**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**
**جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي**
**كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير**
**قسم علوم التسيير**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

# أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**من إعداد الطالبات :**

- **بن جدو مسعودة**
- **بوليفة نجاة**
- **بن جدو هاجر**
- **ناجي صبرينة**

**تحت إشراف :**

**د. عبد الحكيم شاهد**

**لجنة المناقشة**

| | | |
|---|---|---|
| د. حواس عبد الرزاق | أستاذ محاضر جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | رئيسا |
| د. عبد الحكيم شاهد | أستاذ محاضر جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | مشرفا |
| د. ليلى خضير | أستاذ محاضر جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | مناقشا |

**السنة الجامعية : 2022/2021**

بسم الله الرحمن الرحيم

# دعاء

"وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

"يا ربي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت
وذكرني أن الإخفاق هو التجربة التي تؤدي إلى النجاح"

"اللهم إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي"

"ربي اغفر لي ولوالدي وارحمهما كما ربياني صغيرا"

"اللهم آتنا في الدنيا حسنة و في الآخرة حسنة وقنا عذاب النار"

# إهـــــداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله. وها نحن ذا نختم بحث تخرجنا بكل همة ونشاط.

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهم، والإخوة والأخوات والأصدقاء، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث. ونمتن لكل من كان له فضل في هذه المسيرة وساعد ولو بالقليل.

ولا ينبغي أن ننسى أساتذتنا الكرام ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتنا ومدنا بالمعلومات القيمة...

نهدي لكم بحث تخرجنا ...

داعين المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات.

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل ونشكره على الصبر الذي ألهمنا إياه بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة، فها هي ثمار علمنا قد أينعت وحان قطافها.

وهذه كلماتنا المبعثرة نهمس بها في أذن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل منها ما يشاء ويشتهي، وينقد ما يرفض ويبتغي.

نتقدم بعظيم الشكر، وجزيل الامتنان والاحترام إلى الأستاذ المشرف "عبد الحكيم شاهد" على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حدثنا وغرس فينا الأمل والإرادة، وقدم لنا يد العون من قريب أو بعيد، إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير، وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2022ـ جامعة حمه لخضر ـ الوادي ـ

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات الإبداعية بمجموعة من المؤسسات في ولاية الوادي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة شملت 50 موظف من مؤسسات مختلفة (صغيرة ومتوسطة )، حيث تم توزيع العينة ومعالجتها، وذلك بالاعتماد على برنامج Spss وتحليلها، للتحقق من مدى تأثير المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (القدرات الإبداعية) من خلال الدراسة الميدانية، توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها اثر كبير على تنمية القدرات الإبداعية وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم والسعي لتنمية قدراتهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، الثقافة التنظيمية، تنمية القدرات الإبداعية.

**Sommaire**:

Cette étude vise à déterminer dans quelle mesure la contribution de la culture organisationnelle dans le domaine de la capacité créatrice du développementinstitutionneldansl'état de la vallée, où nous comptionssurl'approche descriptive analytiquedans la collecte des données et des donnéessur le sujet de la recherche, comme nous appuyésur le questionnaire comme un outil pour recueillir de l' information, et pour

atteindrecetobjectifontétésélectionnéséchantillonaléatoirecomprenait 50 employés de différentes institutions (petites et moyennes), oùil a étédistribué à l'échantillonoumis en oeuvre, en fonction du programmeSpss et l' analyse, de vérifierl'étendue de l'impact de la variable indépendante (culture organisationnelle) sur la variable dépendante (capacité de création) par l' étudesur le terrain, a concluque la culture organisationnelle Il a un impact significatifsur le développement de la capacitécréatrice des intérêts et des employésMotiver et chercher de développerleurscapacités.

