21): اختبار الفروقات المستوى التعليمي على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	29,219	3	9,740	65,338	,000
	Intra-groupes	6,112	41	,149		
	Total	35,331	44			
الإبداع التنظيمي	Inter-groupes	37,754	3	12,585	53,901	,000
	Intra-groupes	9,572	41	,233		
	Total	47,326	44			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اختبار تأثير المستوى التعليمي على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير على كل من ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما، أي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

الجدول (22): اختبار الفروقات طبيعة العمل على كل من المتغير المستقل والمتغير التابع

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	28,517	2	14,259	87,888	,000
	Intra-groupes	6,814	42	,162		
	Total	35,331	44			
الإبداع التنظيمي	Inter-groupes	37,896	2	18,948	84,387	,000
	Intra-groupes	9,430	42	,225		
	Total	47,326	44			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال اختبار تأثير طبيعة العمل على متغيري الدراسة نلاحظ أنه يوجد تأثير على كل من ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي، وذلك لأن قيمة Sig اصغر من 0.05 في كليهما، أي نرفض  $H_0$  و نقبل  $H_1$ .

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

## 2. اختبار فرضية الدراسة ( هناك علاقة تأثيرية بين ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي)

وذلك من خلال القيام باختبار  $T$ (Student) من أجل اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، والتأكد من معنوية معاملات النموذج، وذلك لاستخراج معادلة التأثير الكلية لبيان تأثير المتغير المستقل ثقافة المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التنظيمي حسب عينة الدراسة من أجل ذلك نضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0,05.

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المتغير المستقل و المتغير التابع  $.sig > 0.05$ .
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين المتغير التابع و المتغير المستقل  $.sig < 0.05$ .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول (23): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,990 <sup>a</sup>	,980	,980	,14752

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,795	,091		8,730	,000
ثقافة المؤسسة	1,146	,025	,990	46,169	,000

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن  $0,05 < \text{Sig}$  فإننا نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل فرضية البديل  $H_1$  معناه أن معاملات النموذج معنوية أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة المؤسسة والابداع التنظيمي حيث يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين كالتالي:

$$Y=1.146X+0.795$$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث انه إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 1.146% وهي نسبة تأثير عالية.

أما من خلال قيمة معامل التفسير  $R\text{-deux}=0.98$  يتضح أن عناصر المتغير المستقل قادرة على تفسير 98% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة جيدة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

### 3. تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة

بعد استخراج دالة علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتأكد من معنوية معاملات النموذج واثبات التأثير ، سنقوم الآن باختبار صلاحية النموذج، وذلك بالقيام باختبار Fisher (F)، وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 0,05:

•  $H_0$ : عدم صلاحية النموذج للدراسة  $F_c > F_t$  عند  $\text{Sig} > 0,05$

•  $H_1$ : صلاحية النموذج للدراسة  $F_c > F_t$  عند  $\text{Sig} < 0,05$

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول(24): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	46,390	1	46,390	2131,606	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,936	43	,022		
Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ ان قيمة Sig أصغر من 0,05، وبناء على هذا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، ومعناه أن النموذج يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

#### 4- اختبار الفرضيات الفرعية

هنا سنقوم باختبار العلاقة التأثيرية بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل ثقافة المؤسسة على الإبداع التنظيمي، وذلك وذلك من خلال القيام باختبار T(Student)، وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية 0,05:

•  $H_0$ : عدم صلاحية النموذج للدراسة  $F_c > F_t$  عند  $Sig > 0,05$

•  $H_1$ : صلاحية النموذج للدراسة  $F_c > F_t$  عند  $Sig < 0,05$

• ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة تأثيرية بين قيم الدعم و التحفيز و الإبداع التنظيمي في المؤسسة"

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الأول قيم الدعم و التحفيز على المتغير

التابع ثقافة المؤسسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,975 <sup>a</sup>	,950	,949	,23514

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم الدعم والتحفيز

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	44,949	1	44,949	812,970	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,377	43	,055		
Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), قيم الدعم والتحفيز

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,670	,143		4,683	,000
1 قيم الدعم والتحفيز	1,114	,039	,975	28,513	,000

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن  $0,05 < \text{Sig}$  فإننا نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل فرضية البديل  $H_1$  معناه أن معلمات النموذج معنوية أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية قيم الدعم و التحفيز و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين

$$\underline{Y=1.114x1+0.670}$$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث انه إذا تغير البعد الاول بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 1.114% وهي نسبة تأثير عالية جدا.

