جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال

دراسةحالةمؤسسةكليماتيكبولنعاش (ClimatecBoulanaache) للتبريدالصناعيبالجزائر

تخصص:إدارة أعمال

إعداد الطالبة: **الأستاذة المشرفة:**

- براوني أمان د/قويدر لويزة

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ شبوطي حكيم	**رئيساً**
د/ قويدر لويزة	**مشرفاًومقرراً**
أ/ بوجانة أمينة	**عضواًممتحناً**

السنة الجامعية:2018/2017

شكر وتقدير

قبل كل شيء أشكر الله عزُ وجلُ الذي رزقني من العلم ما لم أكن اعلم وأعطاني من القوة والمقدرة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام عملي المتواضع، وما التوفيق إلاُ بالله.

كما أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

الأستاذة المشرفة "قويدر لويزة" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها وإرشاداتها لي.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع لكم منى كل الشكر والعرفان.

أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وكل موظفي مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من غمرتني بحنانها وأخلصت لي بدعواتها، إلى قرة عيني أمي.

إلى رمز نجاحي وقوة صبري، إلى من منحني كرم الحياة ابي العزيز.

إلى رمز المحبة أخواتي: أسماء، هاجر وروميسة.

إلى سندي أخي بلال حفظه الله.

إلى من سكنوا قلبي صديقاتي: هند، مونية، نجلاء وسمية.

وإلى كل من شجعني وساهم في إنجاز هذه المذكرة.

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

أقول لكم شكرا.

ملخص

إن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال خلقت مجالا واسعا للتنافس وأحدثت مشكلات عديدة، هذا ما يدفع منظمات الاعمال لمواكبة هذه التطورات وحل المشكلات بطريقة إبداعية، لذا اصبح لزاما على المنظمات الاهتمام بالإبداع الاداري عن طريق خلق ثقافة تنظيمية مناسبة لدعم الإبداع وتنميته.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسة **كليمياتيك بولنعاش** للتبريد الصناعي، وكذا معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان مستوي الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسة **كيليماتيك بولنعاش** للتبريد الصناعي جاءا كلاهما بدرجة عالية، كما ان تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات كان من أهمها، ضرورة تشجيع العاملين ودعم الإدارة العليا الأفكار الجديدة التي تقدم من قبل العاملين، بالإضافة الى انه يجب على العاملين اظهار قدراتهم الإبداعية في مواجهة وحل المشكلات والتنبؤ بها، وطرح أفكار جديدة تساعد المنظمة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال.

Abstract

The developments in the business environment has created a wide scope for competition and caused many problems, this is what business organizations to keep abreast of these developments and solve problems creatively, so it has become imperative for the Organizations attention administrative innovation through the creation of an appropriate organizational culture in support of creativity and development.

This study aimed to identify the level of organizational culture and creativity in the **Climatec Boulanaache** foundation industrial cooling, as well as the impact of organizational culture and creativity of the staff.

This study reached to several of the most important results: the level of the organizational culture and the level of administrative innovation in the enterprise **Climatec Boulanaache** industrial cooling both came to a high degree, and to indicate the presence of a statistically significant effect of organizational culture on the creativity of the workers when the level of significance of 0.05.

The study concluded a set of proposals was the most important, is the need to encourage workers and senior management support of new ideas by employees, in addition to that he must show their creativity in the face of problem solving and prediction, and put forward new ideas to help the organization to keep pace with developments in the business environment.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	iv-i
قائمة الجداول	viii-v
قائمة الأشكال	
المقدمة العامة	أ-ي
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	03
المطلب الأول: تطور استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية	03
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية	06
المطلب الثالث: مظاهر ومحددات الثقافة التنظيمية	09
المبحث الثاني: مكونات، خصائص، أنواع ومصادر الثقافة التنظيمية	11
المطلب الأول: مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية	11
المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية	15
المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية	17
المبحث الثالث: أبعاد، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية	18
المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية	18
المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية	19
المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية	22
المبحث الرابع: خلق، اثر وتغيير الثقافة التنظيمية	24
المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	24
المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية	26
المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية	28

خلاصة الفصل	31
الفصل الثاني الإطار النظري للإبداع الإداري	
تمهيد	33
المبحث الأول: الإبداع	34
المطلب الأول: ماهية الإبداع	34
المطلب الثاني: نظريات وأنواع الإبداع	37
المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع	42
المبحث الثاني: الإبداع الإداري	43
المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري	43
المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري ومعوقاته	45
المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري وأساليب تنميته	49
المبحث الثالث: أنواع، مكونات ومراحل الإبداع الإداري	53
المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري (المستويات)	53
المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري (المكونات)	55
المطلب الثالث: عملية الإبداع الإداري (المراحل)	59
المبحث الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	61
المطلب الأول: العلاقة بين القيم والطقوس والإبداع الإداري	61
المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصالات والمعايير والإبداع الإداري	62
المطلب الثالث: العلاقة بين المعتقدات والأساطير	63
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية للأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بمؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر	
تمهيد	66
المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache)	67
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache)	67
المطلب الثاني: أهداف مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache)	71

المبحث الثاني: منهجية الدراسة	74
المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة	74
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	75
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	78
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	85
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	85
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية	91
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري	96
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	100
خلاصة الفصل	109
الخاتمة العامة	111
قائمة المراجع	116
الملاحق	

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معاني الإبداع من وجهة نظر الباحثين	36
02	نظريات الإبداع	38
03	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الثلاثي	76
04	قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة لسلم ليكرت الثلاثي	76
05	اختبار التوزيع الطبيعي	78
06	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	79
07	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد القيم	80
08	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد المعتقدات	80
09	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد القصص والأساطير	81
10	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد المعايير	81
11	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد الطقوس	82
12	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد الاتصالات	82
13	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد الطلاقة	83
14	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد المرونة	84
15	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد الأصالة	84
16	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد الإحساس بالمشكلات	85
17	اختبار الاتساق الداخلي ولعبارات بعد المخاطرة	85
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	86
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	87
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	90
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير المجال الوظيفي	91
23	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم	92
24	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات المعتقدات	93
25	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات القصص والاساطير	94

26	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات المعايير	95
27	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات الطقوس	96
28	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات الاتصالات	97
29	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات الطلاقة	98
30	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات المرونة	99
31	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات الأصالة	100
32	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات الإحساس بالمشكلات	101
33	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات المخاطرة	102
34	اختبار الانحدار البسيط لاثر الثقافة التنظيمية على الطلاقة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	103
35	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	104
36	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الاصالة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	105
37	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الاحساس بالمشكلات في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	107
38	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على المخاطرة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	108
39	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر	109

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات الثقافة التنظيمية	13
02	مصادر الثقافة التنظيمية	13
03	مستويات الثقافة التنظيمية	20
04	وظائف الثقافة التنظيمية	22
05	الخطوات الست لعملية التغيير الثقافي	29
06	أنواع الإبداع حسب تايلور	41
07	معوقات الإبداع	47
08	عملية الإبداع الإداري	60
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache)	70
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	86
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	87
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	88
13	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	89
14	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المجال الوظيفي	90

المقدمة العامة

مقدمة:

نعيش اليوم في عالم يتسم بالسرعة والتغير المستمر بسبب التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات، مما يستدعي النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع الإداري، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً ضروريا أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال، باعتباره من العوامل الأساسية لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة ملحة لنجاح المنظمات وسببا لبقائها و إستمرارها ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية، ولكي تضمن المنظمة نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل ثقافة تنظيمية قوية، لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لان الثقافة التنظيمية هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله بسبب قيمها ومعتقداتها السائدة، ومن هنا يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات الخدماتية والإنتاجية، وبما أن الأفراد يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة.

كما انه إذا تبنت منظمات الأعمال ثقافة تنظيمية ناجحة ومتميزة سيعبر كل عامل في المنظمة عن المعتقدات والقيم والأفكار التي اكتسبها من تلك الثقافة، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات والإتيان بأفكار إبداعية جديدة تخدم المنظمة وتساعدها على تحقيق أهدافها والوصول للتميز وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة لتع رف على أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في منظمات الأعمال، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

- **ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال؟**

وحتى تتسنى الإجابة على هذه الاشكالية تم تقسيمها الى مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تمثلت في الأتي:

- ماذا نعني بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال ؟
- ما دور الإبداع الإداري في منظمات الأعمال ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في **مؤسسة بولنعاش** للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

1. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والتوقعات التي بتشاركها الأفراد العاملون داخل منظمات الاعمال.
- تلجأ المنظمات إلى الإبداع الإداري من اجل مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة الاعمال.
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في **مؤسسة كليماتيك بولنعاش** (**Climatec Boulanaache**) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

2. أهمية الدراسة :

يمكن حصر أهمية هذا الدراسة في النقاط التالية :

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تحاول الربط بين مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- تتجلى اهمية الدراسة في التعريف بالخطوات الأساسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المنظمات الساعية إلى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية.
- مساهمة كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات.
- يمكن ان تفيد هذه الدراسة المهتمين في منظمات الاعمال في إصلاح واقع الأعمال.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- المساهمة في إرساء مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال عرض مكونات الثقافة التنظيمية خصائصها، أنواعها، مستوياتها وأهميتها.
- توضيح ماهية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق أهداف منظمات الاعمال.
- تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.
- حث المنظمات على تحسين مستوى ثقافتها التنظيمية من اجل تحقيق اعلى مستوى من الابداع عن طريق صياغة بعض المقترحات.

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

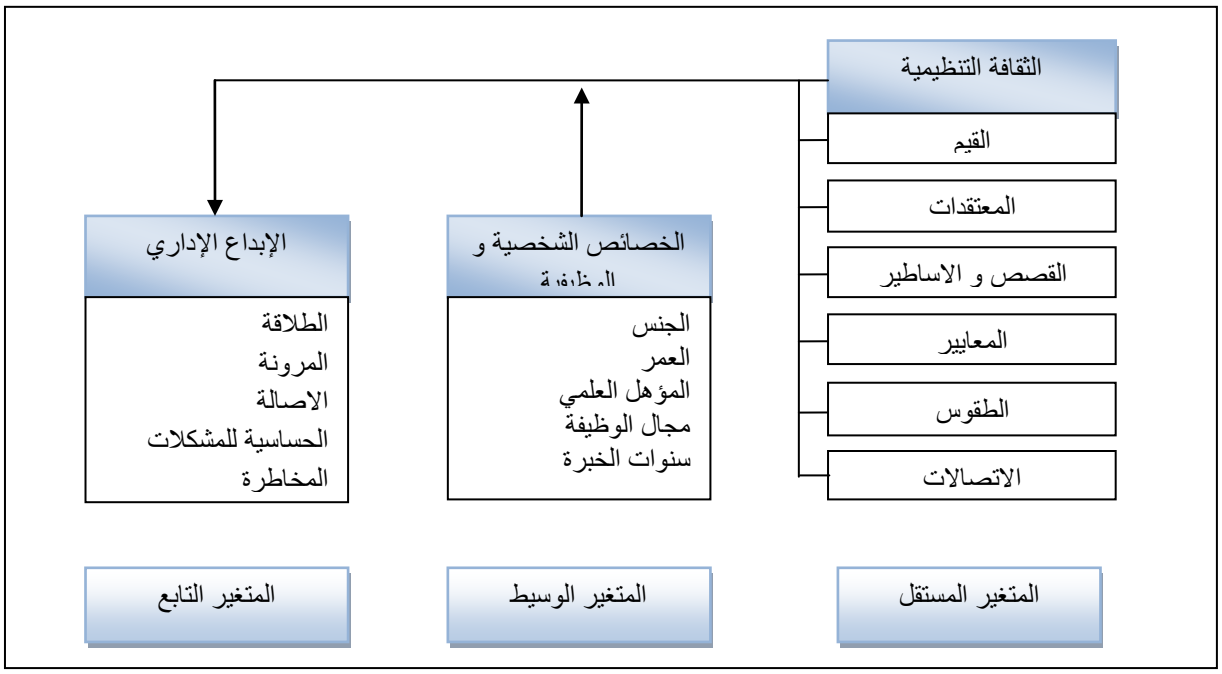
- تم اختيار هذا الموضوع باتفاق وجهات النظر الذاتية مع الأستاذة المشرفة حول دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعوامل التي تؤثر عليه.
- الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من المواضيع المرتبطة ارتباطا وثيقا بميدان التخصص "إدارة الأعمال".
- اهتمام المنظمات الرائدة في هذا العصر لموضوع الإبداع الإداري لتحقيق التميز وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.
- محاولة أثراء مكتبة البحوث الجامعية ولفت نظر الباحثين إلى سد النقص الحاصل في مراجع إدارة الإبداع والابتكار.

5. منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على سرد الحقائق والمعلومات النظرية، وكذا استخدام المنهج التحليلي الذي يقوم على دراسة حالة مؤسسة **كليماتيك بولنعاش** (**Climatec Boulanaache**) للتبريد الصناعي وتحليل النتائج المتوصل إليها، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع الدراسة سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو اللغات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة متمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، مواقع الإنترنت بغية أثراء الموضوع وإضفاء مصداقية.

6. نموذج الدراسة :

يوضح الشكل الموالي نموذج لتوضيح متغيرات الدراسة:



المصدر:من اعداد الطالبة

7. صعوبات الدراسة:

- صعوبة جمع المعلومات من مؤسسة **كليماتيك بولنعاش** (**Climatec Boulanaache**) وتعامل العاملين مع الاستبيان باستخفاف.
- امتناع بعض المؤسسات من استقبالنا وتوفير الجو الملائم للبحث العلمي.

8. إطار الدراسة:

حدود مكانية: إن هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في منظمات الاعمال ، ولهذا تم اختيار مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر.

حدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2018/2017.

9. الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. **دراسة عيساوي وهيبة**، (2012)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجيستير في حوكمة الشركات، جامعة ابوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- السعي لتوسيع استخدام المفاهيم الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وترسيخيها.
- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة والخروج بنتائج

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة منخفضة.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

2. **دراسة يوسف عبد عطية بحر**، (2011)، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية: دراسة التطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التعليم العالي.
- التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم- محفظات غزة.
- التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الادرة الالكترونية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محفظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني.
- لا يتم اعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

دراسات متعلقة بالإبداع الإداري:

1. **دراسة حسن سليم سالم الشاعر** ، (2016)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس الغوث الدولية بمحفظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عما اذا كان هنالك علاقة ارتباطية ذات أداة احصائية بين درجة ممارسة الإبداع الإداري ودرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس الغوث الدولية بمحفظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ابرزها:

- يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات عزة الابداع الاداري بدرجات كبيرة .
- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة(0.01) بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

2. **دراسة صالح الكليبي، (2011)**، بعنوان: الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الادارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، جامعة سانت كلمنتس.

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على مدى توفر مقومات (عناصر) الابداع الاداري لدي مديري العموم ومديري الإدارات، ومدى ممارستهم لمراحل عملية الابداع الاداري.

- التعرف على معوقات الإبداع الإداري والتي لها تأثير على ممارسة الابداع من قبل المديرين.
- التعرف على اساليب الابداع الاداري المستخدمة من قبلهم والى أي مدى يمارسون التمكين لتحقيق الابداع الاداري من قبل مرؤوسيهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها:

- تتوفر لدى المديرين مقومات الابداع الاداري.
- يعاني المديرون من معوقات الإبداع الإداري، وان من أكثر المعوقات تأثيرا على عملية الابداع الاداري هي معوقات تتعلق بالدافعية.
- يمارس المديرون اساليب الابداع الاداري الفردية بدرجة كبيرة، بينما يمارسون اساليب الابداع الاداري الجماعية بدرجة ضعيفة.

دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري معا:

1. دراسة بسام بن مناور العنزي، (2004)، بعنوان :**الثقافة التنظيمية والإبداع 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.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى:

- توضيح أهمية كلٍ من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.
- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.
- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- القيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الابداع الاداري هي قيم فرق العمل والكفاءة أما بقية القيم الاخرى فلم يكن لها أي تأثير يذكر على الابداع الاداري.

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

2. دراسة الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003) بعنوان: **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية:**

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيميةِ والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو(الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، وجاء(القوة) بالدرجة الثانية الذي كان يتوافق بدرجة اقل، جاءت ثقافة (الدور) والمهمة بالترتيب الثالث والرابع وهما اقل توافقا مع الإبداع الاداري.
- عند قياس الإبداع في شركات عينة الدراسة من خلال أبعاده كان متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات واضحين بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية.

10. هيكل وتقسيمات الدراسة :

من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** تم التعرض للإطار النظري للثقافة التنظيمية عن طريق التطرق الى اربع مباحث اساسية، خصّصنا المبحث الاول للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه بعض المكونات التي تشكل ثقافة المنظمة، وكذا مصادرها وأنواعها، وفيما يخص المبحث الثالث فقد خصصناه للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية، مستوياتها ووظائفها.
- **وفي الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه اربع مباحث اساسية، خصّص المبحث الاول للتعرف على مفهوم الإبداع وكذا بعض المفاهيم التي لها علاقة مع الإبداع كالابتكار والاختراع، كما تناولنا في هذا الفصل نظريات الإبداع عن طريق عرض موجز لوجهة نظر بعض المدارس، بالضافة الى التطرق لأنواع الابداع، خصائصه واهميته، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإبداع الإداري حيث تطرقنا لمفهوم الإبداع الإداري وأهميته، كما استخلصنا بعض

خصاص الإبداع الإداري، المعوقات التي تواجهه وبعض أساليب تنميته ، أما المبحث الثالث فقد خصصناه أنواع الإبداع الإداري مقوماته ومراحل عملية الإبداع، أما فيما يخص المبحث الأخير فتناولنا فيه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال الأبعاد التالية (القيم ، الطقوس، الاتصالات، المعايير، الأساطير والمعتقدات).

في الختام الفصل الثالث : في هذا الفصل تناولنا الدراسة التطبيقية التي اجريت في **مؤسسة كليماتيك بولنعاش** (**Climatec Boulanaache**) للتبريد الصناعي بالجزائر لمعرفة واقع تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال بالجزائر، ومنه تطرقنا إلى ثلاث مباحث رئيسية، خصص المبحث الاول لتقديم البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة عن طريق تقديم لمحة عن مؤسسة **كليماتيك بولنعاش** (**Climatec Boulanaache**)، أهدافها ومهامها، أما المبحث الثاني فتناولنا منهج، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تناولنا أدوات الدراسة وثبات صدقها، أما فيما يخص المبحث الاخير تعرضنا الى تحليل نتائج الدراسة عن طريق تقديم التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية ولمحور الثقافة التنظيمية وكذا التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

إن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير م لموس ، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكنه أكثر انتشارا في أذهان الأفراد وفي المبادئ المشتركة بينهم إضافة إلى القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في الثقافة التنظيمية.

وتعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة حيث أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة يعتبر المحدد الأساسي لنجاحها.

وبما أن موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية، فان منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع، من خلال تحديد نشأتها مفهومها وتصنيفها، مستوياتها، أنواعها، وظائفها، أهدافها، العوامل المحددة لها، أثرها على المنظمة والتغيير الثقافي، هذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

اهتم العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية بدورا لثقافة وأهميتها في تكوين وتشكيل شخصية الفرد قيمته ودوافعه واتجاهاته، فالثقافة هي ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل وقت وحين إذ أنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين وتتشكل من خلال سلوك الأفراد بالإضافة إلى مجموعة من الهياكل والروتين والقواعد والأعراف التي توجه السلوك وتقيده، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت.

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية، ثم مفهوم الثقافة التنظيمية، تليها مكونات الثقافة التنظيمية، وفي الأخير مظاهر الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

المطلب الأول: تطور استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية

حتى نتطرق لتطور مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطور مصطلح الثقافة العلمي ومدى انتشاره.

الفرع الأول: نشأة وتطور مصطلح الثقافة

إن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها، ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ بطيئا متنقلا تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات صاروخية مذهلة، هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء «حفريات العقل» حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها [1].

[1] عثمان فراج، مداخلة بعنوان :" **الثقافة و التسيير** " ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر المعنون:" **الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص36.

إن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية (cultural) التي كان يقصد بها (coulture) و(culturage) و(culture) و(cultuvement) و(colture) التي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن 13 م، كل المصطلحات السابقة متقاربة وهي معاني مجازية يقصد بنها: (الخياطة،النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى) وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجا وافراً، ومحصولا كبيرا لتعم فائدته على الجميع.

لقد اتخذ هذا المفهوم معان مختلفة جدا حيث كان يقصد به في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر، وفي القرن 17خدمة الأرض، وفي القرن 18تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد، أو العمل الضروري لتحقيق التقدم. وعرف معنى جديدا بعد ترجمته إلى اللغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي، وعرف المفهوم معنى جديدا بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد إدوارد تايلور الذي قدمه في أواخر القرن التاسع عشر في كتابه عن (الثقافة البدائية).

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقف أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أوظفر به وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية بعد اعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني:

- لحذق والفطنة: فنقول ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطنا
- سرعة أخذ العلم وفهمه: يقال ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة
- التهذيب والتأديب: يقال ثقف المعلم الطالب أي هذبه وأدبه
- تقويم المعوج من الأشياء: يقال ثقف الصانع الرمح أي سوى اعوجاجه
- كما ترد كلمة ثقف: بمعنى جدد وسوى[1].

[1]. دوني كوش، ترجمة قاسم مقداد، "**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**"، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002، ص11-13-14.

الفرع الثاني: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية

لعل أول من استخدم مفهوم ثقافة المؤسسة "ج.اليوت" (Elliot Jack) سنة 1951 حتى وإن أكد "كيش ديس" انه ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وانه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله بندي" و"مزوار بلخضر".