**Les mots clés**: culture, culture organisationnelle, les mots Ntmihcapacitéscréatives.

# فهرس المحتويات

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | |
| شكر وعرفان | |
| الملخص | |
| قائمة المحتويات | I |
| قائمة الجداول | III |
| قائمة الأشكال البيانية | IV |
| قائمة الملاحق | IV |
| المقدمة | أ- ه |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية** | |
| تمهيد | 6 |
| **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية** | 7 |
| المطلب الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية | 7 |
| أولا: المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية | 7 |
| ثانيا: الجوانب المهمة للثقافة التنظيمية | 13 |
| المطلب الثاني: ماهية القدرات الإبداعية | 17 |
| أولا: الإبداع | 17 |
| ثانيا: القدرات الإبداعية | 19 |
| **المبحث الثاني: الدراسات السابقة** | 23 |
| المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية | 23 |
| أولا: الدراسات العربية | 23 |
| ثانيا: الدراسات الأجنبية | 29 |
| المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية ومجالات الاستفادة منها | 30 |
| أولا: التعليق على الدراسات السابقة | 30 |
| ثانيا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة | 31 |
| خلاصة الفصل | 32 |

| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
|---|---|
| تمهيد | 34 |
| **المبحث الأول: الطريقة والأدوات** | 35 |
| المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة | 35 |
| المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة | 35 |
| **المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة** | 37 |
| المطلب الأول: الدراسة الميدانية | 37 |
| المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية | 50 |
| خلاصة الفصل | 52 |
| الخاتمة | 54 |
| المراجع | 57 |
| الملاحق | 61 |

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01.02 | قيم معامل ألفا كرومباخ واتساق الداخلي لأداة الدراسة | 37 |
| 02.02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 38 |
| 03.02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 39 |
| 04.02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 40 |
| 05.02 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 41 |
| 06.02 | نتائج التكرارات والنسب المؤوية لبنود المحور الأول | 42 |
| 07.02 | نتائج التكرارات والنسب المؤوية لبنود المحور الثاني | 44 |
| 08.02 | نتائج اختبار(t test)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس | 45 |
| 09.02 | نتائج اختبار(ANOVA)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير السن | 46 |
| 10.02 | نتائج اختبار(ANOVA)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي | 46 |
| 11.02 | نتائج اختبار(ANOVA)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة | 47 |
| 12.02 | نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة | 48 |
| 13.02 | نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للمعتقدات التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة | 48 |
| 14.02 | نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة | 49 |
| 15.02 | نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة | 50 |

## قائمة الأشكال البيانية


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01.01** | النموذج الافتراضي للدراسة | **د** |
| **02.01** | مستويات الثقافة التنظيمية | **14** |
| **01.02** | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | **38** |
| **02.02** | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | **39** |
| **03.02** | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | **40** |
| **04.02** | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | **41** |


## قائمة الملاحق


| رقم الملحق | **العنوان** | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | قائمة الأساتذة المحكمين | **61** |
| **02** | الاستبيان | **61** |
| **03** | مخرجات البرنامج الإحصائي | **68** |

# مـــقدمـــة

## توطئة:

لقد حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل لتفوق المؤسسات، حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تبقى مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم مصيرها، كما أن لكل ثقافتها الخاصة التي تتكون من التوقعات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد العاملون من بيئتهم الخارجية المحيطة بهم، التي تعمل على تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم التي ربما تنعكس سلبا أو إيجابا على جميع الأنشطة.

كما أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بالإبداع باعتباره أحد خصائصها الهامة التي تواجه التغير وتسعى للحفاظ على مكانتها ومواصلة نشاطها. ولعل التطور العلمي الذي حققته البشرية في مختلف المجالات لم يكن ليظهر بهذه الصورة إلا عن طريق استخدام الفرد لطاقاته وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وإظهار كل ما لديه من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

## أولا: إشكالية الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير على القدرات الإبداعية، حيث تشمل القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كما القدرات الإبداعية من المواضيع الهامة أيضا والتي يجب تنميتها والعمل على تطويرها.