\*أما من خلال قيمة معامل التفسير  $R\text{-deux}=0.95$  يتضح أن البعد الأول قادرة على تفسير 95% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

2-الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثيرية بين العمل كفريق و الإبداع التنظيمي في المؤسسة"

الجدول (26): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الثاني على المتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,989 <sup>a</sup>	,978	,978	,15467

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل كفريق

الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنايبب وحدة غرداية دراسة ميدانية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	46,297	1	46,297	1935,405	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,029	43	,024		
Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل كفريق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,127	,103		10,960	,000
العمل كفريق	1,209	,027	,989	43,993	,000

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن  $0,05 < \text{Sig}$  فإننا نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل فرضية البديل  $H_1$  معناه أن معلمات النموذج

معنوية أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العمل كفريق والابداع التنظيمي في المؤسسة حيث يمكن

استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين كالتالي:  $Y=1.209x2+1.127$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث انه إذا تغير البعد الثاني بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 73.7% وهي نسبة تأثير عالية.

\*أما من خلال قيمة معامل التفسير  $R\text{-deux}=0.978$  يتضح أن البعد الثاني قادرة على تفسير

97.8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

.0.05

3-الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثيرية قيم العدل و المساوات و الابداع التنظيمي في المؤسسة"

الجدول (27): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر البعد الثالث على المتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

## الفصل الثاني دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة الأنابيب وحدة غرداية دراسة ميدانية

1	,979 <sup>a</sup>	,959	,958	,21254
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العدل و المساوات,

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	45,384	1	45,384	1004,661	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,942	43	,045		
Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), قيم العدل و المساوات,

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,453	,122		3,712	,001
1 قيم العدل و المساوات	1,070	,034	,979	31,696	,000

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بما أن  $0,05 < \text{Sig}$  فإننا نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل فرضية البديل  $H_1$  معناه أن معاملات النموذج معنوية أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم العدل و المساوات و الابداع التنظيمي في المؤسسة حيث يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين كالتالي:  $Y=1.07x3+0.453$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جيد، حيث انه إذا تغير البعد الثالث بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 107% وهي نسبة تأثير عالية.

أما من خلال قيمة معامل التفسير  $R- \text{deux}=0.959$  يتضح أن البعد الثاني قادرة على تفسير

95.9% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهي نسبة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

ومن خلال تحليل نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة التحليل يؤكد وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية موجبة بين ثقافة المؤسسة و الابداع التنظيمي، أي ان الثقافة السائدة في المؤسسة ساء الثقافة التسييرية او ثقافة العمل لها من تأثير جد عال على العامل الإبداعي سواء من ناحية الابداع التنظيمي او الابتكارات .

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، تبين صدق الفرضية العامة وهذا انطلاقاً من ثلاث فرضيات جزئية، وذلك بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الإستجابات التي أبدتها أفراد العينة حول موضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي، وانطلاقاً من ذلك تم استنتاج الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تطوير وتعزيز الإبداع التنظيمي .