وهنالك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1980، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1981، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Coporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم[1].

يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" أصبح شائعا في 1982، ويحيل هوقستيد ذلك لكتابين هما: ثقافة المنظمة (Coporate culture :Deal & Kennedy 1982)، وكناب "البحث عن الامتياز" (In search of excellence : Peters & Waterman 1982)، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثر بالغا على سلوك الإفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم[2].

[1] عيساوي وهيبة، **"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي** " ،دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابيي بوجمعة ببشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص2.

[2] Tabet Alou Wassila et Zerrouki Mouhammed Amin ," **La culture d'entreprise** : **quel impact sur le bien-être des salairiés au travail ?**", Roa Iktissadia Review, university of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9.Dec.2015,P 380 .

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات نظرا لأهميتها البالغة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية من طرف العديد من الباحثين كما يلي:

عرف " تايلور" (Taylor) الثقافة بأنها: "كل مركب يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع"[1].

كما عرفها "ولاس" ومجموعة من الكتاب الآخرين بالاعتماد على تعريف تايلور ، حيث أضافوا وعدلوا في تعريفه السابق إن الثقافة هي: " أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها اكبر، لمل تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"[2].

كما قدم "ادجار شاين" (Edgar H.Schein) تعريفا اصطلاحيا للثقافة بأنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لان يجعله صالحا لان يجري تعليمة للأعضاء الجدد على انه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"[3].

وعرفها العالم "جيبسون" (Gibson) أنها : الثقافة التنظيمية تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية[4].

---

[1] أبو فارس عبد الرحمن، غياث بوفلجة، **مقال منشور بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية**، مجلة الحقيقة، العدد 38،2016، ص425.

[2] ناصر دادي عدون،" **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي :دراسة نظرية و تطبيقية**"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107 .

[3] ادجار هـ. شاين، ترجمة: نحمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهبي ،" **الثقافة التنظيمية و القيادة**"، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، 2011، ص31.

[4] حسن حريم، "**السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الاردن، 2009، ص309.

يقول علي السلمي في تعريف الثقافة أنها " مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن، و الأخلاقيات القانون، والعادات القيم، والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة"[1].

ثقافة المنظمة هي مجموعة من الممارسات المهنية، القيم، والعقليات، والسلوكيات التي بتشاركها أفراد المنظمة[2].

الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي ما يميزها عن غيرها من ناحية المبادئ، القيم، الاختلاق، التي تتعامل بها داخل المؤسسة ومع الغير[3].

وبصفة عامة يمكن إعطاء تعريف شامل:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق حدودا للأفراد العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية[4]:

1. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

---

[1] زاهد محمد ديري، "**السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط1، 2011، ص312.

[2] Michel Darbelet , « **L'essentiel sur le management** », 5eme édition, Berti etitions , Alger, 2011 , P :266 .

[3] ختيم محمد العيد وعقوبي محمد ،" **بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج ادارة الجودة الشاملة من خلال غرق التحسين المستمر في المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء– وحدة المسيلة**"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 12، 2014، ص93.

[4] بسام مناور العنزي ،" **التفافة التنظيمية و الابداع الاداري**"، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ،غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2004، ص24-24.

2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
5. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
6. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يتوجهون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
8. ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
9. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
10. تحتاج ثقافة المنظمة –كأي عنصر آخر في حياة المنظمات– إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

المطلب الثالث: مظاهر ومحددات الثقافة التنظيمية

سوف يتم التعرف في هذا المطلب على مظاهر الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

الفرع الأول: مظاهر الثقافة التنظيمية

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب أساسية[1]:

- **فلسفة العمل الجماعي**
  - سيادة روح الفريق.
  - القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
  - سيادة روح المودة والاحترام.
  - الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
  - الشعور بالمساواة بين العاملين.
- **القدرة على التكيف**
  - مرونة الإدارة.
  - الاعتقاد بحتمية التغيير.
  - استعداد العاملون لإحداث تغيير.
  - الاتصالات مفتوحة والإعلام الداخلي فعال.
- **القدرة على الابتكار**
  - مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
  - الاعتقاد بان الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
  - الاستعداد لتحمل المخاطرة.

[1] أمينة صديقي، **"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص08-09.

الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليلي وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي[1]:

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها،كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا اخرمن الثقافة السائدة في المنظمة.
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصص وفي استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
5. **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين...الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.
6. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات ة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادات في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المبحث الثاني: مكونات، خصائص، أنواع ومصادر الثقافة التنظيمية

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية وكذلك سنتطرق لتحديد أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها.

[1] . محمد بن علي شيبان العامري، مقال بعنوان: "الثقافة التنظيمية"، مؤسسة مهارات النجاح، تم الاطلاع عليه بتاريخ،2018/03/09 في الموقع التالي: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtlD=1554&SeclD=40

المطلب الأول: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية

اختلف الكتاب حول العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية نظرا لكثرتها وتعدد مصادرها وهي كتالي:

الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من المكونات هي كالآتي[1]:

1. **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** هي الأفكار والاعتقادات المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بيت المصالح والناس، هذه الأفكار تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المؤسسة وإن القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس الفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بان القيم المشتركة تتمثل في:

أ. **رسالة المنظمة:** وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها التي تؤمن بها؟

ب. **المبادئ:** ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟ فقط يكون التركيز على العملاء، الموظفين وحملة الأسهم.

ت. **أدوات تحقيق المبادئ:** فقد تكون عن طريق فريق العمل، التميز في الجودة، أو التميز في الأعمال.

ث. **إستراتيجية المنظمة:** أي ما هو البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.

2. **الشخصيات البطولية:** تؤثر الشخصيات البطولية (Heroes –Champions) في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظماتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة، وذلك من خلال:
   - حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات.
   - وضع المعايير.
   - تحفيز العاملين.

[1] سيد محمد جاد الرب، "**ادارة الموارد البشرية**"، موضوعات و بحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 142.

- تحديد النجاح الممكن الوصول إليه

ولذلك فان الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة.

3. **الأساطير والقصص والروايات:** الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا ويساهمون في نقل الثقافة ونقلها بأحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة[1].

4. **الشعائر والتقاليد والرسميات:** التقاليد هي ما اعتاد عليه الناس في حياتهم منذ الأمد البعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها، واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة، هذا يصبح تقليدا في المنظمة يؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها، كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي في المنظمة[2].

5. **الترتيبات المادية:** تتشكل الثقافة من مجموعة من المكونات منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وغيرها إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبيها تعكس ثقافة المنظمة، كما أن الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف وتجهيزها وموقعها وإجراءات استقبال العميل أو الوفود المختلفة جزء من ثقافة المنظمة[3].

6. **ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية في حجم وتعقد منظمات الأعمال، فان حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة م جانب المديرين التنفيذيين، وأيضا تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إيداع أعضاء الفريق في العمل وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة[4].

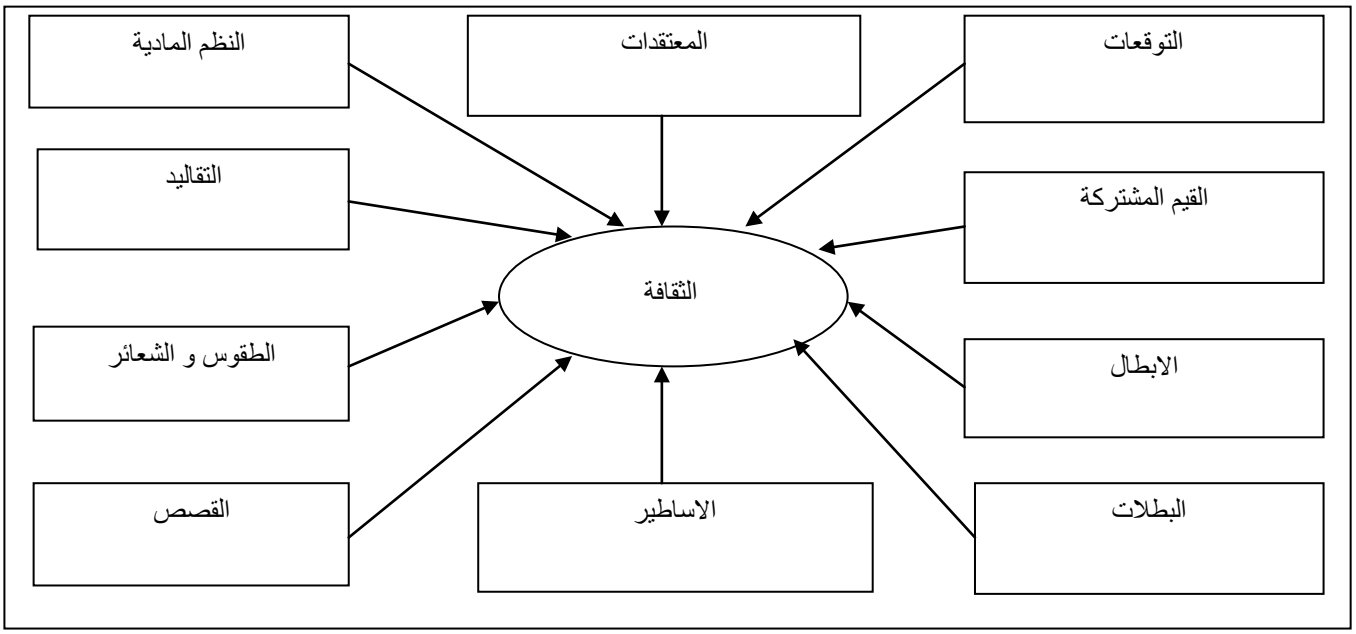
[1] محمد شاطري، "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص08.

[2] . سيد محمد جاد الرب، "ادارة الموارد البشرية"،مرجع سابق، ص136.

[3] ياحي عبد المالك، **"الثقافة التنظيمية"**: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس2017، ص299.

[4] سيد جاد الرب، نفس المرجع، ص147.

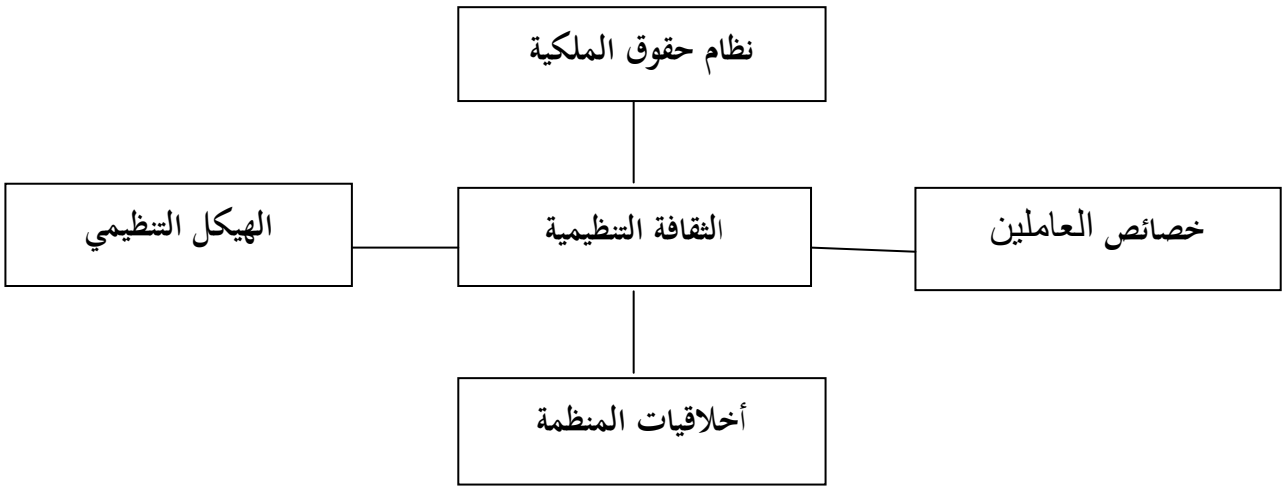
يوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.



المصدر: محمد جاد الرب،"**إدارة الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص 148.

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر وهي موضحة في الشكل رقم (2) التالي:



المصدر : عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ احمد جودة،" **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية": دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد26، العدد02، 2006، ص 125.

1. **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فان الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبالتالي فان الذين يستمرون بالعمل هم يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال[1].
2. **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، حيث تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي والغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعينة بالمنظمة.
3. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم، وبذلك فان توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل قان زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4. **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهنالك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة،" **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية**": دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد الثاني،2006،ص126.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

اختلفت آراء الباحثين حول أنواع الثقافة التنظيمية نذكر منها:

أشار كل من (هاريسون وهاندي) إلى أن هنالك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية[1]:

1. **ثقافة القوة**: وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد حيث يقوم الأفراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.
2. **ثقافة الدور**: وتركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة.
3. **ثقافة المهمة**: ترتكز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو انجاز المهمة المحددة وأهدافها.
4. **ثقافة الفرد**: وهذا النوع يتصف بالتركيز على المساواة بالإضافة إلى التوجه إلى التوجه نحو الفرد بحيث يتم التركيز على مستوى الانجاز لدى العاملين

أن هنالك اتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية هما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

- **الثقافة القوية:**

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول إن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.[2]

للثقافة التنظيمية القوية عدة خصائص نذكر منها:

– **الثقة**: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

[1] نجوى يوسف جمال الدين و اخرون، "**الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**"، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، الجزء الاول، جويلية2014، ص 519.

[2] براوني نعيم، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على المورد البشري** "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014، ص15.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم[1].

- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها[2].

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص أهمها[3]:

1. ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد و آداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

2. ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل أخر بطريقة فطرية أي غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها للأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

---

[1] محمد شاطري،"**دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين**": دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2016/2015،ص14.

[2] براوني نعيم، مرجع سابق، ص16.

[3] ماجد محمد عبد السلام ، "**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات**"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006، ص 24.

3. ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي بل إنها تتغير باستمرار، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:

تغيير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها.

المبحث الثالث: أبعاد، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الأبعاد أو الصفات التي تميز الثقافة التنظيمية ومستوياتها وكذا وظائفها كتالي:

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بأسلوبها الخاص بها الذي يميزها عن غيرها، وللثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في [1]:

1. الانتظام في السلوك والتقييد به حيث أن الأفراد في المنظمة يستخدمون لغة واحدة وطقوس مشتركة.
2. الالتزام بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة.
3. التزام المنظمة بفلسفة خاصة في معاملتها للعاملين.
4. القواعد المرسومة التي تختلف في شدتها من منظمة لأخرى والذي يعمل الفرد في المنظمة وفقا لتلك القواعد.

[1] محمد بن علي بن حسن الليثي،" **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، جامعة ام القرى، 2008، ص24.

كما أشار (حريم) إلى مجموعة من أبعاد الثقافة التنظيمية[1]:

1. **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية.
2. **التسامح مع المخاطرة:** أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ومستعدين للمخاطرة.
3. **التوجيه:** أي وضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
4. **التكامل:** أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
5. **دعم الإدارة:** أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
6. **الرقابة:** التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.
7. **الهوية:** أي أنتما العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم.
8. **نظم العوائد:** أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية.
9. **التسامح مع الصراع:** أي تشجيع العاملين على إظهار الانتقادات بصورة مكشوفة.
10. **أنماط الاتصالات:** إلى أي درجة تقتصر الاتصالات بالمنظمة.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجه في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع عل ى مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، حيث يتطلب التحليل الدقيق لثقافتهم بفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة سنشرحها كتالي[2]:

- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى، المفاهيم السائدة بالمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي، الظروف الاقتصاديةو والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون

[1] حسين حريم، "**ادارة المنظمات: منظور كلي**"، دار حامد للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص262-263.

[2] مصطفى محمود ابو بكر،" **الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص14-15.

إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

- **ثقافة النشاط الصناعي** : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط آو الصناعة في القيم والمعتقدات الخاصة المنظمة لا توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب أساسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو شركات البترول أو الطيران أو غيرها.
- **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة لها ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن عمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة مختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم آو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم بالمؤسسة.

وأشار (Shein) إلى انه يمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاث مستويات أساسية وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية، وما بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها أعضاء الثقافة طريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفسهم وللآخرين.

- **مستويات الثقافة التنظيمية**

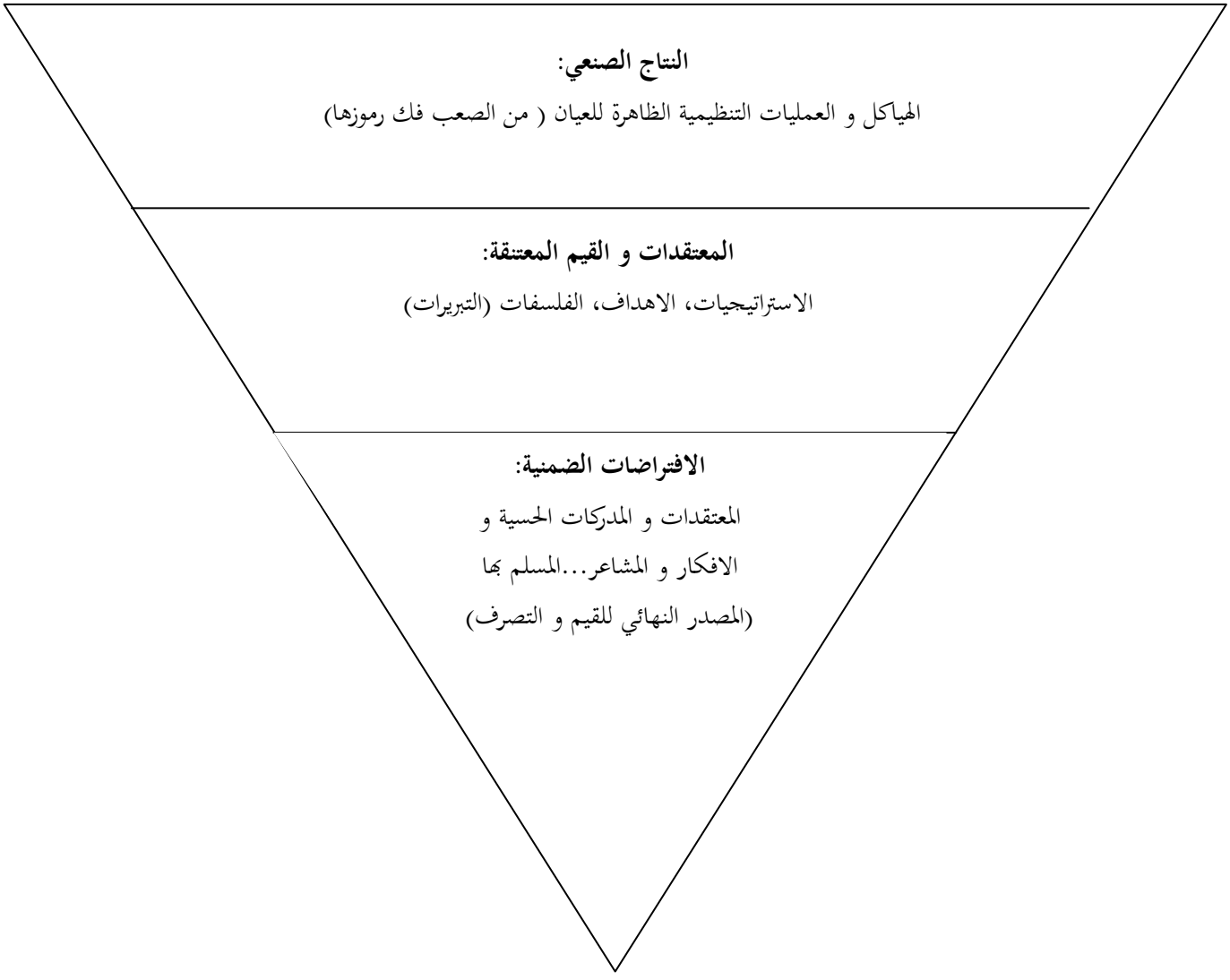
1. **النتاج الصنعي:** تضم جميع الظواهر التي يمكن سماعها(مثل اللغة، طريقة التخاطب، القصص والأساطير المتعلقة بالمنظمة)، رؤيتها (مثل اللباس، هندسة المكان، التكنولوجيا، المنتوجات) والشعور بها (مثل الطقوس والاحتفالات، الموازنة بين العمل والعائلة واختلاف الآراء وكيفية التعامل معها) من طرف العامل عندما ينتمي إلى مؤسسة جديدة

2. **المعتقدات والقيم المعتنقة:** هي مجموعة من القيم التي ينبغي على العاملين في المنظمة التحلي بها، ترتبط هذه القيم على العموم بطريقة تعايش الأفراد في المؤسسة وكذا كيفية انجاز مهامهم.

3. **الافتراضات الضمنية:** تضم كيفية التفكير والشعور تجاه الظواهر وكذا كيفية التصرف تجاه المواقف المختلفة التي تصادف أفراد المنظمة.

سنوضحها في الشكل رقم (3) حسب (Shein):

يوضح الشكل رقم (3) مستويات الثقافة التنظيمية حسب (Shein):



Source :Geneviér Cloutier, « **une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail** », Mémoire présenté à la faculté des

études supèrieures en vue de l'obtention du grade de maitrise en relation industrielles, université de Montréal, Faculté des étude supérieures et postdoctorales, Dec2013,P :22 .

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في[1]:

1. إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
2. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
3. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
4. تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
5. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
6. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.