وبناءا على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

ـــــــ تندرج ضمن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية يمكن إدراجها فيما يلي:

* ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

* ما المقصود بالإبداع وفيما تتمثل القدرات الإبداعية للمؤسسة؟

* ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؟

هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) والقدرات الإبداعية؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى متوسط من القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

## ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

### المبررات الموضوعية: وتتمثل في

1. ارتباط الموضوع بميدان التخصص ومجال البحث.
2. قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين الثقافة التنظيمية القدرات الإبداعية.
3. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى تأثيرها على القدرات الإبداعية.

1. **المبررات** الميول الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية باعتبار الثقافة موجودة في حياتنا اليومية باستمرار، لذلك أردنا أن نتعرف على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
2. الميل الطبيعي والرغبة في الاستطلاع لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على القدرات الإبداعية.
3. الوعي بقيمة وأهمية الموضوع.

## رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**أما الأهداف الفرعية فهي:**

1. إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها وكذا التعرف على القدرات الإبداعية و أهميتها.
2. معرفة مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.
3. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تطبيق الثقافة التنظيمية للوصول إلى أعلى مستويات الإبداع.

## خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تركيزها على دراسة العلاقة بين متغيرين الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
3. إبراز أثر الثقافة التنظيمية على فعالية تنمية القدرات الإبداعية.

4. الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية في تفعيل وتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة

5. **سادسا: حدود الدراسة**

1. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي.
2. **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفترة الممتدة من14ماي 2022 إلى20 ماي2022م
3. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
4. **الحدود البشرية:**اختصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسات مختلفة.

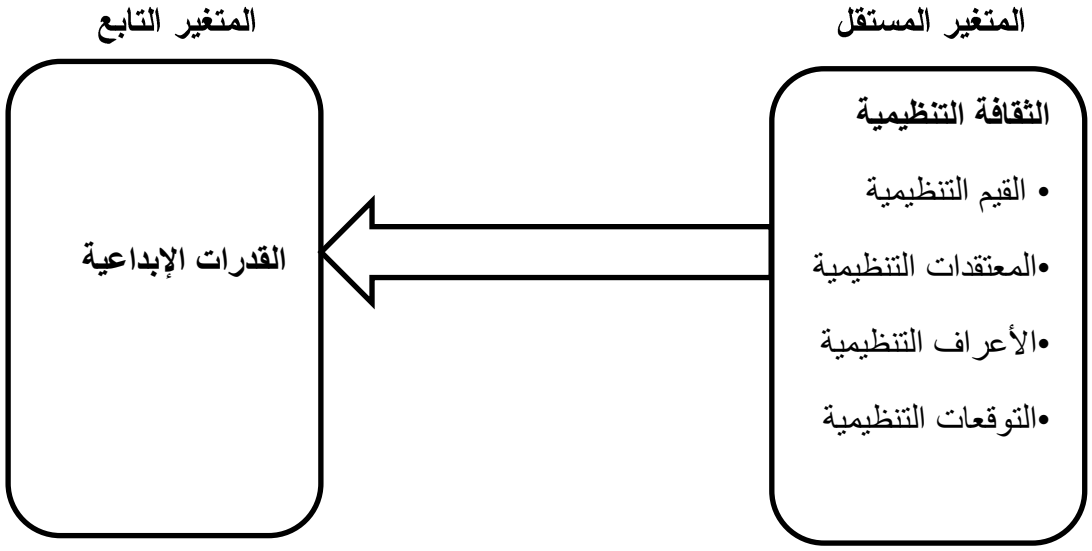
**سابعا: المنهج والأدوات المستخدمة**

من أجل التعرف على كل من الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري، وذلك بالاعتماد على الأطروحات والمجلات العلمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية استخدمنا فيها المنهج التحليلي حيت تم تصميم استبانة والاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي (Spss) لتحقيق أغراض البحث والوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات.

**ثامنا: نموذج الدراسة**

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على نموذج افتراضي يشمل متغيرين، الثقافة التنظيمية التي تمثل المتغير المستقل، والقدرات الإبداعية التي تمثل المتغير التابع.