خاتمة

تظهر دراسة الحالة في مؤسسة الأنايب فرع غرداية كيف تلعب ثقافة المؤسسة دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع التنظيمي. تمثل هذه المؤسسة مثالًا ناجحًا على كيفية تطبيق مبادئ وقيم تعزز الإبداع وتدعمه. من خلال هيئة بيئة مشجعة ومحفزة للابتكار، تمكنت مؤسسة الأنايب فرع غرداية من تشجيع موظفيها على تقديم الأفكار المبتكرة والحلول الجديدة للتحديات. تم تعزيز التفاعل والتواصل بين أفراد الفريق، مما سمح بمشاركة الخبرات وتبادل الأفكار بشكل فعال. كما اتبعت المؤسسة سياسات إدارية تشجع على التجربة والمخاطرة المحسوبة، مما أتاح للموظفين الفرصة لتطبيق أفكارهم بشكل مبتكر دون خوف من الفشل. ومن خلال تقديم التدريب وتوفير الموارد، تم تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم لدعم الابتكار. وفي الختام تُظهر دراسة الحالة أن ثقافة المؤسسة تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة الأنايب فرع غرداية عن طريق الجهود المبذولة لتشجيع التفكير الإبداعي وتوفير الدعم للأفكار الجديدة التي أسهمت في تحقيق نجاحات ملموسة وتطورات مستدامة في المؤسسة.

#### توصيات الدراسة:

تبنى القيم الإبداعية : تشمل التركيز على تطوير إستراتيجيات لتعزيز القيم الإبداعية في مجموعة من المجالات توجيه القيادة: تتضمن تحليل أساليب و ممارسات توجيه القادة في المؤسسات بالإضافة إلى إستقصاء آراء الموظفين و الزملاء حول تأثير توجيه القادة على تحفيز الفرق وتحقيق الأهداف توفير بيئة محفزة: تشمل تحليل كيفية إنشاء بيئات تشجيعية للإبداع والأداء العالي وعوامل تصميم المكان والتنظيم الذي يؤثر على التفاعل والتعاون بين الأفراد، حيث ستعنى الدراسة أيضًا بدور التحفيز المعنوي والمكافآت في تعزيز الإبداع والمشاركة الفعالة.

تشجيع التعاون و التواصل: حيث تشمل:

- إنشاء منصات رقمية وفرص وجودية لتعزيز التواصل وتبادل الأفكار بين الأفراد.
- تقديم تدريبات تهدف لتطوير مهارات التواصل والاستماع لتعزيز التفاعل البناء.
- توفير مجالات للتواصل الشخصي من خلال اجتماعات وفعاليات وجلسات تفاعلية.

- تشجيع التواصل غير الرسمي من خلال فرص اجتماعية وتفاعلية ملائمة.
- تقدير ومكافأة المساهمات المشجعة للتعاون والتواصل الإيجابي.

#### أفاق الدراسة :

تحليل ثقافة المؤسسة :القيام بتحليل ثقافة المؤسسة الحالية واستشارة مصادر داخل المؤسسة لفهم كيف يتم تعريف الابتكار والإبداع، وكيف يتم تعزيزهما في بيئة العمل.

1. تبني القيم الإبداعية :البحث عن القيم التي تعزز الابتكار والإبداع في المؤسسة، وشجع على تبنيها بشكل فعال من قبل القادة والموظفين.
2. توجيه القيادة :حث القادة على تبني الثقافة التي تدعم الابتكار وتشجع على تجربة أفكار جديدة دون مخاوف من الفشل.
3. توفير بيئة محفزة :البحث عن العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين للابتكار، مثل توفير وقت للتفكير الإبداعي والدعم من الإدارة.
4. تشجيع التعاون والتواصل :مناقشة كيف يمكن تحسين التواصل بين الأقسام وتعزيز التعاون لتبادل الأفكار وتوليد أفكار جديدة.
5. برامج تطوير الموظفين :تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز مهارات التفكير الإبداعي والحلول الجديدة للمشاكل.
6. تقديم مكافآت وتشجيع : إعتقاد نهنجاً إيجابياً لتقديم مكافآت وتشجيع للموظفين الذين يساهمون في عملية الابتكار.
7. قياس وتقييم :القيام بتطوير مقاييس لقياس مستوى الابتكار وتقييم تأثير ثقافة المؤسسة عليه، واستخدام البيانات لتحسين الأداء.
8. تفعيل التجربة والخطأ :تشجيع ثقافة تسمح بالتجربة والخطأ، حيث يمكن للموظفين تقديم أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

9. **توجيهات استراتيجية:** وضع توجيهات استراتيجية تتضمن تفعيل ثقافة المؤسسة في دعم الابتكار والإبداع بشكل مستمر.