كما يمكن تصنيف وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي[2]:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية** :أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- **تسهل الالتزام الجماعي** : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

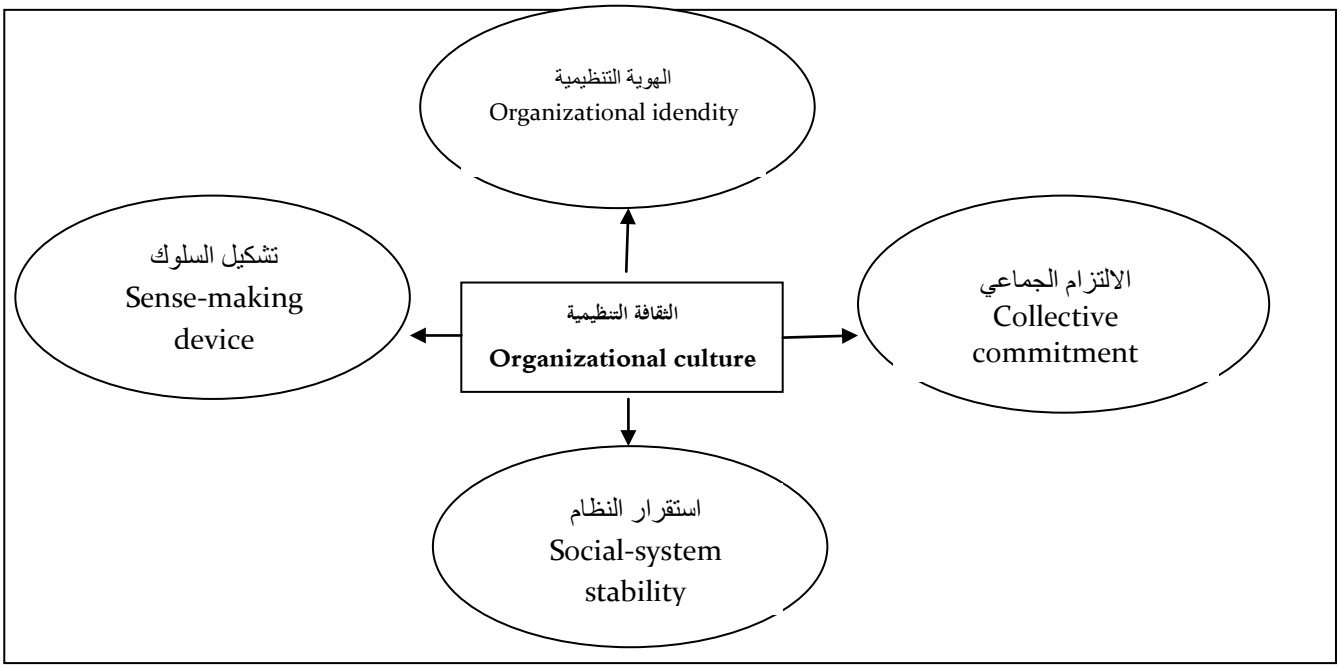
- **تعزز استقرار النظام** :تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

[1]. زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 314.

[2]. عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 35.

- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم** :فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ويمثل الشكل رقم (4) وظائف الثقافة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع عيساوي وهيبة، مرجع سابق ص 35.

المبحث الرابع: خلق، أثر وتغيير الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لا تندثر بل نادرا ما يحدث ذلك بعد خلقها داخل المنظمة، لذا سنوضح القوى التي تخلق ثقافة المنظمة، وما الذي يعزز وجودها ويحافظ عليها في المنظمة.

المطلب الأول: خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

الثقافة التنظيمية لا تطير وتختفي في الهواء، بل أنها نادرا ما تختفي بعد خلقها داخل المنظمة لذا سنوضح القوى التي تخلق ثقافة المنظمة ، وما الذي يعزز وجودها ويحافظ عليها في المنظمة.

الفرع الأول: خلق الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت امتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فان المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس قيم الجماعة إذ ان الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروانها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع[1].

يتقاسم عدد كبير من العاملين في المنظمة نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية . ومن هذه العوامل[2]:

- منشئ الشركة(Company founder) : قد تعود ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشأ الشركة وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة

[1] ماجد عبد المهدي مساعده ،" **السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط01، عمان،2016، ص335.

[2] جيرالد جرينبرج، " **إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 637.

لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك ونظرا لأنهم يكونون موجودين بالشركة منذ البداية، كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين، فان اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالشركة وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة، وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

- التأثر بالبيئة الخارجية(experience with the enviroment): تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى المنظمة أن تجد لها مكانا مناسبا في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه. وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فان بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.
- الاتصال بالعاملين الأخرى (contact with others) : تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها والى حد كبير، فان الثقافة تقوم على الفهم المشرك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فان الثقافة التنظيمية تقوم على ان العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة. وبلغة أخرى فانه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.

الفرع الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم خلق الثقافة في المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها ، ويتم ذلك من خلال مجموعة ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين نذكر منها:[1]

- **الاختيار**: الهدف من عملية الاختيار هو لتحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات اللازمة لا نجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة، و بالإضافة إلى ذلك فان عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة، كما أنها تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار الموظفين الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة.
- **الإدارة العليا**: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على ثقافة المنظمة، وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنشر من الأعلى إلى أسفل داخل المنظمة وذلك من مثل فيما

[1]. ماجدة العطية، "**سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة**"، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص334 -335.

إذا كانت المخاطرة مرغوبا بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب، الترقيات ، مكافئات أخرى، وأمور أخرى مماثلة.

- **التنشئة الاجتماعية:** لا يمكن تعلم ثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك، هو بسبب العاملين الجدد الغير معتادين على الثقافة التنظيمية وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة، وبذلك فان المنظمة تعمل على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية.

يمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة، والتحول، وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية، يرى العامل الجديد المنظمة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع. وفي المرحلة الثالثة، تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما بلائم قيم ومعايير جماعة العمل.

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها:

الفرع الأول :أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة

إذا بحثنا عن تأثير الثقافة التنظيمية على إجراءات العمل فان نجد هنا قدرا كبيرا من البحوث ركز على محاولة اكتشاف العلاقة بين الثقافة والأداء وقد أوضحت هذه الدراسات انه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلابد ان تكون هذه الثقافة قوية وبلغة أخرى فلابد أن يتم التغيير بوضوح عن الموافقة وعدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أولا تتوافق معها، ولابد أن يكون هنالك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة ولا يمكن ملاحظة العلاقة بين الثقافة والأداء إلا إذا تحققت هذه الشروط[1].

[1] جيرالد جرينبرج،**"ادارة السلوك في المنظمات"** ، مرجع سابق، ص642.

كما ان في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Peter et Waterman حول خصائص المنظمات المتميزة الاداء ان المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وان التأثير الايجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذالك فتعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

كذلك لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة وان أي تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل[1].

الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات ...الخ، وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد[2].

الفرع الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام أو الانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها[3].

[1] بلال خلف السكارنة، "**التطوير التنظيمي و الاداري** "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، عمان،2009، ص374.
[2] جيرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص643.
[3] بلال خلف السكارنة،" **التطوير التنظيمي** "، مرجع سابق، ص375.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

هنالك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير غير أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل الثقافة المنظمة، ولكن ما هي الظروف الضرورية لتغيير ثقافة المنظمة؟

الفرع الأول: الظروف التي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية

تشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكنا في الظروف التالية[1]:

- **أزمة قوية جدا:** هذه الأزمة التي تقوص الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية ومن المثلة على هذه الأزمات، التقليص المفاجئ للتمويل، خسارة عميل أساسي، تغيير تكنولوجي.
- **تغيير القيادة:** قيادة غاية جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
- **المنظمات الجديدة والصغيرة** : كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها اقل حصانة، وكلما كانت عملية التغيير أسهل، كما انه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
- **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من الأصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك، فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

وفي حالة توفر الظروف السابقة، فإن الأفعال الآتية تؤدي لتغيير الثقافة:

- قصص وطقوس جديدة من قبل الإدارة العليا.
- اختيار وترقية هؤلاء الذين يتبنون القيم الجديدة.
- تغيير نظام المكافآت لتعزيز القيم الجديدة.
- يجب التخلص من الثقافات الفرعية الحالية من خلال عمليات النقل، تدوير العمل، والاستغناء.

[1] ماجدة العطية، "**سلوك المنظمة: سلوك الافراد و الجماعة** "، مرجع سابق ،ص 342.

وفي أفضل الحالات فإن هذه الحالات، فإن هذه الأفعال لن تؤدي إلى تغيير سريع في الثقافة، وذلك بسبب ان تغيير الثقافة هي عملية طويلة تقاس بالسنوات لا بالأشهر، إلا ان الثقافات في النهاية يمكن تغييرها.

الفرع الثاني : وسائل تغيير ثقافة المنظمة

قدم (Porter and Steers) اربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي[1]:

- **الإدارة عمل ريادي**: ان وضوح نظرة الإدارة وأمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن اجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة فالأفراد يتطلعون بأنام ثابتة، وافعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.
- **مشاركة العاملين**: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- **المعلومات من الآخرين**: آن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرا هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قويس للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
- **العوائد والمكافآت**: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشتمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

كما الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب ان تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق لأهداف المنظمة.

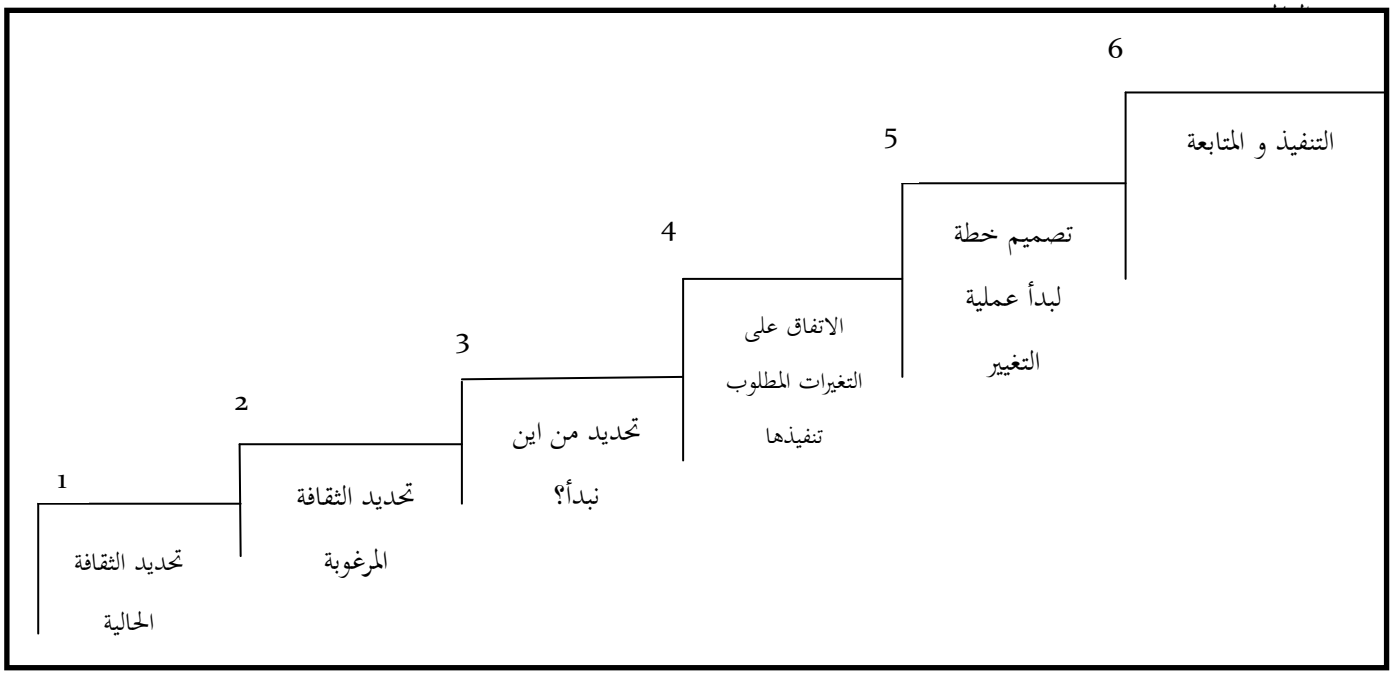
[1]. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر،ط3، 2001 ، عمان، الاردن، ص317-318.

الفرع الثالث: عملية التغيير الثقافي

يجب أن تكون عملية التغيير الثقافي عملية مستمرة. فالمنظمة التي تريد أن تغيير ثقافتها الجامدة والتي تتسم بالانسحاب والإهمال والإدمان على السلبية والتسيب وتعدد مضيعات الوقت ...

إلى ثقافة تركز على التميز والإنجاز، والنتائج والتجانس، والجماعية والتفتح على الخارج والداخل، و اليقظة والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة، والمشاركة والابتكار....

يجب على المنظمة إتباع الخطوات الست لعملية التغيير الثقافي التالية والتي يوضحها الشكل رقم (05)



المصدر: سيد محمد جاد الرب،"**إدارة الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص151.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للثقافة التنظيمية حيث تناولنا فيه اربع مباحث اساسية، خصّص المبحث الاول للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية حيث تناولنا في هذا المبحث نشأة الثقافة التنظيمية التي ظهرت مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وهي التي توضح الكيفية التي يمكن من خلالها القيام بالعمل ، وبالتالي فان لكل حضارة طريقتها الخاصة لتلبية حاجيات أفرادها ونظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، كما تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من العناصر المعقدة والمتشابكة يصعب حصرها وتحديدها بدقة نظرا لتعدد مصادرها ومكوناتها ، وكذا تناولنا في هذا المبحث مظاهر الثقافة التنظيمية، محدداتها وأهميتها بأنها تشكل عامل حاسم لسلسة العلاقات المتبادلة والتفاهمات المشتركة بين العاملين في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية نقطة انطلاق لنجاح عمليات تشارك المعارف وتخزينها وتطبيقها، وهذا بدوره يقود لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المطلوبة.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه بعض مكونات الثقافة التنظيمية نظرا لكثرتها وهي (المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، الشخصيات البطولية، القصص والأساطير، الشعائر والتقاليد، الترتيبات المادية وثقافة الفريق) ، وكذا مصادر الثقافة التنظيمية كخصائص العاملين، اخلاقيات المنظمة، نظام حقوق الملكية والهيكل التنظيمي. كما تناولنا انواع الثقافة التنظيمية حيث نجد ان هنالك اتفاق على وجود نوعين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

اما المبحث الثالث فقد خصصناه للتطرق الى أبعاد الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية(ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط الصناعي وثقافة المنظمة ، وفي الاخير تطرقنا الى وظائف الثقافة التنظيمية.

اما فيما يخص المبحث الاخير فتطرقنا الى عملية خلق الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها، وكذا أثر وتغيير الثقافة التنظيمية حيث انها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة للمنظمة فهي ليست ثابتة وإنما تتغير باستمرار، لذ لك المنظمة مجبرة على التكيف مع ما يجري من بيئتها عن طريق تغيير ثقافتها التنظيمية.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد:

المنظمات المعاصرة اليوم تعيش في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، الأمر الذي نتج عنه ظهور مشكلات معقدة ومتشابكة أثرت بصورة واضحة على منظمات الأعمال، من ثم حتّم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات حتى تحافظ المنظمة على استمراريتها وتواكب التطور الحاصل، وهذا عن طريق تحقيق التميز والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع. وبالتالي أصبح الإبداع الإداري اليوم ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات سواء في الأبعاد السياسيّة أو الاجتماعية أو الإدارية وأصبح المحدد الذّي يمكن المنظمات من البقاء والاستمرار والثبات.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى الحديث عن الإبداع الإداري بشكل مفصل ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح أهميته، وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

- الإبداع.
- الإبداع الإداري.
- مستويات، عناصر الإبداع الإداري.
- مراحل الإبداع الإداري.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

المبحث الأول: الإبداع

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتماما لأكاديميين والممارسين على حد سواء، ولمعرفة ما هوا لإبداع سنوضح في هذا المبحث ماهيته عن طريق التطرق إلى مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتعلقة به، نظريات وأنواع ، خصائص وأهمية الإبداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

لا يوجد اتفاق العلماء حول تعريف الإبداع وماهيته رغم محاولة الكتاب والمفكرين وضع تعريفات دقيقة وموحدة له، ويعود السبب إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع ، لذا سنحاول التعرف في هذا المطلب إلى تعريف الإبداع ، وكذا بعض المفاهيم التي لها علاقة به كتالي:

الفرع الأول: تعريف الإبداع

1. **الإبداع لغة:**

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه وأنشأه[1].

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة منها[2]:

جاءت بمعنى المحدِث والجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف: ((**قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعاً مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَى إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُبِينٌ**))[3].

وجاءت بمعنى مبتدئ الشيء من العدم، قال تعالى في سورة البقرة ((**بَدِيعُ السَّمَوَاتِ والْأَرْضِ وإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ**))[4].

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة" innovte" إحداث وإيجاد شيء جديد حيث يعرفه قاموس اوكسفورد: بأنه تقديم أشياء، أفكار أو طرق عمل جديدة[5].

2. **الإبداع اصطلاحا:**

هنالك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع نذكر منها:

---

[1] جبران مسعود،" **الرائد معجم لغوي عصري**"،دار العلم للملايين، الطبعة رقم 7، بيروت، 1992.

[2] القحطاني، لاحق بن عبد الله، "**الإبداع الإداري و معوقاته في الامن العام بمدينة الرياض**، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية ، 2007،ص7.

[3]. سورة الأحقاف، الآية8.

[4]. سورة البقرة، الآية 117.

[5] New York, 2008,P229 .Oxford University Press, **Learner's Pocket Dictionary**, Edited by Victoria Bull,4THed ,

الإبداع هو القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة وجعلها غير عادية ، عن طريق تطوير طرق العمل وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل[1].

الإبداع هو طاقه عقلية هائلة، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها. والإبداع هو كل عمل يؤديه الفرد في مجتمعه، تكون غايته منه البناء ، على أن يدأب فيه ويثابر وينتج[2].

الإبداع هو التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو فكرة جديدة وتطبيقها، وان الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج المطلوب[3].

الإبداع هو ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابر بالتفاعل مع الآخرين، وهولا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيح هاو تطوير لسوق جديد، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات[4].

يعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، ويجب أن تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للادخار، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويليها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة[5].

---

[1] Stephen P. Robbins, Marry Coulter, "**Management**", Edited by Prentice Hall, 11th edition, New Jersey, 2012, P166.

[2] عبد العلي الجسماني،" **سيكولوجية الإبداع في الحياة**"، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى،بيروت، 1995،ص54.

[3] محمد هلسة، " **مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار و اهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة**" ، مجلة العلوم الانسانية ،العدد 06، ديسمبر 2016، ص282.

[4] مؤيد عبد الحسن الفضل، "**الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**"، الثراء للنشر و التوزيع، ط01،الاردن،2009،ص13.

[5] مراد النمشي، هدى الدعيسي،" **الإبداع الإداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن**"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد10، العدد29، 2017، ص186.

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع، يمكن تلخيصها في الجدول رقم (01) التالي[1]:

- **معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين**

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أوالطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أوغير شائع يمكن تنفيذه أوتحقيقه.
شتاين فيري(1960)	هوإنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
تورانس(1972)	عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها.
أوسكاندر وروشكا	هوالنشاط الفردي أوالجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة، والجدة والفائدة من أجل المجتمع.
تايلور	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة

المصدر: بديسي فهيمة وآخرون، **مداخلة بعنوان «تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات،** الملتقى الدولي حول **"الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"** ، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18و19ماي2011،ص4.

حسب التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الإبداع هو الخروج عن المألوف والقدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم أو الفنون أو الحياة.

الفرع الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع

هنالك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخرون يرون عكس ذلك، ولمحاولة ازالة الغموض نشير الى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع في النقاط التالية:

- **العلاقة بين الإبداع والابتكار:**

يوجه تشابه وتمايز بين الإبداع والابتكار، أي توجد علاقة وثيقة بين المفهومين، فالإبداع يعتبر بامتياز مدخلا إلى الابتكار، فالمؤسسة التي تريد ان تمتاز ابتكارياً، عن سواها من المؤسسات وتضع منتجات أو سلعاً أو تكنولوجيا جديدة في السوق إنما تفعل ذلك من خلال مواردها البشرية المبدعة، إلا أن التمايز بين المفهومين يكمن من خلال اختلاف المصادر فالإبداع عادة ما يكون نشاطاً مؤسساتياً موجهاً إلى إدارة وإثارة إبداعات أفراد

[1] بديسي فهيمة و آخرون، **مداخلة بعنوان، "تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات**، الملتقى الدولي حول **"الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"**، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18و 19ماي2011،ص4.

المؤسسة لما فيه خيرها وخيرهم كذلك يمكن اعتبار الإبداع على انه يتناول التفكير النظري للأفكار بينما يمثل الابتكار الشق التطبيقي لها[1].

يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار من خلال عاملي التجزئة والفكرة:

- الإبداع: فَتِش عن الأفكار الجيّدة خارج الخبرة.
- الابتكار: اجذب الأفكار الجيّدة لداخل الخبرة.

- **العلاقة بين الإبداع والاختراع:**

إن الإبداع والاختراع هما مفهومين مختلفين لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي؛ ويمكن ان يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين[2].

يمكن التمييز بين الإبداع والاختراع في النقاط التالية:

- الإبداع: أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصفة بحل مشكلات معينة.
- الاختراع: هوايجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا.

المطلب الثاني: نظريات وأنواع الإبداع

اختلفت نظريات الإبداع وتعددت أنواعه، لذا سنعرض في هذا المطلب نظريات الإبداع وأنواعه.

الفرع الأول: نظريات الإبداع

لقد عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس موضوع الإبداع والعمل الإبداعي بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها وقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع[3].

الجدول رقم (02) التالي يمثل عرض موجز لوجهة نظر بعض المدارس النفسية في الإبداع والعمل الإبداعي.

[1] حسن ابراهيم بلوط، "**المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات**"، دار النهضة العربية ، بيروت،2005،ص358-359.

[2] ميموني سمية ،" **دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة،2011/2012، ص5.