**الشكل رقم(1)النموذج الافتراضي للدراسة:**




المصدر: من إعداد الطلبات.

**تاسعا: هيكل الدراسة**

لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى فصلين: الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي.

**الفصل الأول:** تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية، والمبحث الثاني الدراسات السابقة والتعليق عليها ومجالات الاستفادة منها.

**الفصل الثاني:** المؤسسة محل الدراسة

تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سنعرض في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، أما في المبحث الثاني يتمثل في عرض ومناقشة الدراسة.

**عاشرا: صعوبات الدراسة**

لا يوجد أي عمل خالي من العقبات نذكر أهمها:

1. تعذر الحصول على الكتب ، وعدم توفر بعضها في المكتبات.
2. صعوبة في إيجاد مؤسسات للدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية

**تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، وهي الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية باعتبارهما أحد العوامل المحددة للنجاح والتفوق، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه المؤسسات وذلك من خلال التطرق لمختلف مفاهيمها وأهميتها وخصائصها وأنواعها.

ومن أجل التعرف على أبعادها ومظاهرها ومختلف نظرياتها وكذلك المراحل التي تبنى عليها وفي الأخير إبراز العوامل المحددة لها.

ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين هما كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية.

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعي

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية.

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، من ثم سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية.

### المطلب الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

### أولا: المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية.

#### 1) مفهوم الثقافة:

**لغة:** من الفعل ثقف الشيء ثقفا, و ثقافا وثقوفة أي حدقة , و يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم وثقف الرجل أي صار حادقا.

**اصطلاحا:** عرفها تيلور بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع.

- كما عرفها وولاس بأنها أساليب السلوك وأساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانيات المحاكاة.
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول أنها مجموعة المعتقدات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتتوارث عبر الأجيال.
- **التعريف الإجرائي للثقافة:** هي مجموعة من العادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تسود بين أفراد المؤسسة الواحدة.[1]

#### 2) مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم السائدة في النظام لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري على ترتيب أولويات العاملين،وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم و دافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلا عن أنماط اتخاذ القرارات وطرائق حل الخلافات و النزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية [2].

---

1الطاهر غراز، نورية سوالمية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور، الجلفة،2020، ص420.

2اسامة الفراج ، نموذج مقترح لإحصاء الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد الأول ، جامعة دمشق، 2011، ص 166.

- أدرك المختصون في المجال الإداري والمنظمة والسلوك التنظيمي أهمية الثقافة ودورها في الحياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصها وطبيعتها من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق و توجهاتهم الفكرية، وعند مراجعة عدة مفاهيم تطرقنا إلى أربعة مجاميع رئيسية الصنف الأول: يعبر عن الثقافة التنظيمية بالنظام الإجتماعي بمعنى نظام يمثل المعاني المقبولة علنيا وإجتماعيا والتي تسري على مجموعة معينة و من زمن معين وهذا ما أداه مفهوم (Pettigrew1979), و نجد ذلك في مضمون اورده( Robbins1998) نظام ذي معنى يشترك ويؤمن به أعضاء المنظمة،ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة، أما الصنف الثاني يرى الثقافة التنظيمية عبارة عن مزيج من أبعاد وهذا ما أكد عليه ( Hellriegel et al"1989") بقوله أنها: " فلسفات وايديولوجيات وقيم و معتقدات وافتراضات وتوقعات ومواقف ومعايير مشتركة كما أشار إلى ذلك (Stoner"etal1997) وقال أنها: "خليط من الافتراضات والقصص و السلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعين العمل في منظمة من المنظمات" ، أما الصنف الثالث: فقد ركز على النظام القيمي في تعبيرهم عن الثقافة التنظيمية بانها مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة و المنقولة بواسطة المعاني الرمزية والقصص و الخرافات و الشعارات و الأساطير و الحكايات، أما الصنف الأخير أكد على الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة متكاملة من الأبعاد المشتركة [1]، واستنادا على ذالك يرى (القريوني2000) أنها: منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد و الطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها و الإفتراضات والمعتقدات التي يشارك الإلتقاء حولها أعضاء التنظيم [2].
- كما انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة وظهور المنظمات الحديثة التي تزايدت مشاكلها حيث تأثر هذا المفهوم بكل هذه التطورات وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- يعرفها كل من (A.A.Kennedy.T.E.deal) الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم و القيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها.
- ويعرفها (Shernerhorn): بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.
- أما (Thevenet.2003.p.11): يعرفها بأنها تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام وتوجه و تعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة.