10 **القيادة والثقافة الإبداعية:** استكشاف كيف يمكن لقادة المؤسسة أن يؤثروا في تشكيل ثقافة داعمة للإبداع من خلال توجيهاتهم وأسلوب قيادتهم.

11 **التواصل والشفافية:** دراسة كيف يمكن أن يؤثر التواصل الفعال والشفافية في تعزيز ثقافة يسهل فيها تبادل الأفكار والاقتراحات.

12 **التنوع والشمول:** استكشاف كيف يمكن للتنوع الثقافي داخل المؤسسة أن يثري عملية الابتكار ويسهم في توليد أفكار جديدة.

13 **تأثير التغيير المؤسسي:** دراسة كيفية تغيير الثقافة المؤسسية يمكن أن يؤثر على مستوى الابتكار في المؤسسة وكيفية إدارة هذه العملية بفعالية.

14 **التكنولوجيا والابتكار:** دراسة كيف يمكن لاستخدام التكنولوجيا أن يساهم في تغيير ثقافة المؤسسة نحو دعم الابتكار والإبداع.

15 **دور التدريب والتطوير:** استكشاف كيف يمكن لبرامج التدريب والتطوير أن تساهم في تعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين.

16 **العوامل النفسية والسلوكية:** دراسة العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

# المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة)، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2016، ص: 115
2. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر- تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص33
3. أمل حمد فرحان، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد1 الأردن، 2003، ص16.
4. بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص: 44-45
5. بوعلام الله يوسف، ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد6، العدد1، جامعة وهران2 أحمد بن أحمد، جوان2019، ص32
6. جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 232، 233
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 5.
8. جمال كعبار ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: نوال حمداش، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، 2011ص73.
9. حسن الساعاتي وسامية الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية: مناهجها وطرائقها وكتابتها، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، 2006، ص188
10. خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران 02، 2017-2018، ص16

11. الدليمي، عراك تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009، ص: 26.
12. دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد، 11 الجزائر، 2001، ص ص 240، 241.
13. زياني نوال، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر-تخصص إدارة بنكية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2018-2019، ص 18
14. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض 2009، ص 169.
15. سماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، المجلد 18 ، العدد 68، ص: 218
16. سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2011، ص: 78.
17. شيهاني سيهام، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الابداع التنظيمي، مجلة ايكوفانين، جامعة طاهري محمد بشار، 2018، ص 32
18. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة علي المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعت نايف العربية لمعلوم الأمنية، لكلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 52.
19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارية الإستراتيجية، منظور متكامل، دار وائل للنشر 2007، ص 296.
20. الطيبشات علي محمود عطية دور ر أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص: 61

21. عاكف لطفي حضاونة, أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة عن رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية, أطروحة دكتوراه- تخصص فلسفة في الإدارة, جامعة عمان العربية, 2007, ص74
22. عبد الكريم إبراهيم الثويني, أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني, أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الملك عبد العزيز, كلية الإقتصاد والإدارة, المملكة العربية السعودية, 2009, ص72
23. عبد الهادي المرشد, الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الإدارية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية, 2014, ص: 46.
24. عطاري, عاطف وآخرون, "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان", مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية, 2006, ص 82
25. علي السلمي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, القاهرة, مصر, 2001, ص101.
26. فلاق محمد, بن نافلة قدور أثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange), الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البليدة, الجزائر, 2011, ص: 110.
27. محمد حمزة حسن الصفدي, أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- تخصص الإدارة العامة, جامعة ال البيت, 2018-2019, ص19
28. محمد سعود بن حاضر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, السعودية, ص: 58.
29. ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية, المؤسسة العمومية بالجزائر, دار المحمدية العامة, الجزائر, 2010, ص.190
30. نجم عبود نجم, أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الأردن 2005 ص.16

31. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، ( نظرية المنظمة، مدخل التصميم)، (ثقافة المنظمة)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 60.

32. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، طبعة الأولى، 2011 ص 24.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 33.Allen, N.J. & Meyer, J.P, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology,1990 , PP. 15-18
- 34.Fawaz Ali and others, Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective, Int J Econ Manag Sci ,Volume 5, Issue 4, University of Buraimi, Sultanate of Oman, Jorden, 2016, p:1.
- 35.Thompson, V." Bureaucracy and Innovation", Administrative Science Quarterly, 10, 1-20,p; 26.
- 36.Akhigbe, Omoankhanlen Joseph et al, "Transactional leadership style and employee satisfaction in Nigerian banking sector", European Journal of Business and Management, 2014, PP. 14-24
- 37.Barton, Harry & Barton, Lisa C, "Trust and psychological empowerment in the Russian work context", Human Resource Management Review, 2011, PP. 201-208.

الملاحق

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	قيم الدعم والتحفيز
Q1	Coefficient de corrélation	1,000	,892**	,885**	,843**	,874**	,938**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q2	Coefficient de corrélation	,892**	1,000	,881**	,894**	,972**	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q3	Coefficient de corrélation	,885**	,881**	1,000	,919**	,885**	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q4	Coefficient de corrélation	,843**	,894**	,919**	1,000	,903**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q5	Coefficient de corrélation	,874**	,972**	,885**	,903**	1,000	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,938**	,973**	,926**	,929**	,971**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	العمل كفريق
Q6	Coefficient de corrélation	1,000	,929**	,908**	,856**	,904**	,953**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q7	Coefficient de corrélation	,929**	1,000	,889**	,905**	,897**	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q8	Coefficient de corrélation	,908**	,889**	1,000	,901**	,863**	,931**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q9	Coefficient de corrélation	,856**	,905**	,901**	1,000	,852**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Q10	Coefficient de corrélation	,904**	,897**	,863**	,852**	1,000	,965**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,953**	,969**	,931**	,929**	,965**	1,000
العمل كفريق	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	45	45	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	قيم العدل و المساوات
	Coefficient de corrélation	1,000	,945**	,925**	,940**	,935**	,919**	,964**
Q11	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,945**	1,000	,902**	,928**	,952**	,916**	,965**
Q12	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,925**	,902**	1,000	,936**	,900**	,874**	,933**
Q13	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,940**	,928**	,936**	1,000	,970**	,889**	,964**
Rho de Spearman	Q14	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,935**	,952**	,900**	,970**	1,000	,895**	,964**
Q15	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,919**	,916**	,874**	,889**	,895**	1,000	,970**
Q16	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
	Coefficient de corrélation	,964**	,965**	,933**	,964**	,964**	,970**	1,000
قيم العدل و المساوات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	45	45	45	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations non paramétrique

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	الإبداع التنظيمي	
Rho de	Q17	Coefficient de corrélation	1,000	,964**	,941**	,954**	,948	,903	,954	,934	,951**	,952	,966	,969**
						**	**	**	**		**	**		