[3] محمد جاسم محمود ولي العبيدي، عربي محمد، "**الادارة الحديثة: سيكولوجية التنظيم و الإبداع**"، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1،2010،عمان، ص 39-44.

- **نظريات الإبداع**

النظرية	تفسير النظريات للإبداع
الترابطية	للإبداع عناصر مترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما. بقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً بقدر ما يكون الحل أكثر ابداعاً.
الكشتالتية	التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما. التفكير لدى علماء الكشطالت يدفع الفرد للقيام لعمليات تنظيم وإعادة تنظيم المجال الإدراكي أكثر من كونه انعكاسات للخبرات السابقة.
السلوكية	الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناءً على تعزيز أو إحباط الادعاءات المبدعة لديه
التحليل النفسي	الإبداع عند الفرويدين يتفق مع تصورهم العام من شخصية الفرد وديناميت الشخصية، الصراع النفسي بمثابة المدخل الرئيسي في تفسير نشاط الفرد، وهولا يختلف كثيراً من أساسياته وديناميته عن الأسلوب النفسي.
المعرفية	الإبداع يأتي من تعرف الفرد على خبرته، أي تحول الإحساسات الموجودة الى إدراك، وتنظيم عملية التفاعل. عملية إبراز العلاقات الأساسية الموجودة في الخبرة. يساعد الإبداع غلى استنباط المتعلقات الجديدة.
الإنسانية	يكون الإنسان سعيدا عندما يبدع شيئاً ما، وهم يعدون تحقيق الذات هو الدافع نحو الانجاز. للإبداع علاقة بين الفرد السليم والوسط المناسب الذي يساعده على تفتح الطاقات الإبداعية. يعتقد الإنسانيون أن الصراع يعيق الإبداع.
الاجتماعية	المحافظة على القيم الإنسانية الاجتماعية التي تجعل الأعمال الإبداعية وسائل بناءة لتحقيق المزيد، من سعادة الناس ورفاهم، وان إطلاق حرية التفكير تسهم في قدرة الفرد على رفض الأفكار وقبولها ونقدها.
التوظيفية	يكون العمل الإبداعي في هذا المجال نتاجاً للعمليات العقلية الملائمة والمعرفية الكافية والأسلوب العقلي الصحيح، ويرتكز كل هذا على ملاءمة العوامل الانفعالية والدافعية في ظل سياق بيئي مناسب.
نظرية Koestler	يرى ان الإبداع في سياق عمليات الحياة العامة تتبع بعض القواعد المحددة التي تمنح العضوية اتساقاً وثباتاً ومرونة.
نظريةGuildford	الإنتاج الإبداعي هو الجانب المتصل بالفهم العام للجمهور؛ لأن إنتاج العمل يأخذ الشكل الخارجي له بينما العمل الإبداعي فهو استعداد الفرد لإنتاج أفكار جديدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد جاسم محمود ولي العبيدي،" الادارة الحديثة"، مرجع سابق.

وقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي[1] :

- **نظرية (March & Simon; 1958)** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية .
- **نظرية (Burns & Stadler ; 1961)** وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .
- **نظرية (Wilson; 1966)** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .
- **نظرية (Harvey & Mill; 1970)** قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stadler)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً

[1] نجم العزاوي، " **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية**" ، بحث مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان "**الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية** "، كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، يومي 18-2011/05/19، ص05-06.

(الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها .

- **نظرية (Hang & Aiken; 1970)** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:
  - مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon) .
  - مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
  - مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .
  - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها .
- المركزية.
- الرسمية.
- الانتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل .

- **نظرية (Zaltman & others ; 1973)** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى عدة أنواع [1]:

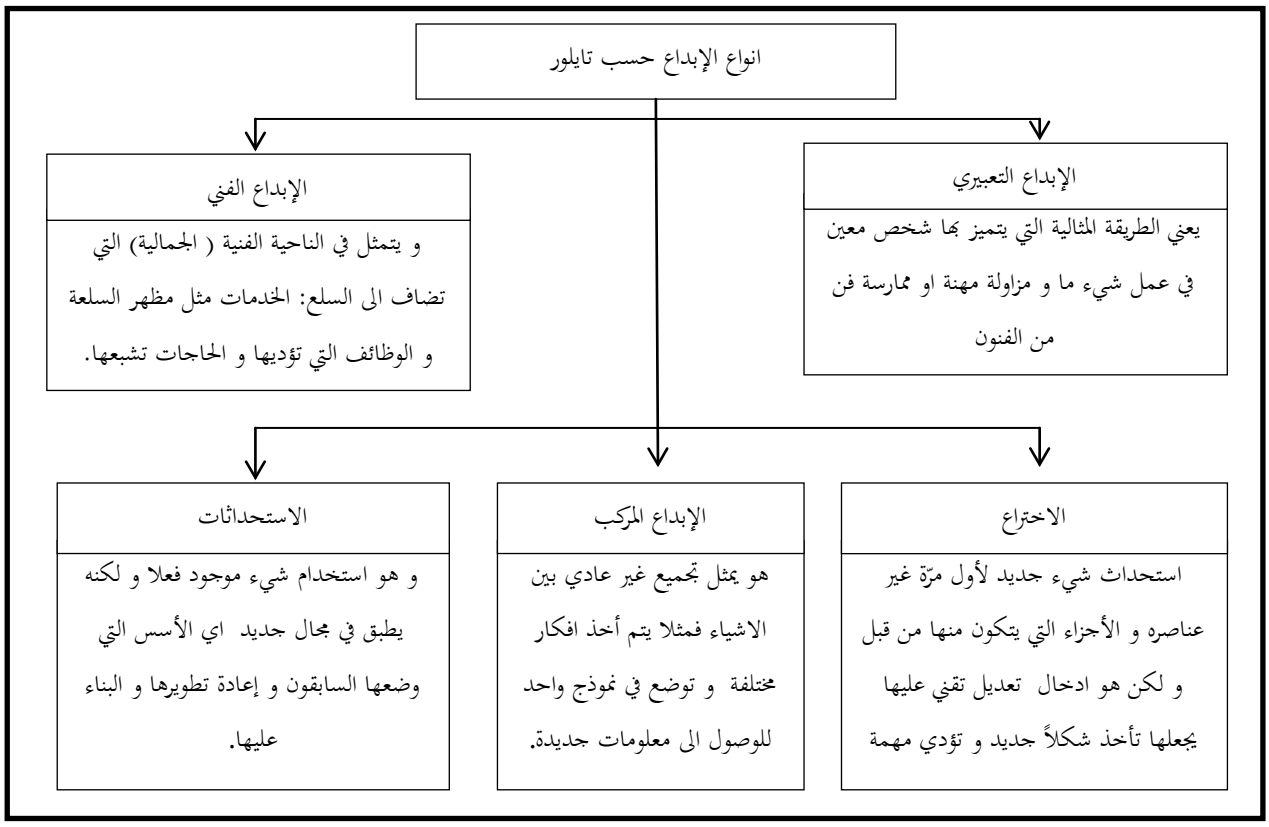
1. **الإبداع الإداري:** ويشتمل التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة. أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

[1]. زاهد محمد ديري،" **السلوك التنظيمي**"، مرجع سابق، ص 298.

2. **الإبداع الفني**: ويشتمل عمليات تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو استخدام تقنيات متطورة في المنظمة أو تغيير في أساليب الإنتاج واستخدام التكنولوجيا المتطورة كالحواسيب.
3. **الإبداع المعقد**: مثل الاتصالات وأنظمة الأسلحة المتطورة والوصول إلى الكواكب وهذا النوع من الإبداع يتطلب أموالا كثيرة وسنوات طويلة وجهود ضخمة ويتسم بالتخطيط الطويل الأجل واستخدام تكنولوجيا عالية المستوى.

لقد ركزت المنظمات عل الإبداع التقني أكثر من التركيز على الإبداع الإداري ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما أن الأبحاث والدراسات كشفت أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة بينما أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إداريا لاحقاً[1].

كذلك قسم فريدريك تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع وهي موضحة في الشكل رقم (06) التالي:



المصدر: خراز لخضر،" **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام سعيدة"** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة ابوبكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2011،ص52.

[1]. هاشم حمدي رضا،" **ادارة التحول و القيادة الفعالة"**، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2010،ص 139.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإبداع

للإبداع أهمية بالغة وخصائص متعددة نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول : خصائص الإبداع

لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع، غير أن هنالك بعض الظواهر التي يمكن من خلالها تحقيق الإبداع وهي[1]:

- القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يهم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.
- النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج.
- القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها وتقويمها.
- العقل المستنير والخلاق.
- بعد النظر والتفاؤل بالمستقبل.

الفرع الثاني: أهميه الإبداع

يحظى الإبداع بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال وهذا راجع إلى الأثر الذي من الممكن أن يحدثه وتتمثل الأهمية في[2]:

- الإبداعي يقود إلى التجديد والتطوير مما يسعد على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها.
- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
- أصبحت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر فمنظمات الأعمال التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع البقاء والتنافس في السوق.
- الإبداع هو أكثر المجالات أهمية لتحرير علاقة التفاعل بين منظمات الأعمال وبيئتها.
- يعمل الإبداع على ايجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال.
- يساهم الإبداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

[1] زاهد محم ديري، " **السلوك التنظيمي**" ، مرجع سابق، ص 303

[2] معن وعد الله المعاضدي، محمد عبد الرزاق محمد عثمان، قرارة حياة ، "**معرفة الإبداع**"، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الرابع بعنوان "**الإبداع و التمييز في منظمات الاعمال**"، يومي 29 و30 أفريل 2012، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،عمان-الاردن،ص07.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

إن تطور المؤسسات يحتاج توفر عنصر الإبداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، وللتعرف على أساسيات الإبداع سوف نوضح في هذا المبحث ماهية الإبداع الإداري من خلال دراسة مفهومه، أهميته، العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري، معوقاته، خصائصه وأساليب تنميته.

المطلب الأول: مفهوم ،دوافع وأهمية الإبداع الإداري

يساهم الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب عن طريق التطرق إلى بيات مفهومه ودوافعه وأهميته.

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري نظرا لاختلاف وجهات نظرات الباحثين، وفيما يلي سنستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري:

- الإبداع الإداري هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات والتقنيات وأساليب العمل وبعض هذه الأشياء ومراجعتها بين وقت وأخر لضمان جودة الأداء ورضا العملاء في المنشاة الداخليين والخارجيين وذلك للتكيف مع العصر الجديد وتقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرين مما سبقوه".[1]
- الإبداع الإداري هو عملية إدخال طريقة جديدة للقيام بالأعمال، في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية للمنظمة[2].
- الإبداع الإداري هو قدرة الفرد على استخدام إمكانيته الذهنية والعقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمؤسسة وأعضائها وعملائها.

كما يمكن القول انه مهما اختلفت أو تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفاهيم الإبداع الإداري، يمكن أن تتلخص في المعاني التالية:[3]

- إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة.
- تبني أفكار وأساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف أحداث التغير على العمليات الإدارية أو على المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة.

---

[1] محمد بن علي بن حسن الليثي، **"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري"**، مرجع سابقن ص31.

[2] Eréndira Fierro Moreno and others "**predictors of administrative innovation** "Review of Business Management, Sao Paulo, Jan/Mar.2015, P809.

[3] عاكف لطفي حصاونة، **"ادارة الإبداع و الابتكار في منظمات الاعمال"** ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى،2010، ص39.

- تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف أداء أفضل على الخدمة أو المنتج أو العملية أو الطرق والأساليب.

وبناءً على ما قدم من تعاريف يتضح ان الإبداع الإداري هو" مجموعة من الافكار وممارسات الجديدة والفريدة، يقدمها افراد المنظمة من اجل ايجاد طرق واساليب اكثر كفاءة للقيام بالعمليات واكثر فعالية لتحقيق الاهداف المرجوة."

الفرع الثاني: دوافع الإبداع الإداري

من اهم الدوافع التي فرضت على المؤسسات وإداراتها في مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا ومنهجا ما يلي[1]:

- التغيرات في البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي تواجه المؤسسات، يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع من اجل مواكبة التغيرات والتحديات ولإيجاد وتطوير الحلول والأفكار والآراء الجديدة تمكنها من النمو والديمومة.
- ازدياد التحديات والضغوط والمنافسة الشديدة، وانفتاح العالم نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولات العالمية الجديدة.
- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع لكسب رضا العملاء.
- **ندرة الموارد:** ما يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المتاحة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** نظرا للعلاقات المتداخلة والمتبادلة بين المؤسسات ومواردها البشرية، فقد أصبحت المؤسسات تعيش واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات مواردها البشرية من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع.

[1] بسعيد اسامة نبيل،" **اهمية الإبداع الإداري و الركاز الاساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة**"، مجلة البدر، جامعة بشار، 2017/09/09، ص340.

- **الفرع الثالث: أهمية الإبداع الإداري**

للإبداع الإداري أهمية بالغة في المنظمة بحيث يمكن إجمال الآثار الايجابية في ما يلي[1]:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري ومعوقاته

اهتم الباحثون بالتعرف على العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري للتركيز عليها ومعوقاته لمحاولة تجنبها

الفرع الأول: العوامل التي يساعد على الإبداع الإداري

يستخلص بيتر دراكر (Peter Dracker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي[2]:

1. **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير ان يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
2. **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم اليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.
3. **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

[1] بسعيد اسامة نبيل، مرجع سابق، 344.

[2] الليثي ، محمد بن علي بن حسن ،" **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي**" ، مرجع سابق، ص 35-36.

4. **سمات وصفات مجموعة العمل:** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.
5. **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح والأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
6. **الدعم التنظيمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

كما ذكر (جمال خير الله)مجموعة من محفزات الإبداع الإداري والتي تتمثل في[1]:

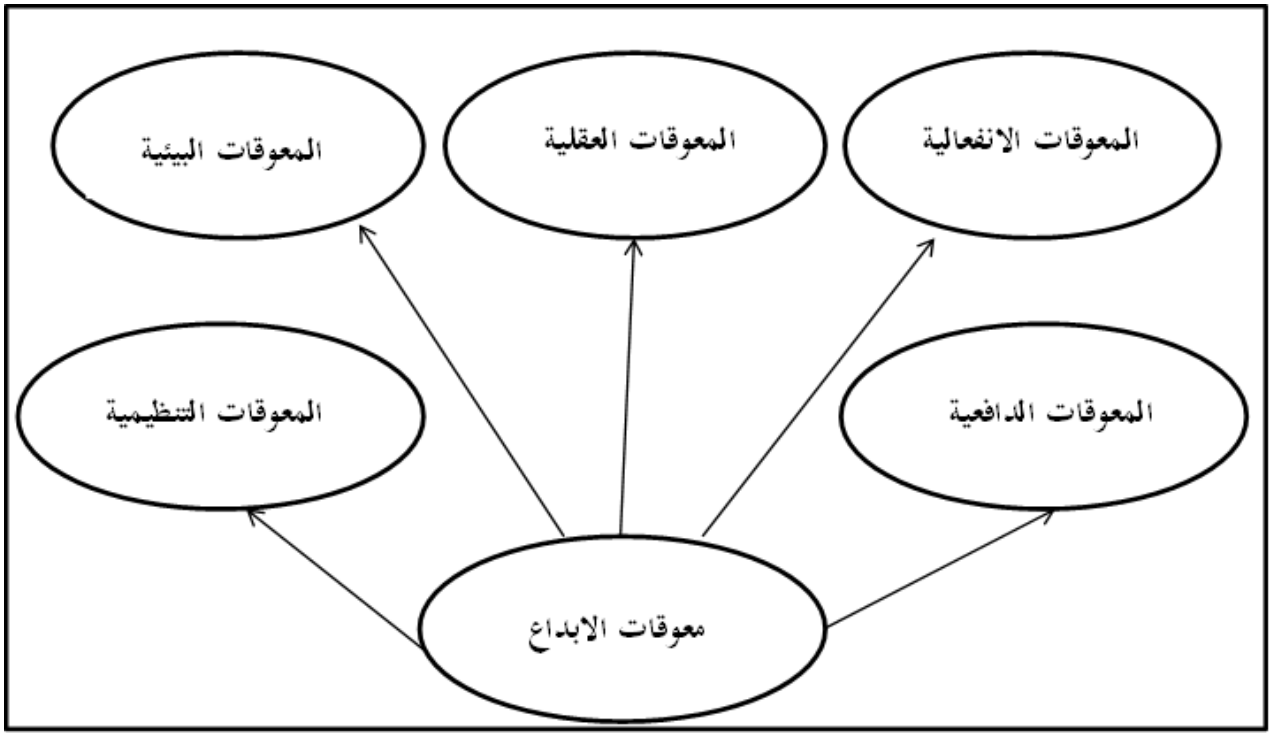
- الاختيار العملي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجيهاته النفسية والاجتماعية.
- توفير فرث التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه (أو إشراكه) في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحذ العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم عند الفشل.
- تشجيع الأفراد (والقادة في المقدمة) على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة في الإنجاز.

[1] جمال خير الله، " **الإبداع الإداري**" ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص: 215-216.

الفرع الثاني: معوقات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها غير مباشر، كما ان بعض المعوقات تكون ناتج لفعل خارجي وبعضها نتيجة افعال داخلية، فهذه المعوقات تتسبب بتعطيل القدرات الإبداعية وتقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته.

وقد صنف الكتاب والمفكرين هذه المعوقات في خمس مجموعات المبينة في الشكل رقم (07) التالي:



المصدر: حسين سليم سالم الشاعر، " **الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية**"، مرجع سابق، ص 25.

1. **معوقات الدافعية:**

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحوما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه القصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه لتوصل إليه، ولابد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة ملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع، ومن ناحية أخرى اذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل فكرة جديدة لا يناسب الجهد المبذول فإن الفرد سيصاب بالإحباط[1].

[1] حسين سليم سالم الشاعر، " **الإبداع الإداري و علاقته بالمهارات القيادية**"، مرجع سابق، ص 27.

2. **معوقات تنظيمية:** يمكن الإشارة إلى ابرز المعوقات التنظيمية وهي[1]:
   - المركزية الشديدة.
   - الإجراءات التنفيذية التفصيلية .
   - الإصرار على أساليب عمل موحدة.
   - النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
   - التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
   - التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالجديد.
   - الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.
3. **معوقات عقلية:** وتتمثل في ضعف قدرة الفرد على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنويع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد الفرد على الإحساس والبديهية بالصحيح والخاطئ عند حل المشكلة، واللجوء إلى استخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط مجددة للعمل الإيجابي، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغرى، والجمود الشديد في التفكير وعدم إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور[2].
4. **معوقات بيئية:** وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد. كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة ان أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

   ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع مايلي[3]:
   - التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
   - رداءة الجو الإداري.
   - عدم كفاية الموارد والمصادر.
   - انخفاض مستوى التعليم الثقافي .
   - الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
   - هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.

---

[1] جمال خير الله، مرجع سابق، ص216.

[2] حسين سليم سالم الشاعر، " **الإبداع الإداري و علاقته بالمهارات القيادية**"، مرجع سابق، ص 27

[3] اسماء جلولي،" **اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 78.

- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة.
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

5. معوقات انفعالية:

تتحكم المعوقات الانفعالية بالأفكار، وبقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ومن هذه المعوقات[1]:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل .
- عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامحة للأمان .
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلاً من توليديها.
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة وقلة التحدي.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض القدرة على تخيل والرغبة بها اصلاً.
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع الإداري وأساليب تنميته

اهتم الباحثون بالتعرف إلى خصائص الإبداع الإداري نظرا لما له من أهمية وفوائد تساهم في تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، لذلك وجب البحث عن سبل المحافظة على الإبداع الإداري وتنميته، وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب

الفرع الأول: خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالأتي[2]:

1. **الإبداع يعني التمايز** : وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها من طريق الإبداع.
2. **الإبداع يمثل الجديد** : وهو الآتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. **الإبداع هو التوليفة الجديدة**: وهوان يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال أخر لم تستخدم فيه من قبل.

[1] حسين سليم سالم الشاعر، " **الإبداع الإداري و علاقته بالمهارات القيادية**" ، مرجع سابق، ص 29.

[2] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص20-21.

4. **الإبداع هوان تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة أو المنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين(الإبداع الجزئي) فصاحب التحسين يكون الأولى بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه السمة السبق في الإبداع اي يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التواصل والإدخال إلى ما هو جديد.
5. **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص** : وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

الفرع الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري

هنالك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار إحداها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

1. **العصف الذهني(brainstorming)**: يعتبر هذا الأسلوب من أشهر الأساليب والطرق لتنمية الإبداع استخداماً على مستوى الأفراد والمنظمات، وعلى مستوى القادة والمديرين، وهو أفضل الأساليب المعروفة للإبداع الجماعي، إلا انه نادرا ما يستخدم بالشكل الصحيح الذي يحقق أقصى فائدة. كما أن أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل يعد احد المبادئ الأساسية المفضية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي أسلوب العصف إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الأفراد إلى أقصى حد من طاقاتهم العملية والوظيفية[1].
2. **أسلوب المجموعة الاسمية:** يعتبر هذا الأسلوب أيضاً محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد اكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليديها، وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للالتقاء وجها لوجه دون وضع قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب[2].

---

[1] صالح الكليبي، " **الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الادارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية**" ، اطروحة الدكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، 2011، ص 104.

[2] دنبري لطفي، "**مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم**"، **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2010، ص340.