1م م سندس، الثقافة التنظيمية و الفاعلية في المنظمة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 25 ، جامعة المستنصرية ، 2009، ص6-7.

2م م سندس ، مرجع سابق، ص7.

- ويعطي (Schein.2004.p.11) تعريفا: الذي يعد أكثر شمولية، حيث عرفها على أنها مجموعة مبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.

**3)** إن الثقافة التنظيمية ترتبط بتاريخ المنظمة و حاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها، وتبعا لتغير بيئة العمل الداخلية منها و الخارجية،و أنها تبرز التفاعلات مع العملاء، العاملين ومختلف الأطراف الأخرى . كما أن الثقافة التنظيمية تكون مشتركة بين أعضاء المنظمة و تحدد نوع الاستجابة لمتطلبات التغير، و أنها وسيلة ناجعة و فاعلة في حل المشكلات التي تعترض المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها .[1]

## 4) أهمية الثقافة التنظيمية:

شهدت سنوات الثمانيات نقلة معتبرة فيما يخص الاهتمام بموضوع ثقافة التنظيمية ، من خلال مجموع الأبحاث والدراسات الميدانية التي عنيت بالموضوع وهو الأمر الذي يشير إلى دورها المهم والمؤثر على مستوى وطبيعة أداءات وأنشطة الأفراد والمنظمات فيما يخص كفاءتها و فاعليتها ، فالثقافة التنظيمية المتميزة تساعد في خلق الالتزام بين العاملين في المنظمة كما تعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشاة .

و لعل من أبرز الباحثين فيما ذكر سابقا نجد كل من بايلسوكيتينغ (Byles and Keating)اللذان يأكذان

على أن وجود ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر على المنظمة في عدة جوانب، من أهميتها مايلي:

- تساهم في وضوح الرؤية لدى قادة المنظمة .
- لفت الأنظار نحو الأداء المتميز .
- تساعد على تحديد تسلسل الأعمال و ترتيب الأولويات من حيث الأهمية للمنظمة .
- الثقافة التنظيمية المميزة تزيد من الولاء التنظيمي و الاحساس بالهوية و الانتماء لدى أعضاء المنظمة . مما يؤدي بدوره إلى زيادة جهودهم .

أما بالنسبة للمؤسسات تلعب دورين مهمين و هذا حسب ما ذكر بروش (Brosh) و هما كتالي :

### 1.3. الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية :

تتمكن المؤسسة من خلال ثقافتها من رسم و تعيين حدودها بفعل الهوية الخصوصية التي تشكلها و تميزها من مختلف الناشطات في بيئتها و بهذا تظهر الثقافة كأحد عوامل إثبات الهوية و التميز عن المحيط

1سامي مباركي ، بركة مشنان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد 11، العدد 2، جامعة باتنة، 2121 ، ص 172.

الخارجي،وذالك انطلاقا من القيم و عناصر الثقافة المشتركة بين أعضاءها و التي تسمح بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد المؤسسات الأخرى [1]

**2.3 الأهمية و الدور الداخلي للثقافة التنظيمية :** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما داخليا في تعاملاتها ودافعا أساسيا في اندماج و تكيف العاملين في مؤسستهم . و هو الدور الذي يظهر بشكل واضح حيث توظيف عمال جدد يحملون قيم واتجاهات مختلفة عن ما هو سائد في المنظمة فالثقافة التنظيمية تسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة . و تجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال و بهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة مما يشعرهم يشعرون بالانتماء . لأنهم يتقاسمون و يشتركون نفس القيم و المعايير مما يزيد من درجة التنسيق و التعاون والالتزام بينهم، و عليه فالثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز السلوك المنسق للعمل و كذالك ربط أفراد المنظمة .