Spearman	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q18	Coefficient de corrélation	,964**	1,000	,913**	,929**	,953	,918	,961	,952	,945**	,958	,973	,973**
						**	**	**	**		**	**	
Q19	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q20	Coefficient de corrélation	,941**	,913**	1,000	,920**	,915	,878	,911	,887	,919**	,938	,914	,950**
						**	**	**	**		**	**	
Q21	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q22	Coefficient de corrélation	,954**	,929**	,920**	1,000	,909	,915	,911	,896	,962**	,905	,923	,947**
						**	**	**	**		**	**	
Q23	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q24	Coefficient de corrélation	,948**	,953**	,915**	,909**	1,00	,880	,951	,952	,922**	,973	,958	,970**
						0	**	**	**		**	**	
Q25	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q26	Coefficient de corrélation	,903**	,918**	,878**	,915**	,880	1,00	,910	,932	,916**	,875	,901	,951**
						**	0	**	**		**	**	
Q27	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q28	Coefficient de corrélation	,954**	,961**	,911**	,911**	,951	,910	1,00	,956	,950**	,948	,982	,973**
						**	**	0	**		**	**	
Q29	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q30	Coefficient de corrélation	,934**	,952**	,887**	,896**	,952	,932	,956	1,00	,928**	,930	,950	,978**
						**	**	**	0		**	**	
Q31	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q32	Coefficient de corrélation	,951**	,945**	,919**	,962**	,922	,916	,950	,928	1,000	,913	,951	,961**
						**	**	**	**		**	**	
Q33	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Q34	Coefficient de corrélation	,952**	,958**	,938**	,905**	,973	,875	,948	,930	,913**	1,00	,953	,966**
						**	**	**	**		0	**	
Q35	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

Q27	Coefficient de corrélation	,966**	,973**	,914**	,923**	,958	,901	,982	,950	,951**	,953	1,00	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
الإبداع التنظيمي	Coefficient de corrélation	,969**	,973**	,950**	,947**	,970	,951	,973	,978	,961**	,966	,969	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		ثقافة المؤسسة	الإبداع التنظيمي
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,996**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	45	45
	Coefficient de corrélation	,996**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	45	45

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	N	45	45	45	45	45
	Moyenne	3,6444	3,2222	3,7778	3,8889	3,2000
	Ecart-type	,82999	1,10554	,90174	,83182	1,05744
Différences les plus extrêmes	Absolue	,266	,204	,286	,286	,175
	Positive	,201	,135	,225	,225	,175
	Négative	-,266	-,204	-,286	-,286	-,175
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,783	1,366	1,920	1,922	1,176	
Signification asymptotique (bilatérale)	,003	,048	,001	,001	,126	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

الإبداع التنظيمي	ثقافة المؤسسة	قيم العدل و المساوات	العدل كفريق
------------------	---------------	----------------------	-------------

	N	45	45	45	45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,6489	3,4926	3,5583	3,2828
	Ecart-type	,84869	,94945	,89609	1,03711
	Absolue	,144	,129	,083	,119
Différences les plus extrêmes	Positive	,108	,120	,083	,119
	Négative	-,144	-,129	-,064	-,089
	Z de Kolmogorov-Smirnov	,964	,866	,558	,795
	Signification asymptotique (bilatérale)	,311	,442	,915	,552

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	الخبرة العملية	المستوى التعليمي	طبيعة العمل
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذکر	42	93,3	93,3	93,3
أنثى	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	4,4	4,4	4,4
من 31 الى 40 سنة	30	66,7	66,7	71,1
من 41 الى 51 سنة	12	26,7	26,7	97,8
أكثر من 51 سنة	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الخبرة العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	22,2	22,2	22,2
من 6 سنوات الى 10 سنوات	19	42,2	42,2	64,4
Valide من 11 الى 20 سنة	12	26,7	26,7	91,1
من 21 فأكثر	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	1	2,2	2,2	2,2
ثانوي	9	20,0	20,0	22,2
Valide جامعي	28	62,2	62,2	84,4
دراسات عليا	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

طبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار سامي	9	20,0	20,0	20,0
إطار	26	57,8	57,8	77,8
Valide موظف	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	قيم الدعم والتحفيز
N Valide	45	45	45	45	45	45
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6444	3,2222	3,7778	3,8889	3,2000	3,5467
Ecart-type	,82999	1,10554	,90174	,83182	1,05744	,90694