3. **أسلوب التفكير بالمقلوب:** ويقصد به تفكر بالعكس أو بالمقلوب، بمعنى أخر إذا كانت لديك فكرة إبداعية فلكي تولد فكرة إبداعية أخرى فما عليك إلا ان تفكر عكس الفكرة أو الرأي البديل المطروح، ومن ـمثلة ذلك ما يأتي:

- إذا كانت عقارب الساعة تتحرك من اليسار إلى اليمين، فلِم لا يتم التفكير بساعة إبداعية تتحرك عقاربها من اليمين الى اليسار .
- كان الحبر في السابق يوضع خارج الاقلام (المحبرة) اما الحبر اليوم فهو داخل الاقلام.
- حدائق الحيوانات في معظم أنحاء العالم تكون فيها حيوانات محبوسة في اقفاص. والناس احراراً يتجولون، فجاء بعض المبدعين وفكروا بالمقلوب، وقالوا: لِمَ لا نجعل الحيوانات احراراً والناس محبوسين؟ ، وفعلا قاموا بإنشاء حدائق للحيوانات الطليقة، أما الناس فهم في عربات أو سيارات ينظرون إلى هذه الحيوانات المتجولة في الحديقة.[1]

4. **أسلوب دلفي:** في هذا الأسلوب لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة سلسلة من الأسئلة نرسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما كل على خدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى الى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة. وعن الأساليب التي تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها: حلقات الجودة، بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها[2].

5. **أسلوب القبعات الست:** يذكر دي بونوفي كتابه (Serioud Creativity,1992): ان التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ستة وكل قبعة لها لون يميز هذا النمط، وعندما تتحدث أو تناقش او تفكر فأنت تستعمل نمطا من هذه الأنماط اي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه مهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها.

ان متعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التدخلات التي قد تتسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتبر التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أومتداخل، حيث نقوم بالتركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. وهذه الست قبعات تتمثل في [3]:

---

[1] صالح الكليبي، مرجع سابق، ص 107.

[2] عزة المرزوقي، **مقال بعنوان : الإبداع حصيلة عوامل بيئية و فردية** ، مجلة الاتح اد، تم الاطلاع عليه في الموقع التالي: http://www.alitihad.ae/mobile/details.php ?id=48240&y=2014 بتاريخ:24افريل2018.

[3] طارق السويدان، محمد العدلوني، " **مبادئ الإبداع**" ، قرطبة للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، 2007،ص 103.

- القبعة البيضاء : ترمز إلى التفكير الحيادي.
- القبعة الحمراء: ترمز إلى التفكير العاطفي.
- القبعة السوداء: ترمز إلى التفكير السلبي.
- القبعة الصفراء: ترمز إلى التفكير الإيجابي.
- القبعة الخضراء: تمز إلى التفكير الإبداعي.
- القبعة الزرقاء: ترمز إلى التفكير القيادي.

6. **أسلوب الأدوار الأربعة:** ابتكر (روجر فون اويك، 1989) أسلوبا جديدا لتنمية القدرات الإبداعية، ويقوم أساس الفكرة على ان المديرين في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو لطمة على الرأس تنبههم وتخرجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه يمنحهم من النظر إلى الآفاق وفي أنفسهم ويبصرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة، فيكتشفون العالم من حولهم بأفكار جديدة، ويشكلون هذه الأفكار ويكونونها بشكل غير مألوف، ويحكمون عليها ويقومونها بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم يهرعون إلى تنفيذيها وتطبيقيها لينتجوا منها إبداعاً يضاف إلى إنجازات المدير أو المؤسسة أو المجتمع، ويقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرات الإبداعية لدى المدير على فكرة تتقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة، وهي كالأتي:
   - شخصية المستكشف: والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.
   - شخصية الفنان: والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
   - شخصية القاضي: والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
   - شخصية المحارب: والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة[1].

[1] صالح الكليبي، مرجع سابق، ص111.

المبحث الثالث : أنواع، مكونات، ومراحل الإبداع الإداري

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة مستويات الإبداع الإداري، مكونات الإبداع الإداري(مقوماته) ، ثم معرفة كيف تتم عملية الإبداع الإداري عن طريق ذكر أهم مراحله.

المطلب الأول: أنواع الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة .

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** أن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ويمكن ان نفرق بين فردين في المنظمات[1]:
  - الفرد المبدع
  - الفرد العادي

ومن خصائص الفرد المبدع هي[2]:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق .
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة .
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنويع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة .
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.
- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع.
- الالتزام والتفاني.
- تشجيع تبادل الرأي.

[1] زاهد محمد ديري، "**السلوك التنظيمي**" ، مرجع سابق،ص300.

[2] هاشم حمدي رضا، "**إدارة التحول و القيادة الفعالة**"، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص 142.

– الأصالة.

– الشفافية.

– وضوح الرؤية.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة قسم، لجان،...الخ.

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي .والإبداع على مستوى الجماعة يتأثر بشكل كبير بالعوامل التالية:[1]

– جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس .

– تنوع الجماعة: يزداد إيداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

– تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .

– انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

– عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة .

– حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

- **الإبداع على مستوى المنظمة** Organizational Innovation : هوعبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديموقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع[2].

وللإبداع داخل المنظمة يجب توفر شروط اقترحها الطالب هالولد لافيت (Harold Leavitt) وهي[3]:

– ضرورة إدراك الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق: وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .

[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 142.

[2] زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص302.

[3] هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 143.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية : وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها :مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل .

المطلب الثاني: مكونات الإبداع الإداري (المقومات)

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في[1]:

1. **مهارات التفكير الإبداعي:** أن امتلاك القائد لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع اكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.
2. **الخبرة:** وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل لذلك فان الخبرة تعد مكونا أساسيا من مكونات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها.
3. **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى ان الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

كما ان هنالك من يشير ان الإبداع الإداري يحتوي على العناصر التالية:

1. **الأصالة: Originalité** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى . ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي

[1] رامي عبابنة، رامي الشقران، **"درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد"** ، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، العدد2 يوليو 2013، ص472.

"القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها [1].

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي[2]:

- الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكا جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

2. **الطلاقة Fluency** :القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال وحدة زمنية محددة، إذ كلما زاد عدد الأفكار زاد احتمال ظهور أفكار مبدعة من بينها[3].

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً (في حالة تساوي الظروف الأخرى) فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها[4].

وتتمثل أنواع الطلاقة بالاتي[5] :

- طلاقة اللفظ : سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي : إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار : استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير : التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال :تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

---

[1] ناديا هايل السرور، **"مقدمة في الإبداع"**، دار وائل للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الاردن، 2002، ص119.

[2] فاطمة مخلوفي، " **اثر برنامج تعزيز الحل الإبداعي للمشكلات على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة** " ، مجلة اللوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد30، سبتمبر2017،ص177.

[3] جمال خير الله، " **الإبداع الإداري**" ، مرجع سابق، ص 211.

[4] السويدان والعدلوني، **"مبادئ الإبداع"**، مرجع سابق، ص 57.

[5] محمد جاسم، العبيدي،" **الادارة الحديثة: سيكولوجية التنظيم و الإبداع**"، مرجع سابق، ص 47.

3. **المرونة Flexibility** : وهي القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيض يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الأعصاب في فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين الفئات دليلا على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقل كما أنها تعني المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة[1]، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها [2].

ويمكن تصنيف المرونة إلى[3]:

- **المرونة التلقائية**: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع ، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- **المرونة التكيفية**: قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا, وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

يتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا :يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة، أومن نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص .ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها[4].

4. **الحساسية للمشكلات Problems to Sensitivity** : الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلٍ لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد

[1] بلال خلف السكارنة، "**الإبداع الإداري**" ، مرجع سابق، ص 24.

[2] توفيق عطية، توفيق علجة، " **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي**"، مرجع سابق، ص 28.

[3] محمد جاسم العبيدي، مرجع سابق،ص48.

[4] توفيق العطية، مرجع سابق، نفس الصفحة.

فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤيتي غير الواضح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون[1].

5. **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه** : إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً . كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة ، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل (بنفس الوقت) محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها . وهذه القدرة هي أكثر السمات تكراراً فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.[2]

6. **قبول المخاطرة taking–risk** : مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. وتعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك . أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها [3].

---

[1] عاطف عوض، " **اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان**" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص209.

[2] توفيق العطية، مرجع سابق، ص 29.

[3] عاطف عوض، مرجع سابق ، نفس الصفحة.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

تتكون عملية الإبداع من ست مراحل وهي: الإلهام، التوضيح، الاستخلاص الترشيح، التقييم والتطوير، ولا بد من ممارسة هذه المراحل في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معيين لهذه المراحل:[1]

1. **مرحلة الإلهام**: وهي مرحلة توليد إعداد كبيرة من الأفكار، والبحث عنها، وتتميز بأنها عملية غير مكبوتة، وتتسم بالعفوية، والتربة، والحدس، وتولي المخاطر، فالإبداع كالتنقيب عن الماس، اذ انك وأنت تبحث عن ذلك المعدن الثمين، فانك تطرح الكثير مما تحفره جانباً حتى تحصل على المعدن، ولكن ذلك لا يعني ان عملية الحفر كانت مضيعة للوقت.
2. **مرحلة التوضيح**: وهي مرحلة التركيز على الأهداف، ويتعين طرح الاسئلة الرئيسية الاتية:
   - ما الذي احاول تحقيقه هنا؟
   - ما الذي احاول قوله؟
   - ما المشكلة بالضبط التي احاول حلها؟
   - ما الشكل الذي اود ان يبد عليه العمل المنجز؟
   - كيف استطيع استغلال الافكار الموجودة بين يديَّ؟
   - الى اين ستقودني هذه الفكرة، وما لذي استطيع ان اصنعه منها؟
3. م**رحلة الاستخلاص (الانتقاء)**: وهي مرحلة معاينة الافكار المتولدة بعناية فائقة، وتحديد ما هو مناسب منها للعمل، حيث يتم تمحيص الافكار من مرحلة الالهام، وعادة على ضوء النتائج من مرحلة التوضيح، ذلك انه يتم اختيار افضل الافكار من اجل المزيد من التطوير، او حتى يمكن دمجها في افكار افضل.
4. **مرحلة الترشيح**: وهي مرحلة العمل بعزم صادق على افضل الافكار التي تم انتقاؤها، وهنا يتم انجاز العمل الحقيقي، فانت مشارك هنا بالعزيمة الصادقة، والجهد الدؤوب نحوتحقيق ذلك.
5. **مرحلة التقييم**: ويتم في هذه المرحلة فحص ومعاينة العمل بحثا عن نقاط القوة، والضعف فيهن وبعدها تحتاج الى التفكير بكيفية تحسين، وتطوير العمل والتخلص من نقاط الضعف، واستثمار نقاط القوة وتعزيزها، وقد يلزمك في هذه المرحلة العودة الى مرحلة اخرى من الترشيح (التنفيذ) للتجاوب ايجاباً مع المقترحات من اجل التعديل والتحسين.
6. **مرحلة تطوير الافكار**: وهي مرحلة التفرغ للأعمال اخرى، وترك العمل الحالي جاريا لوحده، والتفكير به بين الحين والآخر دون ان يغيب عن بالك.

[1] حسين سليم سالم الشاعر،" **الإبداع الإداري و علاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس و كالة الغوث الدولية بمحفظات غزة من وجهة نظر المعلمين**"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في اصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر-غزة، 2016،ص 17-18.

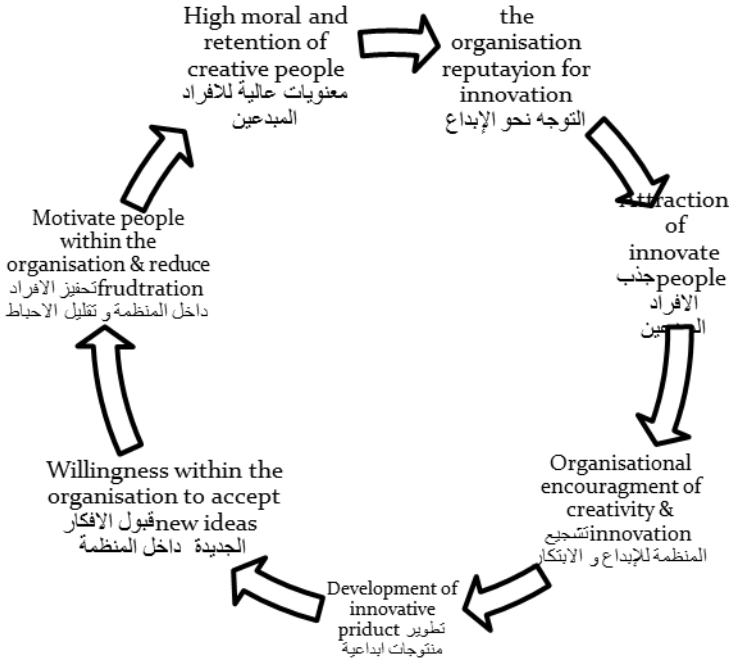
وهنالك من يشير الى ان عملية الإبداع الإداري تمر بأربع مراحل هي:[1]

1. **مرحلة الاعداد**: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة امامه والاحساس بها.
2. **مرحلة الاختبار**: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
3. **مرحلة الإشراف**: ويتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

مرحلة التحقق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

ويطرح بعض المتخصصين بالعلوم الإدارية مراحل من نوع خاص لعملية الإبداع. وذلك باعتبارها حلقة متكاملة كما هو موضح في الشكل رقم (08) الاتي:

عملية الإبداع الإداري



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل،" **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**"، مرجع سابق، ص26.

ان هذه المراحل تنطلق من توجه المنظمة نحو الإبداع وتنتهي بنفس المرحلة ايضاً مروراً بمراحل مختلفة كما هو واضح في الشكل المذكور.

[1] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **"تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"**، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 90، 2011، ص310.

المبحث الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

إن الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تصرفاته وتفكيره الإبداعي في المواقف المختلفة ، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول : العلاقة بين القيم والطقوس والإبداع الإداري

سنتطرق في هذا المطلب إلى تبيان العلاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري وكذا العلاقة بين الطقوس والإبداع الإداري.

الفرع الأول: العلاقة بين القيم والإبداع الإداري

ان غرس القيم التي تكوّن الشخصية الفردية والجماعية للمؤسسة، وتكون بمثابة الوازع الذي يحدد ويضبط السلوك وتطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمته في المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة وكذلك مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الخرى المطلوبة، واعتبار الإبداع أهم معايير جودة العمل وكفاءة الموظف بالإضافة الى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين[1].

لذلك على المنظمات ان تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اتاحة الفرص للعاملين بالتمركز نحو الإبداع مما يعزز بدرجة عالية الوصول الى ما وصلت اليه المنظمات الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة ابداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الاداء الإداري المبدع[2].

وبالتالي على المنظمة ان تنبني مجموعة من القيم التي تُنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب تُؤصل الإبداع في كل نشطات المنظمة. وتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول الى ما وصلت اليه المنظمات الاقتصادية الناجحة بإجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع[3].

الفرع الثاني: العلاقة بين الطقوس والإبداع الإداري

تعد الاحتفالات التي تحييها المنظمة سوآءا حفلات التكريم للعاملين المتميزين او الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من اهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة، وافضل تعبير عنها ، فتكريم المبدعين مثلا يحرك جهود الأفراد نحو

---

[1] حليلو نبيل، بيه حامدي، " **الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: اية علاقة؟ دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية– بسكرة– "** ، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2007، ص435.

[2] حسن الليثي، **الثقافة التنظيمية و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"** ، مرجع سابق، ص 35.

[3] اسماء جلولي ، **"أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ،دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة"**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة2013/2012، ص 82.

أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة قد يكون محفزًا لتقديم المزيد من الجهود والأفكار، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بوجوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.[1]

كما أن معظم المديرين دائما مشغولون ويفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، والمفترض أن يقابل المدير او المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد او بتأخير الرد آو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع، فتشجيع المبدعين يبرز الإبداع ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم ان يضعوا نظاما اوقيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية ، واعتبار العمل المبدع هو قمة الاولويات.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاتصالات والمعايير والإبداع الإداري

سنتطرق في هذا المطلب إلى تبيان العلاقة بين الاتصالات والإبداع الإداري وكذا العلاقة بين المعايير والإبداع الإداري.

الفرع الأول: العلاقة بين الاتصالات والإبداع الإداري

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الافكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الاداء الجيد وفقا للثقافة التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المنظمة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى الى اسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليه طابع التحفّظ وبالتالي تكون الثقافة غير مشجّعة اما اذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة التنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنويع أساليب الاتصال واتجاهاته، ففي هذه الحالة تكون الثقافة ايجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول[2].

وعليه فالاتصال أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة وهذا ما يشجع الإبداع والابتكار.

[1] أسماء جلولي، مرجع سابق، ص82.

[2] حسن سميع زيد صالح، " **أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية**"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،غير منشورة، جامعة حلوان ، مصر، ص 66.

الفرع الثاني: العلاقة بين المعايير والإبداع الإداري

تعتبر المعايير مقاييس تشتق منها قواعد السلوك(أي طرق تنفيذ المهام التي يكلّف بها الفرد العامل) التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الاهداف.

عندما تكون هذه اللوائح والقوانين غير مقيّدة وغير محددة بصرامة فإنها سوف تساهم في فتح المجال لأفراد المنظمة على توليد أفكار جديدة وأداء مهامهم بطرق إبداعية .

المطلب الثالث: العلاقة بين المعتقدات والأساطير والإبداع الإداري

سنتطرق في هذا المطلب الى تبيان العلاقة بين المعتقدات والإبداع الإداري وكذا العلاقة بين الأساطير والإبداع الإداري

الفرع الأول: علاقة بين المعتقدات والإبداع الإداري

عندما تكون المعتقدات السائدة في المنظمة مبنية على أهمية البحث والتطوير الدائمين من أجل ضمان البقاء والاستمرار فإن هذا سوف يشجع العاملين على الابتكار والإبداع.

الفرع الثاني: العلاقة بين القصص والأساطير والإبداع الإداري

إذا تم تداول مختلف القصص والأساطير بشكل مستمر في المنظمة وإبراز أبطال مبدعين وإبراز المكانة التي حظوها ومدى مساهمتهم في تطوير المنظمة وتحقيق نموها، فهذا من شأنه تحفيز بقية الأفراد على إيجاد بطولات جديدة من خلال أفكار إبداعية جديدة أي الإبداع.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه أربع مباحث أساسية، خصّص المبحث الاول للتعرف على الإبداع الذي يحتوي على مفهوم الإبداع والذي اختلف الكتاب عن إعطاء تعريف موحد له لكنهم اشتركوا في تعريفهم للإبداع بأنه هو القدرة على الاتيان بشيء جديد وغير مألوف، كما تطرقت الى تباين بعض المفاهيم التي لها علاقة مع الإبداع كالابتكار والاختراع، وكذا تناولنا في هذا الفصل نظريات الإبداع عن طريق عرض موجز لوجهة نظر بعض المدارس مثل (النظرية الترابطية، السلوكية، المعرفية، الإنسانية، الاجتماعية، نظرية Koestler ونظرية Guilford، وكذا تناولنا أنواع الإبداع والتي تكمن في الإبداع الفني والإبداع الإداري والإبداع المعقد، بالإضافة إلى التطرق لخصائص الإبداع الإداري وأهميته التي تتمثل في أن الإبداع يؤدي إلى إيجاد تقنيات وأساليب جديدة تحقق التميز والتفرد للمنظمات وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإبداع الإداري حيث تطرقنا لمفهوم الإبداع الإداري الذي هو إيجاد أفكار وأساليب وطرق جديدة للقيام بالأعمال داخل المنظمة، وكذا أهميته البالغة التي تساعد المنظمة إلى الوصول أهدافها كما استخلصنا بعض خصائص الإبداع الإداري، المعوقات التي تواجهه وبعض أساليب تنميته مثل (أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب القبعات الست للتفكير الإبداعي...الخ) .

أما المبحث الثالث فقد خصصناه أنواع الإبداع الإداري حيث نجد الإبداع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وايضا على مستوى المنظمة، كما خصصناه لمقومات الإبداع الإداري التي تتمثل في (الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات)، وفي الأخير مراحل عملية الإبداع حيث تطرقنا إلى مرحلة الإلهام تليها مرحلة التوضيح، مرحلة الانتقاء، مرحلة الترشيح، مرحلة التقييم وفي الأخير مرحلة التطوير والابتكار.

أما فيما يخص المبحث الأخير فتناولنا فيه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال الأبعاد التالية(القيم ، الطقوس، الاتصالات، المعايير، الأساطير و المعتقدات) وتوصلنا أن لهذه الأبعاد علاقة مع الإبداع الإداري.

الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بمؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر

تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل اكثر وشرح دقيق لأثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين، ارتأينا ان نقوم ان نقوم بدراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة المتمثلة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش(Climatec Boulanaache) المتخصصة في مجال التبريد الصناعي بالجزائر وتم تقسيم هذه الدراسة الى مبحثين في الاول منها سنتعرف على البطاقة الفنية للمؤسسة من خلال أخذ لمحة عنها، اهدافها، مهامها ومجال نشاطها ، ثم سنتناول في المبحث الثاني على منهجية الدراسة عن طريق التطرق الى منهج ومجتمع الدراسة، ادوات الدراسة وثبات صدق اداة الدراسة، اما في المبحث الثالث فسوف نقوم باستغلال برنامج الاعلام الالي Spss20.0 من اجل تحليل الفرضيات المطروحة واثبات صحتها من عدمه وكذا وضع استنتاجات وتوصيات كخلاصة للدراسة.

المبحث الاول: البطاقة الفنية للمؤسسة

سوف نتعرف في هذا المبحث على مؤسسة **كليماتيك بولنعاش**(**Climatec Boulnaache**) المتخصصة في التبريد الصناعي، حيث سنلقي نظرة على نشأتها وهيكلها التنظيمي، مهامها ومجال نشاطها وفي الاخير الاهداف التي تسعى اليها.

المطلب الاول: لمحة عن المؤسسة

سنتناول في هذا المبحث تعريف المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الاول : تقديم المؤسسة

شركة " Climatec Boulanaache" هي شركة شابة وحيوية ناتجة عن منطقة صناعية وتتمتع بخبرة كبيرة في مجال التبريد الصناعي حيث لها حوالي (09) سنوات خبرة وهي شركة إنتاج وتوزيع منتجات التبريد الصناعي، تقع في مدينة الأربعاء ولاية الجزائر العاصمة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تطمح لتحقيق أهدافها المسطرة والسمو بإنتاجها للمراتب العليا[1].

انشأت الشركة في 2009/09/14 براس مال قدره 40000000 دينار جزائري.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسة التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة وتضم المؤسسة .. مصلحة وهي[2]:

1. **مدير العام** : ويعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها وتتلخص اهم المهام الموكلة للمدير فيما يأتي:

[1] موقع المؤسسة: http://climatec.dz/fr

[2] معلومات مأخوذة من طرف مسير المؤسسة عن طريق المقابلة و بتصرف.

- إصدار التعليمات والأوامر.
- إقامة اجتماعات وندوات تهم المؤسسة.
- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة مع المؤسسة.

2. **الأمانة (السكرتارية)**: تمثل حلقة الوثل في المؤسسة فهي المصلحة التي تربط بين مختلف المصالح وكذا المؤسسة بالمحيط الخارجي من مهامها:

- استقبال البريد والمكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المصالح المعنية.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- الاتصال بالمؤسسات المتعاملة مع المؤسسة .

3. **مصلحة المحاسبة**: لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المؤسسة وتتلخص ابرز مهامها في ما يلي:

- القيام بمختلف العمليات الحسابية والمالية.
- تسيير وسائل الإنتاج وذلك بتوفير المنتجات للمتعاملين، إدارة وتسيير الملفات المتعلقة بطلبات الترخيص للمتعاملين.
- ضمان التسيير الجيد للأموال والاستثمارات.
- اعداد الميزانيات العامة.
- العمل على تحقيق الاهداف المالية المحددة من طرف المؤسسة كرقم الاعمال.

4. **مصلحة الموارد البشرية**: وهي المسؤولة عن شؤون العمال، أجورهم ، تكوينهم ومتابعة مسارهم المهني، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من اجل الوصول الى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.

5. **المصلحة البيع والتجارة**: وهي من أهم المصالح الموجود في المؤسسة فهي التي تضمن عملية تموين وتسويق المنتجات في أحسن الظروف، وهي تتكون من قسمين:

أ. **قسم التموين:** وهو المسؤول عن الإمدادات بالمواد الأولية، والآلات اللازمة للإنتاج.

ب. **قسم الفواتير:** يقوم استلام الطلبيات من الزبائن وتحرير الفواتير

ت. **قسم التسويق:** يقوم بالترويج للمنتجات وبيعها

6. **المصلحة الإنتاجية:** من أهم المصالح الموجودة في المؤسسة فهي الضامن الوحيد لبقائها واستمرارها وهي تضم قسمين :

أ. **قسم الإنتاج:** المسؤول عن العملية الانتاجية (تحويل المدخلات الى مخرجات)

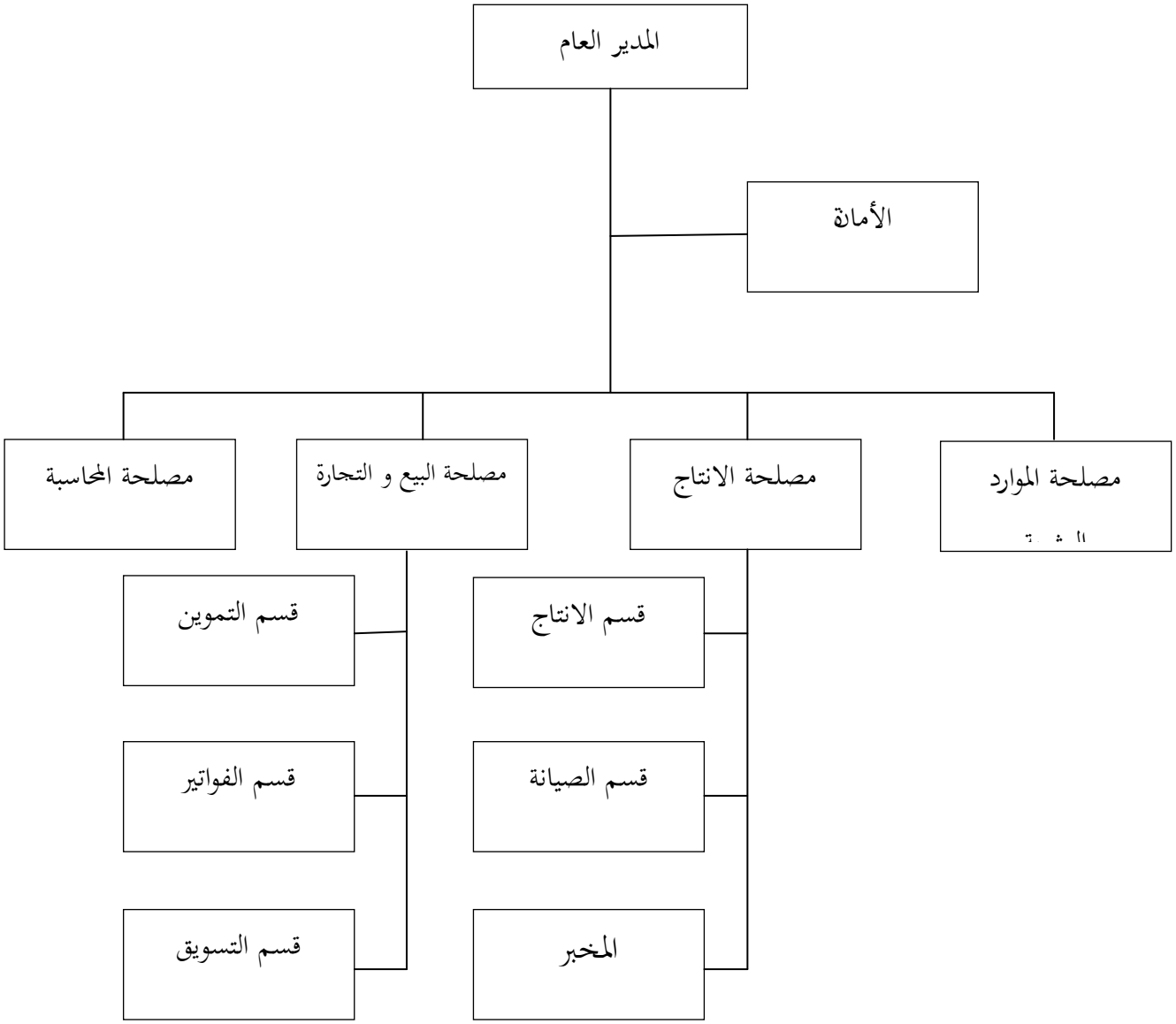
ب. **قسم الصيانة:** هو المسؤول عن صيانة وإصلاح المنتجات والمراقبة عليها.

ت. **المخبر:** حيث يتم فيه الكشف اذا ما كانت المنتجات مطابقة للمواصفات والقياسات الموضوعة.

ومن المهام التي تسهر عليها وحدة الانتاج ما يلي:

- ضمان السير الحسن للإنتاج.
- السهر ان يكون المنتج مطابق للمعايير الموضوعة من طرف المؤسسة.
- تحديد المتطلبات من المواد الاولية.
- صيانة وسائل الانتاج .

وفيما يلي الشكل رقم (09) يمثل نموذج تمثيلي **للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache)** :



المصدر: وثائق من المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

كغيرها من المؤسسات والشركات تهدف المؤسسة محل الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن ذكرها كما يلي[1]:

- رفع الحصة السوقية.
- الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق تحسين المستمر لجودة المنتجات.
- تطوير وتقديم منتجات وخدمات وفق المعايير والتقنيات الدولية الجديدة.
- توفير مناصب شغل.
- رفع قدرات العمال عن طريق تدريبهم من اجل رفع الكفاءة داخل المؤسسة.
- كسب رضا العمال والعملاء.
- المساهمة في تنمية القطاع الانتاجي للبلاد في مجال التبريد.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة

تختص مؤسسة كيماتيك بولنعاش في انتاج منتجات التبريد الصناعي والتي تتمثل في ما يلي[2]:

- غرف التبريد Chambre froide modulaire.
- مستودعات التخزين البارد Entrepôt frigorifique .
- انفاق التجميد Tunnel de surgélation .
- وحدات التكثيف/ الضواغط Unités de condensions/ compresseurs .
- آلة الآيس كريم Machine à la glace.
- مبرد السوائل Refroidisseur de liquide.
- المبادلات الحرارية échangeurs de chaleur.
- مكونات التبريد Composants frigorifiques.

[1] معلومات مأخوذة من مسير المؤسسة .

[2] الموقع الالكتروني للمؤسسة: http://climatec.dz/fr/produits

- انابيب النحاس Tubes en cuivre.
- آلة مراقبة مبرمجة Contrôleurs programmables.

كما أن الصرامة والحرفية والخبرة هي التي سمحت للمؤسسة بالاستماع إلى العملاء وتحديد احتياجاتهم وتطوير المقترحات لتحقيق حلول موضوعية لذلك تعمل المؤسسة على تنفيذ استراتيجية التطوير التي ستوفر لها المزيد من الفرص لضمان نمو استقرار أعمالها في بيئة تتميز بشكل متزايد بالمنافسة الشرسة.

تستند استراتيجية التطويرية التي تبنتها المؤسسة على النقاط التالية[1]:

- **توفير التقنيات الجديدة:** تقدم مؤسسة كليماتيك بولنعاش لعملائها منتجات وخدمات وفق المعايير والتقنيات الدولية الجديدة، كما أنها ربطت الشراكات والعقود الحصرية مع قادة العالم في مجال التبريد؛ وهذا ما يعني انها تضمن للعملاء المنتجات والخدمات التي تلبي أعلى المعايير الدولية.
- **ضمان جودة الخدمة:** تعمل مؤسسة كليماتيك بولنعاش على تدريب فرقها لضمان خدمات عالية الجودة للعملاء فهي تقوم ببيع المنتجات، تطوير المشاريع وكذا تقديم خدمات ما بعد البيع.
- **الشراكات والتفرد:** السر في نجاح مؤسسة كليماتيك بولنعاش يعتمد على الصيغة التالية:

مكون الجودة+ التقنية المعتمدة

=

ضمان جودة المنتوج

هذه القاعدة التوجيهية اجبرت المؤسسة على البحث عن افضل المكونات لضمان الجودة لذلك قامت الشركة بربط اتصالاتها الحصرية والشراكات مع قادة العالم في مجال التبريد وهم:

[1] الموقع الالكتروني للشركة: http://climatec.dz/fr/entreprise

- فراسكولد FRASCOLD.
- ثيرموفين THERMOFIN .
- كاستل CASTEL.
- فريغوتنيكا FRIGOTECNICA.

وقد تعاملت مؤسسة كليماتيك بولنعاش مع عدة مؤسسات جزائرية نذكر منها[1]:

- كوكا كولا Cocacola.
- سفيتال Cevital.
- سونطراك Sonatrach .
- قديلة Guedila.
- صومام Soummam .
- القوات البحرية الجزائرية Algerian Navy .
- بريما غلاس Prima Glass .
- جيني غلاس Gini Glass .
- نوميلوغ Numilog.

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة: http://climatec.dz/fr/references

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة كليماتيك بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر" حيث سنتناول فيه منهج الدراسة الذي استخدمناه وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجميع المعلومات النظرية عنها كان لزاما إتباع منهج معين والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة واختيار مجتمع وعينة الدراسة للوصول الى اهداف البحث.

الفرع الاول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا للحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدي بها الفكر، وهو يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها يقصد الوصول الى الحقيقة في العلم فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث تختلف باختلاف المواضيع.

اما المنهج المتبع في الدراسة الاستطلاعية هذه هو المنهج التحليلي الذي يقوم على دراسة حالة مؤسسة كليماتيك بولنعاش وتحليل النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين الإداريين والفنيين بمؤسسة كليماتيك بولنعاش والبالغ عددهم 35 عامل.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي يبلغ حجمها (30) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترداد منها (27) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (03) استبيانات لعدم اكتمالها وعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدت الطالبة في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الاستبيان والتي تم بناءها وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل عنصر.
- تصميم الاستبيان بصورته الاولية.
- عرض الاستبيان بالصورة الأولية على المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة حسب رأيه.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء توجيهات وأراء المحكمين.

الفرع الاول: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قامت الطالبة بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الأقدمية ومركز الوظيفة وهذا من اجل الوصف.

كما قامت الطالبة بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

- المحور الأول متعلق بالثقافة التنظيمية، حيث اشتمل (12) عبارات.
- المحور الثاني متعلق بالإبداع الإداري حيث اشتمل (10) عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على (22) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

الفرع الثاني: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من ثلاث خيارات **موافق، محايد، غير موافق،** كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (03): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الثلاثي.

العبارات	الدرجة
موافق	3
محايد	2
غير موافق	1

المصدر: من اعدد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لسلم لكرت الثلاثي كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(04):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لسلم لكرت الثلاثي.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 إلى 1.66	ضعيفة
الاتجاه الثاني	1.67 إلى 2.33	متوسطة
الاتجاه الثالث	2.34 إلى 3	عالية

المصدر: إعداد الطالبة

واعتبرت الطالبة المتوسطات في الجدول رقم (04) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الطالبة على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي
2. قياس الثبات.
3. قياس الاتساق الداخلي.
4. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية .
5. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة.
6. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبة لصدق أداة الاستبيان، باختبار التوزيع الطبيعي واختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 24 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن تشرع الطالبة في الدراسة قامت باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(05):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختبار كولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0,335	24	0,200*	24

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,335** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0,200*** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

الفرع الثاني: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبة في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(06) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الثقافة التنظيمية	12	0,712
2	محور الإبداع الإداري	10	0,769
الثبات العام للاستبيان		22	0,852

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(06) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0,852** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبة في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد.

أولاً: معامل الارتباط بين العبارات وأبعاد محور الثقافة التنظيمية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الثقافة التنظيمية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (07):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد القيم.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيم	**1**	**-**
1	القيام بالعمل بدقة واحترام أوقات العمل من القيم السائدة في الشركة	**,505*0**	**,0120**
2	تهتم الشركة بآراء العاملين في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تطوير الشركة	**0,911****	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**07**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,505*** و**0,911**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد القيم.

الجدول رقم (08):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المعتقدات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المعتقدات.	**1**	**-**
3	نجاح الشركة يعتمد على البحث والتطوير من اجل ضمان جودة الخدمات	**0,674****	**,0000**
4	تبني الشركة سياسة التعاون بين الإفراد العاملين يسمح لها بالتميز واكتساب ميزة تنافسية	**630,0****	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**08**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.630**** و**0,674**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المعتقدات.

الجدول رقم (09):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد القصص والأساطير.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القصص والأساطير	**1**	**-**
5	تهتم الشركة بنشر رموزها للعمال (العمال لهم معرفه بالأبطال السابقين في المنظمة)	1,000**	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**09**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط 1,000** وهي دليل على أنها العبارة الوحيدة المكونة لبعد القصص والأساطير.

الجدول رقم (10):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المعايير.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المعايير	**1**	**-**
6	يتبع العاملون اللوائح والقوانين الموضوعة في القيام بالعمل	**0,620****	**,0010**
7	يحترم العاملون المعايير الموضوعة عند الاتفاق والاختلاف	**0,860****	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**10**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,620**** و **0,860**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المعايير.

الجدول رقم (11): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الطقوس.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الطقوس	**1**	**-**
8	القيام بالعمل بدقة واحترام أوقات العمل من القيم السائدة في الشركة	**0,671****	**,0000**
9	تهتم الشركة بآراء العاملين في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تطوير الشركة	**0,884****	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**11**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,671**** و**0,884**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الطقوس.

الجدول رقم (12): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الاتصالات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الاتصالات	**1**	**-**
10	تتسم الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	**0,869****	**,0000**
11	تسود العلاقات غير الرسمية بين العمال في الشركة	**0,429***	**,0000**
12	سهولة التواصل بين العاملين والإدارة	**0,407***	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**12**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,407*** و**0,869**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الاتصالات.

ثانيا: معامل الارتباط بين العبارات أبعاد ومحور الإبداع الإداري.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الإبداع الإداري على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الطلاقة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الطلاقة	**1**	**-**
13	امتلك القدرة على اقتراح أفكار جديدة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل	**0,625****	**,0010**
14	ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة	**0,797****	**,0000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**13**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,625**** و **0,797**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الطلاقة.

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المرونة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المرونة	**1**	**-**
15	امتلك القدرة على التكييف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل وأتقبل الاختلاف الفكري	**0,708****	**,0000**
16	استطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة للإنتاج اكبر قدر من الأفكار	**0,638****	**,0010**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**14**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,638**** و **0,708**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المرونة.

الجدول رقم (15): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الأصالة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأصالة	**1**	**-**
17	ابحث دائما عن أفكار غير مألوفة وغير تقليدية لحل المشكلات وتحسين أساليب القيام بالعمل	**0,731****	**0,000**
18	احرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل	**0,818****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**15**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,731**** و**0,818**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الأصالة.

الجدول رقم (16): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الإحساس بالمشكلات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإحساس بالمشكلات	**1**	**-**
19	اطلع على كل ما هوجديد لزيادة قدرتي على مواجهة المشكلات	**0,840****	**0,000**
20	أقوم برصد التهديدات لكي أقوم بتجنبها والقضاء عليها	**0,787****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**16**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,787**** و **0,840**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الإحساس بالمشكلات.

الجدول رقم (17): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد المخاطرة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المخاطرة	**1**	**-**
21	أطبق الأفكار الجديدة التي لم يسبق القيام بها	**0,865****	**0,000**
22	اقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال عدم نجاحها	**0,670****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (**17**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,670**** و**0,865**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المخاطرة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

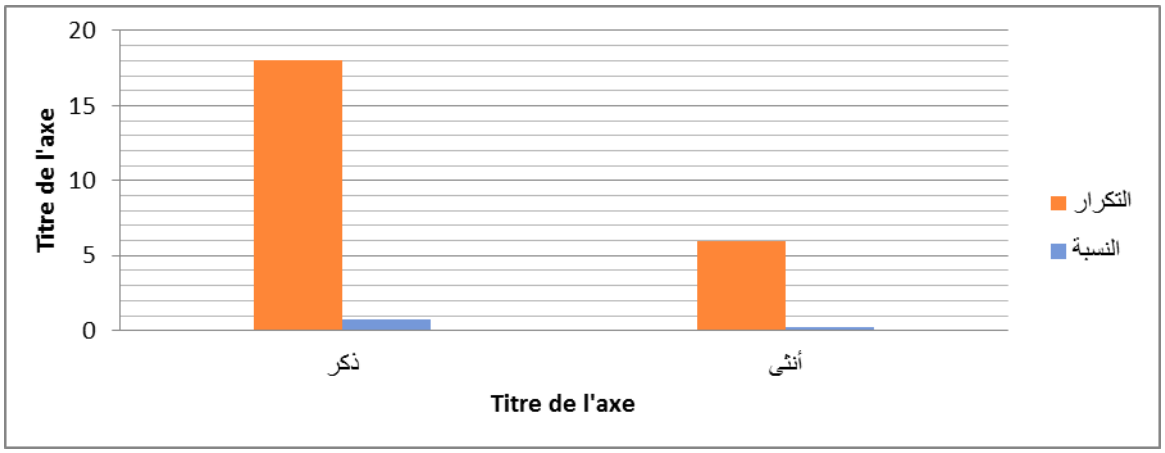
الفرع الاول: متغير الصنف.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	**18**	**75%**
أنثى	**6**	**25%**
المجموع	**24**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (18) والشكل رقم (10) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور **75%** والإناث **25%**

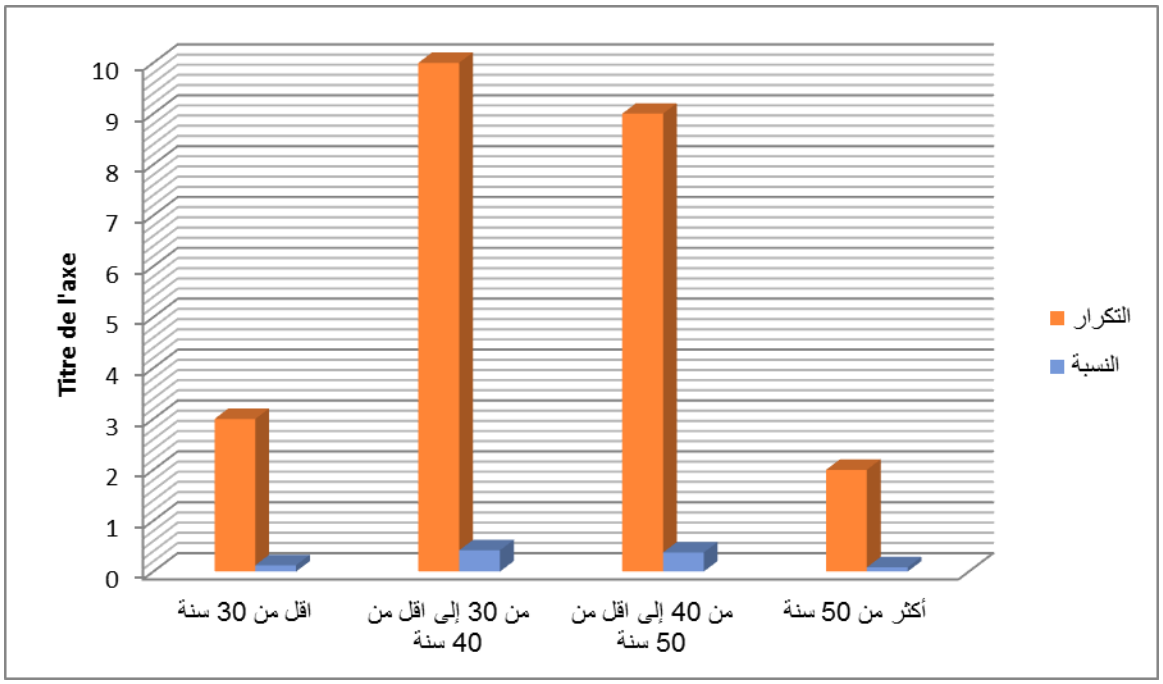
الفرع الثاني: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	3	12,5%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	10	41,7%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	9	37,5%
أكثر من 50 سنة	2	8,3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (19) والشكل رقم (11) أن الفئة **من 30 إلى اقل من 40 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **41,7%** تليها الفئة **من 40 إلى اقل من 50 سنة** بالنسبة **37,5%** تليها الفئة **اقل من 30 سنة** بالنسبة **12,5%** وشكلت **فئة أكثر من 50 سنة** اقل نسبة **8,3%**