Tableau de fréquences

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,9	8,9	8,9
موافق حد ما	14	31,1	31,1	40,0
Valide موافق	21	46,7	46,7	86,7
موافق تماما	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	9	20,0	20,0	26,7
Valide موافق حد ما	13	28,9	28,9	55,6
موافق	15	33,3	33,3	88,9
موافق تماما	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	4,4	4,4	4,4
موافق حد ما	12	26,7	26,7	31,1
Valide موافق	23	51,1	51,1	82,2
موافق تماما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,7	6,7	6,7
موافق حد ما	9	20,0	20,0	26,7
Valide موافق	23	51,1	51,1	77,8
موافق تماما	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	4,4	4,4	4,4
غير موافق	10	22,2	22,2	26,7
موافق حد ما	15	33,3	33,3	60,0
موافق	13	28,9	28,9	88,9
موافق تماما	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	العمل كفريق
N Valide	45	45	45	45	45	45
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0222	3,0889	3,9778	3,8000	3,3556	3,6489
Ecart-type	,94120	1,04059	,72265	,81464	,95716	,84869

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	1	2,2	2,2	4,4
موافق حد ما	10	22,2	22,2	26,7
موافق	17	37,8	37,8	64,4
موافق تماما	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	14	31,1	31,1	33,3
موافق حد ما	15	33,3	33,3	66,7
موافق	10	22,2	22,2	88,9
موافق تماما	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق حد ما	12	26,7	26,7	26,7

موافق	22	48,9	48,9	75,6
موافق تماما	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,7	6,7	6,7
موافق حد ما	11	24,4	24,4	31,1
Valide موافق	23	51,1	51,1	82,2
موافق تماما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	20,0	20,0	20,0
موافق حد ما	17	37,8	37,8	57,8
Valide موافق	13	28,9	28,9	86,7
موافق تماما	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	قيم العدل و المساوات
N Valide	45	45	45	45	45	45	45
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,3778	3,4667	3,7111	3,6000	3,5556	3,2444	3,4926
Ecart-type	1,11373	,96766	,75745	1,00905	1,01255	1,04785	,94945

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	7	15,6	15,6	22,2

موافق حد ما	11	24,4	24,4	46,7
موافق	18	40,0	40,0	86,7
موافق تماما	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	17,8	17,8	17,8
موافق حد ما	15	33,3	33,3	51,1
Valide موافق	15	33,3	33,3	84,4
موافق تماما	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
موافق حد ما	18	40,0	40,0	42,2
Valide موافق	19	42,2	42,2	84,4
موافق تماما	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	5	11,1	11,1	13,3
موافق حد ما	14	31,1	31,1	44,4
Valide موافق	16	35,6	35,6	80,0
موافق تماما	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2

غير موافق	5	11,1	11,1	13,3
موافق حد ما	16	35,6	35,6	48,9
موافق	14	31,1	31,1	80,0
موافق تماما	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	11	24,4	24,4	26,7
موافق حد ما	15	33,3	33,3	60,0
موافق	12	26,7	26,7	86,7
موافق تماما	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistiques

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	الإبداع التنظيمي
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2444	3,2000	3,17	3,3111	3,222	3,4444	3,355	3,222	3,4000	3,2000	3,3333	3,2828
Ecart-type	1,13128	1,14018	1,00	,8744	1,125	,89330	1,131	1,259	1,09545	1,07872	1,06600	1,03711
			654	4	91		28	31				

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	8	17,8	17,8	24,4
موافق حد ما	16	35,6	35,6	60,0
موافق	11	24,4	24,4	84,4

موافق تماما	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	10	22,2	22,2	28,9
موافق حد ما	13	28,9	28,9	57,8
موافق	13	28,9	28,9	86,7
موافق تماما	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	4,4	4,4	4,4
غير موافق	8	17,8	17,8	22,2
موافق حد ما	20	44,4	44,4	66,7
موافق	10	22,2	22,2	88,9
موافق تماما	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	17,8	17,8	17,8
موافق حد ما	19	42,2	42,2	60,0
موافق	14	31,1	31,1	91,1
موافق تماما	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	13	28,9	28,9	31,1