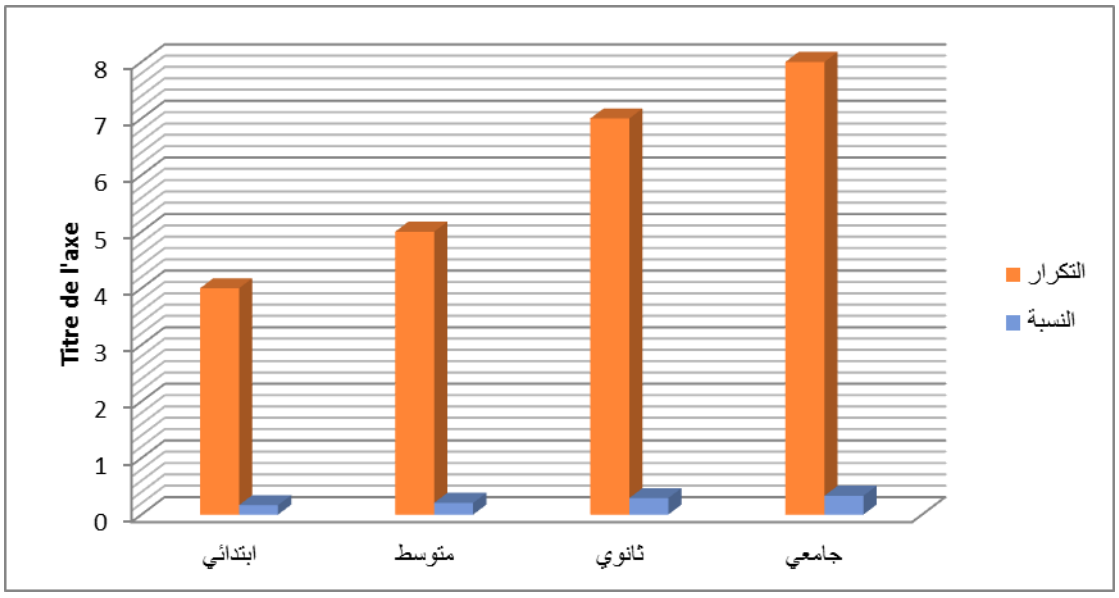
الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	4	16,7%
متوسط	5	20,8%
ثانوي	7	29,2%
جامعي	8	33,3%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(12): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم (12) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة مستوى **جامعي** بالنسبة **33,3%** تليها مستوى **ثانوي** بالنسبة **29,2%** ثم مستوى **متوسط** نسبة **20,8%** وشكلت فئة **ابتدائي** اقل نسبة **16,7%**

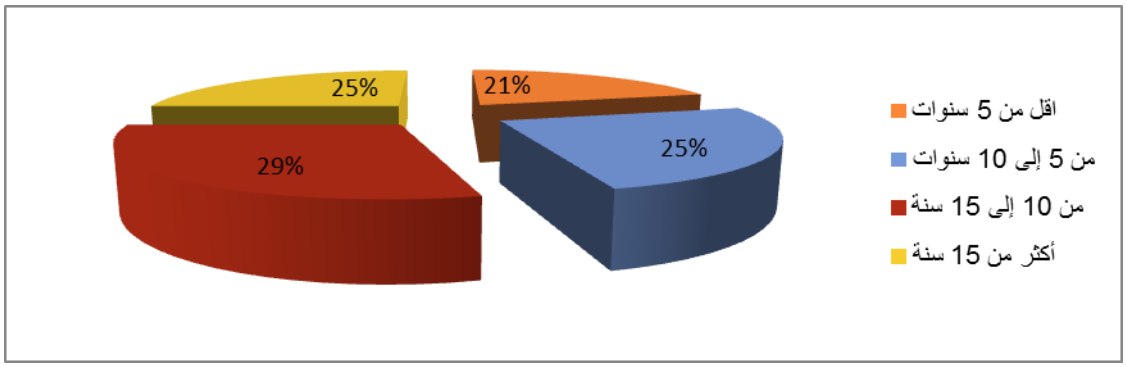
الفرع الرابع:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	5	20,8%
من 5 إلى 10 سنوات	6	25%
من 10 إلى 15 سنة	7	29,2%
أكثر من 15 سنة	6	25%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(13): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (21) والشكل رقم (13) أن الفئة **من 10 إلى 15 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة، حيث جاءت بالنسبة **29,2%** تليها الفرقين **من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 15 سنة** بالنسب متساوية **25%** تليها وشكلت الفئة **اقل من 5 سنوات** اقل نسبة **20,8%**.

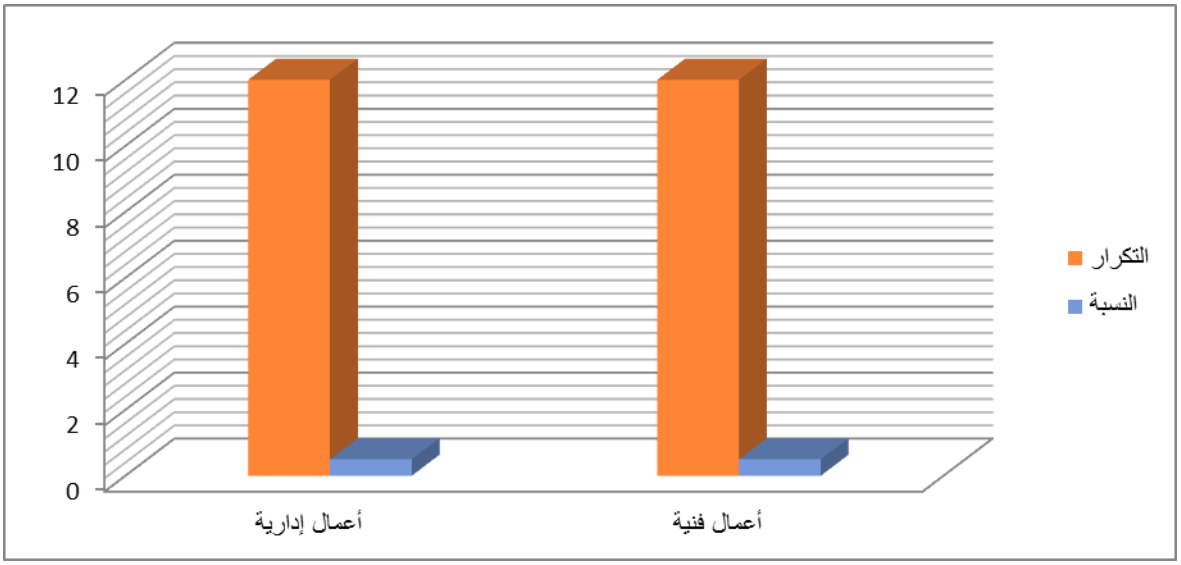
الفرع الخامس: متغير المجال الوظيفي.

الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب متغير المجال الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
أعمال إدارية	12	50%
أعمال فنية	12	50%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(14): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المجال الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (22) والشكل رقم (14) أن عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة، تشكل جزئين متساويين النسب بالنسبة لفئة **الأعمال الإدارية والأعمال الفنية** حيث جاءا بالنسب متساوية **50%**

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الاول: التحليل الوصفي لبعد القيم.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد القيم من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	القيام بالعمل بدقة واحترام أوقات العمل من القيم السائدة في الشركة	**2,92**	**0,282**	**1**	**عالية**
2	تهتم الشركة بآراء العاملين في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تطوير الشركة	**2,71**	**0,550**	**2**	**عالية**
	بعد القيم	**2,81**	**0,323**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي لبعد القيم جاءا بمقدار **2,81** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **1-2** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد القيم في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,323** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعد المعتقدات..

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المعتقدات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المعتقدات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
3	نجاح الشركة يعتمد على البحث والتطوير من اجل ضمان جودة الخدمات	**2,92**	**0,282**	**1**	**عالية**
4	تبني الشركة سياسة التعاون بين الإفراد العاملين يسمح لها بالتميز واكتساب ميزة تنافسية	**2,92**	**0,282**	**1**	**عالية**
	بعد المعتقدات	**2,91**	**0,190**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لبعد المعتقدات جاءا بمقدار **2,91** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **3-4** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد المعتقدات في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,190** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لبعد القصص والأساطير.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد القصص والأساطير من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القصص والأساطير.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
5	تهتم الشركة بنشر رموزها للعمال (العمال لهم معرفه بالأبطال السابقين في المنظمة)	**2,92**	**0,282**	**1**	**عالية**
	بعد القصص والأساطير	**2,91**	**0,282**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي لبعد القصص والأساطير جاءا بمقدار **2,91** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **5** المكونة للمحور بدرجة عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد القصص والأساطير في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,282** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لبعد المعايير.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المعايير من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(26): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المعايير.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
6	يتبع العاملون اللوائح والقوانين الموضوعة في القيام بالعمل	**2,83**	**0,381**	**1**	**عالية**
7	يحترم العاملون المعايير الموضوعة عند الاتفاق والاختلاف	**2,67**	**0,565**	**2**	**عالية**
	بعد المعايير	**2,75**	**0,361**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لبعد المعايير جاءا بمقدار **2,75** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **6–7** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد المعايير في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,361** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الخامس: التحليل الوصفي لبعد الطقوس.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الطقوس من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(27): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الطقوس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
8	القيام بالعمل بدقة واحترام أوقات العمل من القيم السائدة في الشركة	**2,71**	**0,550**	**1**	**عالية**
9	تهتم الشركة بآراء العاملين في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تطوير الشركة	**2,46**	**0,721**	**2**	**عالية**
	بعد الطقوس	**2,58**	**0,503**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لبعد الطقوس جاءا بمقدار **2,58** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **8–9** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الطقوس في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,503** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع السادس: التحليل الوصفي لبعد الاتصالات.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الاتصالات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(28): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاتصالات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	تتسم الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	**2,54**	**0,658**	**3**	**عالية**
11	تسود العلاقات غير الرسمية بين العمال في الشركة	**2,92**	**0,282**	**1**	**عالية**
12	سهولة التواصل بين العاملين والإدارة	**2,88**	**0,448**	**2**	**عالية**
	بعد الاتصالات	**2,77**	**0,321**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي لبعد الاتصالات جاءا بمقدار **2,77** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **10-11-12** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الاتصالات في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,321** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الإبداع الإداري.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الإبداع الإداري (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الفرع الاول: التحليل الوصفي لبعد الطلاقة.

سنحاول تحليل تقديرات ن الموظفين لعبارات بعد الطلاقة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(29): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الطلاقة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
13	امتلك القدرة على اقتراح أفكار جديدة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل	**2,54**	**0,588**	**1**	**عالية**
14	ابحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة	**2,50**	**0,722**	**2**	**عالية**
	بعد الطلاقة	**2,52**	**0,499**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي لبعد الطلاقة جاءا بمقدار **2,52** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **13–14** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الطلاقة في محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,499** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعد المرونة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المرونة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(30): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المرونة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
15	امتلك القدرة على التكييف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل وأتقبل الاختلاف الفكري	2,88	0,448	2	عالية
16	استطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة للإنتاج اكبر قدر من الأفكار	2,92	0,282	1	عالية
	بعد المرونة	**2,89**	**0,254**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (30) أن المتوسط الحسابي لبعد المرونة جاءا بمقدار **2,89** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **15–16** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد المرونة في محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,254** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعد الأصالة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الأصالة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(31): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأصالة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
17	ابحث دائما عن أفكار غير مألوفة وغير تقليدية لحل المشكلات وتحسين أساليب القيام بالعمل	2,71	0,550	1	عالية
18	احرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل	2,63	0,576	2	عالية
	بعد الأصالة	**2,66**	**0,481**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي لبعد الأصالة جاءا بمقدار **2,66** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **17-18** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الأصالة في محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,481** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لبعد الإحساس بالمشكلات

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الإحساس بالمشكلات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(32): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإحساس بالمشكلات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
19	اطلع على كل ما هوجديد لزيادة قدرتي على مواجهة المشكلات	**2,67**	**0,565**	**1**	**عالية**
20	أقوم برصد التهديدات لكي أقوم بتجنبها والقضاء عليها	**2,67**	**0,565**	**1**	**عالية**
	بعد الإحساس بالمشكلات	**2,66**	**0,458**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (32) أن المتوسط الحسابي لبعد الإحساس بالمشكلات جاءا بمقدار **2,66** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **19-20** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد الإحساس بالمشكلات في محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,458** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

الفرع الخامس: التحليل الوصفي لبعد المخاطرة.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المخاطرة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(33): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المخاطرة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
21	أطبق الأفكار الجديدة التي لم يسبق القيام بها	**2,54**	**0,588**	**2**	**عالية**
22	اقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال عدم نجاحها	**2,75**	**0,532**	**1**	**عالية**
	بعد المخاطرة	**2,64**	**0,477**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي لبعد المخاطرة جاءا بمقدار **2,64** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **21–22** بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد المخاطرة في محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بشكل عالي، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين للمحور الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,477** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الاول: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(34):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.727	0.528	1.740	4.963	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(34) اثر الثقافة التنظيمية على الطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.727 بين الثقافة التنظيمية والطلاقة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.528 أي أن ما قيمة 53% من التغيرات في الطلاقة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.740 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الطلاقة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، بقيمة 1.740

كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.963 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الطلاقة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(35):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.213	0.045	0.259	1.021	0.318

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(35) اثر الثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.213 بين الثقافة التنظيمية والمرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.045 أي أن ما قيمة 4.5% من التغيرات في المرونة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.259** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في المرونة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، بقيمة **0.259**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **1.021** عند مستوى معنوية **0.318** وهي غير دالة عند مستوى معنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(36):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.455	0.207	1.049	2.345	0.026

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(37) اثر الثقافة التنظيمية على الأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.455** بين الثقافة التنظيمية والأصالة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.207** أي أن ما قيمة **20%** من التغيرات في الأصالة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.049 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الأصالة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، بقيمة 1.049

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.345 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.026ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأصالة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(37):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.516	0.226	1.133	2.822	0.010

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(37) اثر الثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.516** بين الثقافة التنظيمية والإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.226** أي أن ما قيمة **23%** من التغيرات في الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 1.133** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، بقيمة **1.133**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **2.822** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.010** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(38):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على المخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
المخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.517	0.267	1.182	2.830	0.010

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(38) اثر الثقافة التنظيمية على المخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.517 بين الثقافة التنظيمية والمخاطرة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.267 أي أن ما قيمة 27% من التغيرات في المخاطرة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.182 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في المخاطرة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، بقيمة 1.182

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.830 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.010 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المخاطرة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية.

- **H0** : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- **H1** : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(39):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر.	0.711	0.505	1.073	4.742	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(39) اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.711 بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.505 أي أن ما قيمة 51% من التغيرات في الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.073 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر ، بقيمة 1.073

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.742** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة للأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر، بدأ بتقديم لمحة عن المؤسسة، ثم بتفحص مهامها واهدافها، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر أبعاد محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بدرجة عالية.
- توفر أبعاد محور الإبداع الإداري بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر بدرجة عالية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الطلاقة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأصالة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المخاطرة بمؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة بولنعاش للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

الخاتمة العامة:

(النتائج والتوصيات)

الخاتمة:

يحظى موضوع الإبداع الإداري باهتمام كبير لدي منظمات الأعمال الرائدة، لما له من أثر إيجابي في نجاحها والقدرة على تحقيق أهدافها، وكذا مقدرتها على التكييف مع المتغيرات البيئية، فالمنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات التي تهتم بالإبداع والابتكار، ولكي تستطيع المنظمة تبني الإبداع الإداري يجب عليها إيجاد وخلق ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع عن طريق رسم سياسة المنظمة يستطيع فيها العاملون التعبير عن قدراتهم الإبداعية والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم وتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة ابداعية من خلال القيم والمعتقدات والأفكار التي إكتسبها من تلك الثقافة، من هذا المنطلق يمكن ان نقول ان الثقافة التنظيمية لها أثر على الإبداع الإداري: فالقيم والمعتقدات ، الطقوس والاحتفالات، المعايير والاتصالات تؤثر على الإبداع الإداري، اذا كانت هذه القيم والمعتقدات المشتركة لدى العاملين داخل المنظمة تحظى بالقبول فإن هذا سيؤدي الى زيادة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وتدفعهم للإبداع، كما انه إذا كانت الطقوس والاحتفالات، المعايير والاتصالات تخدم العاملين عن طريق الاعتراف بقدراتهم وتشجع المجهودات المبدعة الناجحة سيساهم هذا في زيادة قدرة العاملين على تنسيق وتوحيد ومشاركة الأفكار وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل.

من خلال تناولنا في هذه الدراسة الاشكالية المتمثلة في " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري" وذلك من خلال عرض فصلين نظريين حيث تطرقنا في الفصل الاول إلى الثقافة التنظيمية وفي الفصل الفصل الثاني الى الإبداع الإداري، أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لشركة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) بالجزائر حيث توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين داخل المنظمة والمجتمع التي تتواجد فيه المنظمة.
- تشكل الثقافة التنظيمية عامل حاسم لسلسة العلاقات المتبادلة والتفاهمات المشتركة بين العاملين في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية نقطة انطلاق لنجاح عمليات تشارك المعارف وتخزينها وتطبيقها، وهذا بدوره يقود لتحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المطلوبة.

- تتكون الثقافة التنظيمية من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، الشخصيات البطولية، القصص والأساطير، الشعائر والتقاليد، الترتيبات المادية وثقافة الفريق ...الخ
- هنالك اتفاق على وجود نوعين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.
- الإبداع الإداري هو إيجاد أفكار وأساليب وطرق جديدة للقيام بالأعمال داخل المنظمة وتتجلى أهميته في انه يساعد المنظمة للوصول الى اهدافها.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال الابعاد التالية(القيم ، الطقوس، الاتصالات، المعايير، الأساطير و المعتقدات) والإبداع الإداري .

النتائج التطبيقية:

- توفر أبعاد محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر بدرجة عالية.
- توفر أبعاد محور الإبداع الإداري بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر بدرجة عالية.
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الطلاقة بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المرونة في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الأصالة بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإحساس بالمشكلات في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد أثر ذودلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على المخاطرة بمؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

نتائج إختبار الفرضيات

تمثلت **الفرضية الاولى** للبحث في الثقافة التنظيمية "هي مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات والتوقعات التي بتشاركها الأفراد العاملون داخل منظمات الأعمال"، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الاول فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويتشاركها أفراد المنظمة.

أما **الفرضية الثانية** والتي كانت كما يلي " تلجأ المنظمات إلى الإبداع الإداري من اجل مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في بيئة الأعمال"، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، فالمنظمات حاليا تواجه منافسة مبنية على اساس اكتساب احدث التكنولوجيا حيث ان الإبداع الإداري يعمل على دعم وتطوير المنظمات من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا التي تساعدها على البقاء والاستمرار.

أما **الفرضية الثالثة** فكان مضمونها" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر "، وقد أثبتت النتائج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة كليماتيك بولنعاش (Climatec Boulanaache) للتبريد الصناعي بالجزائر عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ثبتت صحة الفرضية الاخيرة.

الاقتراحات:

بناءا على النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بنشر الثقافة التنظيمية التي تساعد على خلق الإبداع داخل المنظمة.
- الاهتمام بالعاملين بتدريبهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا مما سيساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي التعاون على النهوض بها عن طريق خلق افكار ابداعية جديدة.
- على العاملين في المنظمات اظهار قدراتهم الإبداعية في مواجهة وحل المشكلات والتنبؤ بها، وطرح أفكار جديدة تساعد المنظمة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال.
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق تتسم بروح المخاطرة والمجازفة.

الآفاق:

في ختام هذا البحث نقترح مجموعة من المواضيع كبحوث مستقبلية :

- دور الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية.
- مدى تأثير الإبداع الإداري على فاعلية المنظمة.
- دور الموارد البشرية في الإبداع الإداري.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع بالعربية

I. القرآن:

1. سورة الأحقاف، الآية8.
2. سورة البقرة، الآية 117.

II. الكتب:

1. ادجار هـ. شاين، ترجمة: نحمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهبي، **"الثقافة التنظيمية والقيادة"**، مركز البحوث، معهد الادارة العامة، الرياض، 2011.
2. بلال خلف السكارنة، **"التطوير التنظيمي والإداري "**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن،2009 .
3. جبران مسعود،" **الرائد معجم لغوي عصري "**، دار العلم للملايين، ط 7، بيروت، 1992.
4. جيرالد جرينبرج، " **إدارة السلوك في المنظمات"**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
5. جمال خير الله، " **الإبداع الإداري"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2015 .
6. دوني كوش، ترجمة قاسم مقداد، **"مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية"** ، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2000.
7. حسن إبراهيم بلوط، **"المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
8. حسن حريم، **"السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"** ، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009.
9. حسين حريم، "**إدارة المنظمات: منظور كلي"**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
10. زاهد محمد ديري، **"السلوك التنظيمي"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الاردن، 2011.
11. سيد محمد جاد الرب، **"ادارة الموارد البشرية"**، موضوعات وبحوث مقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005.
12. طارق السويدان، محمد العدلوني، " **مبادئ الإبداع"** ، قرطبة للنشر والتوزيع، ط4، الرياض، 2007.

13. عاكف لطفي حصاونة، **"إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

14. عبد العلي الجسماني، **" سيكولوجية الإبداع في الحياة"** ، الدار العربية للعلوم، ط 1، بيروت ، 1995.

15. ماجد عبد المهدي مساعده،" **السلوك التنظيمي"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2016.

16. ماجدة العطية ،**"سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2003.

17. محمد جاسم محمود ولي العبيدي، عربي محمد، " **الادارة الحديثة: سيكولوجية التنظيم والإبداع"**، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.

18. محمود سلمان العميان، **"السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"** ، دار وائل للنشر،ط 3، عمان، الاردن، 2001.

19. مصطفى محمود أبو بكر، **"الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية"** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

20. مؤيد عبد الحسن الفضل، **"الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"**، الثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

21. ناديا هايل السرور، **"مقدمة في الإبداع"**، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن، 2002.

22. ناصر دادي عدون، **"إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي :دراسة نظرية وتطبيقية"** ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

23. هاشم حمدي رضا، **"إدارة التحول والقيادة الفعالة "**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.

III. اطروحات الدكتوراه:

1. صالح الكليبي، " **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية**" ، اطروحة الدكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، 2011.

IV. مذكرات الماجستير :

1. القحطاني، لاحق بن عبد الله، "**الإبداع الإداري و معوقاته في الامن العام بمدينة الرياض**"، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية ، 2007/2006.
2. بسام مناور العنزي،" **التفافة التنظيمية و الابداع الاداري**"، **دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض** " ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود، 2004.
3. حسين سليم، سالم الشاعر، " **الإبداع الإداري و علاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**"، رسالة مقدمه للحصول على درجة الماجستير في اصول التربية، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، 2016.
4. حسن سميع، زيد صالح، "**أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية**"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،غير منشورة، جامعة حلوان ، مصر،2010 .
5. ماجد محمد عبد السلام، "**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات** "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006.
6. محمد بن علي بن حسن الليثي،" **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**"، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، رسالة غير منشورة، جامعة ام القرى، 2008.

7. عيساوي وهيبة، "**اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابيي بوجمعة ببشار**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير في ادارة الافراد و حكومة الشركات، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

8. توفيق عطية، توفيق علجة، " **الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع** "،رسالة مقدمة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة،2009.

9. خراز لخضر،" **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام سعيدة**" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، غير منشورة، جامعة تلمسان ابو بكر بلقايد، 2011/2010.

V. مذكرات الماستر:

1. اسماء جلولي،" **اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة**" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2013/2012.

2. امينة صديقي، " **تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية**" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في تسير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2013/2012.

3. براوني نعيم، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على المورد البشري**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014.

4. محمد شاطري، "**دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

5. محمد شاطري، **"دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين اداء العاملين: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة"**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.

6. ميموني سمية،" **دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،2012/2011.

VI. المقالات العلمية في المجلات:

1. ابو فارس عبد الرحمن، غياث بوفلجة، **"اثر الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعلمية"**، مجلة الحقيقة، العدد 38، 2016.
2. بسعيد اسامة نبيل، **"اهمية الإبداع الإداري و الركاز الاساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة"**، مجلة البدر، جامعة بشار،سبتمبر2017.
3. دنبري لطفي، **"مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم"**، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2010.
4. حليلو نبيل، بيه حامدي، **"الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: اية علاقة؟ دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية– بسكرة– "** ، مجلة آفاق العلوم، العدد 06، جامعة الجلفة، 2007.
5. ياحي عبد المالك، **"الثقافة التنظيمية": الدلالات و الابعاد"**، مجلة افاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
6. محمد هلسة، **"مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار و اهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة"**، مجلة العلوم الانسانية ،العدد 06، ديسمبر 2016.
7. مراد النمشي، هدى الدعيسي، **"الإبداع الإداري و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد10، العدد29، 2017.
8. نجوى يوسف جمال الدين و اخرون، **"الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"**، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، الجزء الأول، جويلية2014.

9. عاطف عوض، " **اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير الإداري: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.

10. فاطمة مخلوفي، " **اثر برنامج بيز (الحل الإبداعي للمشكلات) على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة"** ، مجلة اللوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد30، سبتمبر2017.

11. رامي عبابنة، رامي الشقران، **"درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد"**، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، العدد2، يوليو 2013.

12. ختيم محمد العيد ، يعقوبي محمد، **"بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج ادارة الجودة الشاملة من خلال غرق التحسين المستمر في المؤسسة : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء– وحدة المسيلة"**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 12، 2014.

13. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ احمد جودة،" **دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية": دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد26، العدد02، 2006.

VII. المداخلات والملتقيات:

1. بديسي فهيمة و آخرون، مداخلة بعنوان **"تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات**، الملتقى الدولي حول **"الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"**، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18و 19ماي2011.

2. معن وعد الله المعاضدي، محمد عبد الرزاق محمد عثمان، **"معرفة الإبداع"**، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الرابع بعنوان **"الإبداع و التميز في منظمات الاعمال"**، ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، يومي 29 و30 أفريل 2012.

3. نجم العزاوي، " **اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى اداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية"** ، بحث مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان: **"الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**

دراسة و تحليل تجارب وطنية"، كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-2011/05/19.

4. عثمان فراج، مداخلة بعنوان:" **الثقافة و التسيير**"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر بعنوان:" **الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

VIII. مواقع الانترنت:

1. محمد بن علي شيبان العامري، مقال بعنوان: "الثقافة التنظيمية"، مؤسسة مهارات النجاح، تم الاطلاع عليه بتاريخ، 2018/03/09 في الموقع التالي:
http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtlD=1554&SeclD=40
2. عزة المرزوقي، مقال بعنوان : "الإبداع حصيلة عوامل بيئية و فردية" ، مجلة الاتحاد، تم الاطلاع عليه بتاريخ 24افريل2018 في الموقع التالي:
http://www.alitihad.ae/mobile/details.php?id=48240&y=2014

IX. معلومات من المؤسسة محل الدراسة:

معلومات مأخوذة من طرف مسير المؤسسة عن طريق:
1. المقابلة وبتصرف.
2. الموقع الالكتروني للمؤسسة:
http://climatec.dz/fr/produits

ثانيا: المراجع بالأجنبية

Books :

2. Michel Darbelet , "**L'essentiel sur le management**", 5eme édition, Berti etitions , Alger, 2011.
3. New York, "**Learner's Pocket Dictionary** ",Edited by Victoria Bull, 4th edition, Oxford University Press, 2008.

4. Stephen Robbins, Marry Coulter, "**Management**", Edited by Prentice Hall, 11th edition, New Jersey, 2012.

Reviews :

5. .Eréndira Fierro et Moreno and others, "**predictors of administrative innovation**", Review of Business Management, Sao Paulo, Jan/Mar.2015.

6. Tabet Alou Wassila et Zerrouki Mouhammed Amin ," **La culture d'entreprise** : **quel impact sur le bien–être des salairiés au travail ?**", Roa Iktissadia Review, university of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9/Dec/2015.

Theses:

7. Geneviér Cloutier, "**une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail**" , Mémoire présenté à la faculté des études supèrieures en vue de l'obtention du grade de maitrise en relation industrielles, Faculté des étude supérieures et postdoctorales, université de Montréal, Dec2013.

الملاحق

استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة قصد نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال بجامعة يحي فارس المدية بعنوان:" **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري**".

و قد تطلب البحث إجراء الدراسة تطبيقية من خلال إعداد استبيان يتعلق بقياس اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في شركتكم كليماتيك بولنعاش Climatec Boulanaache للتبريد الصناعي بالجزائر.

لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بوضع إشارة (×) في المكان المناسب بجانب كل فقرة حسب وجهة نظركم بكل موضوعية و دقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة:

- **براوني أمان**

السنة الجامعية2018/2017

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (×) في المكان المناسب.

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **العمر:**

اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى اقل من 40 سنة ☐

من 40 الى اقل من50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

3. **المؤهل العلمي:**

ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4. **مجال الوظيفة:**

أعمال إدارية ☐ أعمال فنية ☐

5. **سنوات الخبرة:**

اقل من 5 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐

من 10 الى 15 سنة ☐ اكثر 15 سنة ☐

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية

فضلاً ضع علامة (×) أمام كل عبارة وفق رأيك الشخصي:

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات القياس	موافق	محايد	غير موافق
أ/ القيم: هي اتفاقات مشتركة بين العاملين و الادارة.				
1	القيام بالعمل بدقة و احترام اوقات العمل من القيم السائدة في الشركة.			
2	تهتم الشركة بآراء العاملين في اتخاذ القرارات التي تهدف الى تطوير الشركة.			
ب/ المعتقدات: هي افكار مشتركة حول طبيعة العمل، كيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.				
3	نجاح الشركة يعتمد على البحث و التطوير من اجل ضمان جودة الخدمات.			
4	تبني الشركة سياسة التعاون بين الافراد العاملين يسمح لها بالتميز و اكتساب ميزة تنافسية.			
ج/ القصص و الاساطير : هي عبارة عن احداث ماضية الهدف منها تدعيم بعض القيم لدى عمال الشركة .				
5	تهتم الشركة بنشر قصصها للعمال (العمال لهم معرفه بالأبطال السابقين في المنظمة).			
د/ المعايير : هي عبارة عن لوائح و قوانين تضعها الادارة و يتبعا جميع الافراد العاملين.				
6	يتبع العاملون اللوائح و القوانين الموضوعة في القيام بالعمل.			
7	يحترم العاملون المعايير الموضوعة عند الاتفاق و الاختلاف.			
هـ/ الطقوس: تمثل كافة الاشكال الاحتفالية داخل المنظمة و هي التي تحسن مناخ العمل .				
8	يحصل العاملين ذوي القدرات الابداعية على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي.			
9	تقيم الشركة احتفالات و تكريميات للأشخاص البدعين.			
و/ الاتصالات: هي تبادل الاخبار و المعلومات بين افراد المنظمة.				
10	تتسم الاتصالات بين المدير و العمال بالرسمية.			
11	تسود العلاقات غير الرسمية بين العمال في الشركة.			
12	سهولة التواصل بين العاملين و الادارة .			

الجزء الثالث: الإبداع الإداري

فضلاً ضع علامة (×) في المكان المناسب امام كل عبارة.

الرقم	ابعاد الابداع الاداري و عبارات القياس	موافق	محايد	غير موافق
أ/ الطلاقة: هي القدرة على توليد عدد كبير من الافكار أو الحلول في فترة زمنية قصيرة.				
1	امتلك القدرة على اقتراح افكار جديدة و سريعة لمواجهة مشاكل العمل.			
2	ابحث باستمرار عن الافكار الجديدة المبدعة.			
ب/ المرونة :هي القدرة على معالجة المشاكل و الموضوعات بصورة شمولية و رؤية الاشياء من زوايا متعددة.				
3	امتلك القدرة على التكييف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل واتقبل الاختلاف الفكري.			
4	استطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة للإنتاج اكبر قدر من الافكار.			
ج/ الاصالة: هي القدرة على توليد افكار جديدة و فريدة .				
5	ابحث دائما عن افكار غير مألوفة و غير تقليدية لحل المشكلات و تحسين اساليب القيام بالعمل.			
6	احرص على طرح افكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل.			
د/ الحساسية للمشكلات: الوعي بوجود مشكلات او نقاط ضعف في البيئة او الموقف.				
7	اطلع على كل ما هو جديد لزيادة قدرتي على مواجهة المشكلات.			
28	اقوم برصد التهديدات لكي اقوم بتجنبها و القضاء عليها.			
هـ/ المخاطرة : مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد، وكذا العمل تحت ظروف غامضة.				
9	اطبق الافكار الجديدة التي لم يسبق القيام بها .			
10	اقترح اساليب جديدة لأداء العمل حتى اذا كان هناك احتمال عدم نجاحها.			

شاكرة لكم حسن تعاونكم

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,107	24	,200*	,961	24	,335

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	22

Correlations

			العبارة1	العبارة2	بعد القيم
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,159	,505*
		Sig. (2-tailed)	.	,459	,012
		N	24	24	24
	العبارة2	Correlation Coefficient	,159	1,000	,911**
		Sig. (2-tailed)	,459	.	,000
		N	24	24	24
	بعد القيم	Correlation Coefficient	,505*	,911**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	,000	.
		N	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة3	العبارة4	بعد المعتقدات
Spearman's rho	العبارة3	Correlation Coefficient	1,000	-,091	,674**
		Sig. (2-tailed)	.	,673	,000
		N	24	24	24
	العبارة4	Correlation Coefficient	-,091	1,000	630,**
		Sig. (2-tailed)	,673	.	,000
		N	24	24	24
	بعد المعتقدات	Correlation Coefficient	,674**	,674**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة5	بعد القصص
Spearman's rho	العبارة5	Correlation Coefficient	1,000	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	24	24
	بعد القصص	Correlation Coefficient	1,000**	1,000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة6	العبارة7	بعد المعايير
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,183	,620**
		Sig. (2-tailed)	.	,392	,001
		N	24	24	24
	العبارة7	Correlation Coefficient	,183	1,000	,860**
		Sig. (2-tailed)	,392	.	,000
		N	24	24	24
	بعد المعايير	Correlation Coefficient	,620**	,860**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة8	العبارة9	بعد الطقوس
Spearman's rho	العبارة8	Correlation Coefficient	1,000	,277	,671**
		Sig. (2-tailed)	.	,190	,000
		N	24	24	24
	العبارة9	Correlation Coefficient	,277	1,000	,884**
		Sig. (2-tailed)	,190	.	,000
		N	24	24	24
	بعد الطقوس	Correlation Coefficient	,671**	,884**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة10	العبارة11	العبارة12	بعد الاتصالات
Spearman's rho	العبارة10	Correlation Coefficient	1,000	,051	,063	,869**
		Sig. (2-tailed)	.	,813	,772	,000
		N	24	24	24	24
	العبارة11	Correlation Coefficient	,051	1,000	,477*	*429,
		Sig. (2-tailed)	,813	.	,018	00,0
		N	24	24	24	24
	العبارة12	Correlation Coefficient	,063	,477*	1,000	,407*
		Sig. (2-tailed)	,772	,018	.	,049
		N	24	24	24	24
	بعد الاتصالات	Correlation Coefficient	,869**	,401	,407*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,052	,049	.
		N	24	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة13	العبارة14	بعد الطلاقة
Spearman's rho	العبارة13	Correlation Coefficient	1,000	,081	,625**
		Sig. (2-tailed)	.	,705	,001
		N	24	24	24
	العبارة14	Correlation Coefficient	,081	1,000	,797**
		Sig. (2-tailed)	,705	.	,000
		N	24	24	24
	بعد الطلاقة	Correlation Coefficient	,625**	,797**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة15	العبارة16	بعد المرونة
Spearman's rho	العبارة15	Correlation Coefficient	1,000	-,091	,708**
		Sig. (2-tailed)	.	,673	,000
		N	24	24	24
	العبارة16	Correlation Coefficient	-,091	1,000	,638**
		Sig. (2-tailed)	,673	.	,001
		N	24	24	24
	بعد المرونة	Correlation Coefficient	,708**	,638**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة17	العبارة18	بعد الاصالة
Spearman's rho	العبارة17	Correlation Coefficient	1,000	,281	,731**
		Sig. (2-tailed)	.	,183	,000
		N	24	24	24
	العبارة18	Correlation Coefficient	,281	1,000	,818**
		Sig. (2-tailed)	,183	.	,000
		N	24	24	24
	بعد الاصالة	Correlation Coefficient	,731**	,818**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة19	العبارة20	بعد الاحساس بالمشاكل
Spearman's rho	العبارة19	Correlation Coefficient	1,000	,380	,840**
		Sig. (2-tailed)	.	,067	,000
		N	24	24	24
	العبارة20	Correlation Coefficient	,380	1,000	,787**
		Sig. (2-tailed)	,067	.	,000
		N	24	24	24
	بعد الاحساس بالمشاكل	Correlation Coefficient	,840**	,787**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة21	العبارة22	بعد المخاطرة
Spearman's rho	العبارة21	Correlation Coefficient	1,000	,278	,865**
		Sig. (2-tailed)	.	,189	,000
		N	24	24	24
	العبارة22	Correlation Coefficient	,278	1,000	,670**
		Sig. (2-tailed)	,189	.	,000
		N	24	24	24
	بعد المخاطرة	Correlation Coefficient	,865**	,670**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	24	24	24

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	75,0	75,0	75,0
	انثى	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	3	12,5	12,5	12,5
	من 30 الى اقل من 40 سنة	10	41,7	41,7	54,2
	من 40 الى اقل من 50 سنة	9	37,5	37,5	91,7
	اكثر من 50 سنة	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	4	16,7	16,7	16,7
	متوسط	5	20,8	20,8	37,5
	ثانوي	7	29,2	29,2	66,7
	جامعي	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

مجال الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعمال ادارية	12	50,0	50,0	50,0
	اعمال فنية	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	20,8	20,8	20,8
	من 5 الى 10 سنوات	6	25,0	25,0	45,8
	من 10 الى 15 سنة	7	29,2	29,2	75,0
	اكثر من 15 سنة	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	24	0	2,92	,282
العبارة2	24	0	2,71	,550
بعد القيم	24	0	2,8125	,32345

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة3	24	0	2,92	,282
العبارة4	24	0	2,92	,282
بعد المعتقدات	24	0	2,9167	,19035

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة5	24	0	2,92	,282
بعد القصص	24	0	2,9167	,28233

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة6	24	0	2,83	,381
العبارة7	24	0	2,67	,565
بعد المعايير	24	0	2,7500	,36116

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة8	24	0	2,71	,550
العبارة9	24	0	2,46	,721
بعد الطقوس	24	0	2,5833	,50361

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة10	24	0	2,54	,658
العبارة11	24	0	2,92	,282
العبارة12	24	0	2,88	,448
بعد الاتصالات	24	0	2,7778	,32103

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة13	24	0	2,54	,588
العبارة14	24	0	2,50	,722
بعد الطلاقة	24	0	2,5208	,49955

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة15	24	0	2,88	,448
العبارة16	24	0	2,92	,282
بعد المرونة	24	0	2,8958	,25449

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة17	24	0	2,71	,550
العبارة18	24	0	2,63	,576
بعد الاصالة	24	0	2,6667	,48154

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة19	24	0	2,67	,565
العبارة20	24	0	2,67	,565
بعد الاحساس بالمشاكل	24	0	2,6667	,45842

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة21	24	0	2,54	,588
العبارة22	24	0	2,75	,532
بعد المخاطرة	24	0	2,6458	,47729

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727[a]	,528	,507	,35084

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,032	1	3,032	24,630	,000[b]
	Residual	2,708	22	,123		
	Total	5,740	23			

a. Dependent Variable: بعد الطلاقة

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,338	,982		-2,382	,026
	محور الثقافة التنظيمية	1,740	,351	,727	4,963	,000

a. Dependent Variable: بعد الطلاقة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213[a]	,045	,002	,25425

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,067	1	,067	1,043	,318[b]
	Residual	1,422	22	,065		
	Total	1,490	23			

a. Dependent Variable: بعد المرونة

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,171	,711		3,052	,006
	محور الثقافة التنظيمية	,259	,254	,213	1,021	,318

a. Dependent Variable: بعد المرونة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,455[a]	,207	,171	,43852

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,103	1	1,103	5,735	,026[b]
	Residual	4,231	22	,192		
	Total	5,333	23			

a. Dependent Variable: بعد الاصالة

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,264	1,227		-,215	,832
	محور الثقافة التنظيمية	1,049	,438	,455	2,395	,026

a. Dependent Variable: بعد الاصالة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516[a]	,266	,232	,40163

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,285	1	1,285	7,964	,010[b]
	Residual	3,549	22	,161		
	Total	4,833	23			

a. Dependent Variable: بعد الاحساس بالمشاكل

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,496	1,124		-,442	,663
	محور الثقافة التنظيمية	1,133	,401	,516	2,822	,010

a. Dependent Variable: بعد الاحساس بالمشاكل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,517[a]	,267	,234	,41785

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,398	1	1,398	8,010	,010[b]
	Residual	3,841	22	,175		
	Total	5,240	23			

a. Dependent Variable: بعد المخاطرة

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,654	1,169		-,560	,581
	محور الثقافة التنظيمية	1,182	,418	,517	2,830	,010

a. Dependent Variable: بعد المخاطرة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711[a]	,505	,483	,22638

a. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,152	1	1,152	22,482	,000[b]
	Residual	1,127	22	,051		
	Total	2,280	23			

a. Dependent Variable: محور الابداع الاداري

b. Predictors: (Constant), محور الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,316	,633		-,499	,622
	محور الثقافة التنظيمية	1,073	,226	,711	4,742	,000

a. Dependent Variable: محور الابداع الاداري

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المدية في : 23 AVR. 2018

الرقـــم: 106/ 2018

إلى السيد: مدير شركة Climatec

الموضوع: الموافقة على إجراء تربص دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب .فانا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

الطالب (ة): امانة براوني.....المولود(ة) في 24/12/1994 ب: شلالة العذاورة

المسجل بالسنة: الثانية ماستر تحت رقم التسجيل 131600489 تخصص: إدارة أعمال .

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم .

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير.

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير

مدير المؤسسة المستقبلة

EARL CLIMATEC
Cité Nouvelle Log.
Bl. 07 N°19
Larbaa - Blida
RC N°:
08 B 0806304
09/00
BOULANAACHE

Le Gérant
BOULANAACHE Salim