موافق حد ما	14	31,1	31,1	62,2
موافق	9	20,0	20,0	82,2
موافق تماما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	15,6	15,6	15,6
موافق حد ما	16	35,6	35,6	51,1
Valide موافق	17	37,8	37,8	88,9
موافق تماما	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	11	24,4	24,4	26,7
موافق حد ما	13	28,9	28,9	55,6
Valide موافق	11	24,4	24,4	80,0
موافق تماما	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	8,9	8,9	8,9
غير موافق	11	24,4	24,4	33,3
موافق حد ما	9	20,0	20,0	53,3
Valide موافق	13	28,9	28,9	82,2
موافق تماما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق تماما	2	4,4	4,4	4,4
غير موافق	6	13,3	13,3	17,8
موافق حد ما	18	40,0	40,0	57,8
موافق	10	22,2	22,2	80,0
موافق تماما	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	2,2	2,2	2,2
غير موافق	12	26,7	26,7	28,9
موافق حد ما	16	35,6	35,6	64,4
موافق	9	20,0	20,0	84,4
موافق تماما	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	26,7	26,7	26,7
موافق حد ما	14	31,1	31,1	57,8
موافق	11	24,4	24,4	82,2
موافق تماما	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	6,681	1	6,681	10,026	,003
	Intra-groupes	28,651	43	,666		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	9,478	1	9,478	10,768	,002
	Intra-groupes	37,848	43	,880		
	Total	47,326	44			

ONEWAY X Y BY B  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	23,853	3	7,951	28,401	,000
	Intra-groupes	11,478	41	,280		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	32,724	3	10,908	30,627	,000
	Intra-groupes	14,602	41	,356		
	Total	47,326	44			

ONEWAY X Y BY C  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	30,703	3	10,234	90,668	,000
	Intra-groupes	4,628	41	,113		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	42,635	3	14,212	124,202	,000
	Intra-groupes	4,691	41	,114		
	Total	47,326	44			

ONEWAY X Y BY D  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	29,219	3	9,740	65,338	,000
	Intra-groupes	6,112	41	,149		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	37,754	3	12,585	53,901	,000
	Intra-groupes	9,572	41	,233		
	Total	47,326	44			

ONEWAY X Y BY E  
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
ثقافة المؤسسة	Inter-groupes	28,517	2	14,259	87,888	,000
	Intra-groupes	6,814	42	,162		
	Total	35,331	44			
الابداع التنظيمي	Inter-groupes	37,896	2	18,948	84,387	,000
	Intra-groupes	9,430	42	,225		
	Total	47,326	44			

REGRESSION

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثقافة المؤسسة	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,990 <sup>a</sup>	,980	,980	,14752

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	46,390	1	46,390	2131,606	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,936	43	,022		
	Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,795	,091		8,730	,000
	ثقافة المؤسسة	1,146	,025	,990	46,169	,000

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم الدعم والتحفيز	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,975 <sup>a</sup>	,950	,949	,23514

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم الدعم والتحفيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	44,949	1	44,949	812,970	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,377	43	,055		
	Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), قيم الدعم والتحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,670	,143	4,683	,000
	قيم الدعم والتحفيز	1,114	,039	,975	,000

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل كفريق <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,989 <sup>a</sup>	,978	,978	,15467

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل كفريق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	46,297	1	46,297	1935,405	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,029	43	,024		
	Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل كفريق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,127	,103	10,960	,000
	العمل كفريق	1,209	,027	,989	,000

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم العدل و المساوات	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابداع التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,979 <sup>a</sup>	,959	,958	,21254

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العدل و المساوات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	45,384	1	45,384	1004,661	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,942	43	,045		
	Total	47,326	44			

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), قيم العدل و المساوات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,453	,122	3,712	,001
	قيم العدل و المساوات	1,070	,034	,979	31,696

a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي

	N	%
Observations		
Valide	45	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	45	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	6

RELIABILITY

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	16

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	11

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

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

---

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	27