– إن تطور الحياة البشرية على مر التاريخ مرتبط و بشكل كبير بتنوع الثقافات و هو الحال نفسه بالنسبة للمنظمات و المؤسسات لكل ثقافتها الخاصة بها . و هي تشكلها بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و السياسية والإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك و تخطيط مسبق فتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للأفراد العاملين و التي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة .

– إن الثقافة التنظيمية قوية بوجوهها في المؤسسة قد يكون بديل قويا للوائح و الإجراءات و قواعد العمل فكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان و تصرفات العاملين قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد و إجراءات رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية .

– الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها في كونها أيضا توفر إطارا ممتازا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، و تشكل أنماط سلوكاتهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم، كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات و هو ما يظهر حين يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه[2]

**5) خصائص الثقافة التنظيمية:**

تتشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من الخصائص وهي كالتالي:

– **الإنسانية:** تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على إبداع واختراع الأفكار و انتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادرا على صنع الثقافة و رسم محتواها و بذلك فان الثقافة

1بن على عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية ، العدد01، جامعة محمد بن هارون , وهران، 2021، ص 309-310.

2بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، مرجع سابق،ص310-311.

التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف و الحقائق و المدارك و المعاني و القيم التي تأتي بها الأفراد من منظماتها و التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.

- **الاكتساب و التعلم** : يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو الغير المقصود أو من خلال الخبرة و التجربة، أو من خلال علاقاته و تفاعله مع الآخرين و بذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه و قادته أسلوب العمل و المهارات اللازمة للعمل و الطريقة التي يتعامل و يتعاون بها مع زملائه وأهداف المنظمة .
- **الاستمرارية** : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فسمات الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغييرات، وعليه فان الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المنظمات حتى بعد زوال جيل من العاملين . و خاصة متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين و تزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم و الأنماط السلوكية و الخبرات و المهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها .
- **التراكمية** : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، و تشابك العناصر المكونة لها و تعقدها، و بذالك فان الخبرات التي تمر بها المنظمات تتشكل تراكما ثقافيا، وأن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.[1]
- **الانتقائية** : تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية، مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته و تجعله قادرا على التكيف مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة به و بذالك فان الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكم ثقافي يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة و العاملين . و بالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم .
- **القابلية على الانتشار** : يتم انتقال العناصر الثقافية و انتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض و بذالك تنتشر الثقافة التنظيمية في داخل الوحدات الإدارية للمنظمة ، و خاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض الحاجات العاملين، لكن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها .
- **التكامل** : تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد و الإلتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا،و بذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمة الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين و المديرين و تزويدهم بالطاقة الفاعلية و تحدد أنماط سلوكهم و اتجاهاتهم و تجعلهم قادرين على تكيف مع ظروف البيئية المحيط بهم .

1 خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، مجلة العربية للإدارة ، الجامعة العراقية، العراق ، 2019 ، ص 159-160.

- **التغيير** : تتميز الثقافة بخاصية التغير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات و أنماط سلوكية و بذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع عناصر الثقافة المعنوية، لكن الأفراد العاملون يتقبلون التغيير في الأجهزة و التقنيات و يقاومون التغيير في العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية، وبذلك فإن التغيير في العناصر

المادية يحدث بسرعة أكبر من العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي[1].

## 6) أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية و هما كتالي :

**1.5. الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك و ينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء .

**2.5.الثقافة الضعيفة:** و هي عكس القوية، حيث لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمتها .

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية :

- الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء و المشاركة واسعة لنفس القيم و الذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة و كيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى .
- الشدة : و هي مدى تمسك الأعضاء بالقيم و تزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة و قوة تمسك العمال بالقيم و الاعتقادات داخل المنظمة .

*مما سبق ذكره يتبين لنا أن كل مؤسسة تسعى إلى كسب ثقافة تنظيمية قوية كضرورة حتمية إلى الإستمرار و تدفع بها إلى الأمام و تحقيق أهدافها[2] .

## 7) مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية و يمكن تقسيمها كما يلي :

### 1.6. المكونات غير المادية:

و التي تتمثل في ما يلي :

***القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه

1 خالدية مصطفى عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص 160.

2الطاهر غرار ، نورية سوالمية ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة ، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر ، 2020 ، ص 115.

القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العـــاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

***المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية فـــي بيئـــة العمل،و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة فـــي عمليـــة صـــنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذالك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

***الأعراف التنظيمية:** الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين فـــي المنظمـــة علـــى اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

***التوقعات التنظيمية:**تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

### 2.6. المكونات المادية:

* **الطقوس و العادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال فـــي المنظمـــة والتي تعكس القيم و المثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمـــة ،أو ترقيـــة مسؤول أو اجتماع على غداء أسبوعي غير رسمي و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط و التكامل بين العمال، و كذلك تحضير و إدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث و مناداة الأفراد أو إجراء إحتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشـــعور بالإنتمـــاء إلـــى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية **الرموز** :من الكلمات أو اللغة أو الأشياء التي تكسب معانيهـــا من التقاليد و الأعراف كما أنها عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعـــاني مثـــل الشعارات، منها ما هو عبارة صورة رمزية ممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري كـــل هذه تحمل معاني للمنظمة.

## ثانيا : الجوانب المهمة للثقافة التنظيمية .

### 1) مستويات الثقافة التنظيمية:

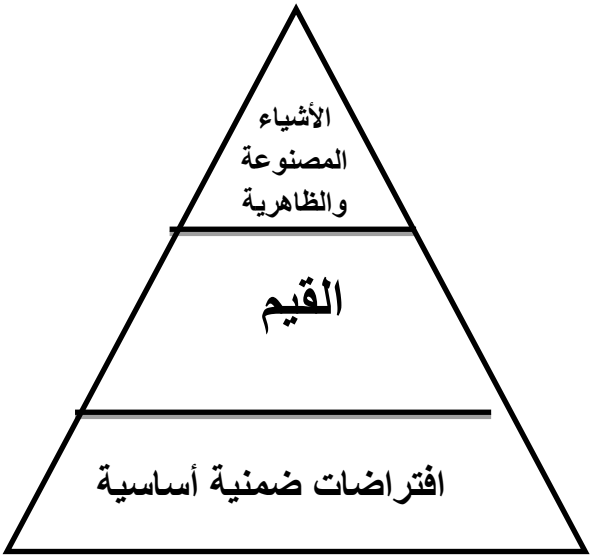
هنا ثلاثة مستويات للثقافة، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة ،لذالك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه المستويات الثلاث وفيما يلي يتضح ذلك :

المستوى الأول:**الأشياء المصنوعة و الظاهريـــة :** وتتدرج ضمن هذا المستوى الأشـــياء مـــن صـــنع الإنسان، ابتدءا من الأماكن والمباني وغير ذالك من أبعاد البيئة المادية، و كذالك الأبعاد الظاهريـــة مـــن البيئة الاجتماعية كاللغة و السلوك الظاهرة للأعضاء .

المستوى الثاني :**القيم** : وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة، و تعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل ، و ما هو صحيح و ما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعدهم في تحديد السلوك المقبول و السلوك المرفوض ، كما تساعدهم في تحديد ما هو خطأ، و هذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلا نجد في ثقافة الجد و العمل اهتماما بقيم النجاح و التفوق، في حين نجد في ثقافة القوة التركيز على الفوز على الآخرين و التغلب عليهم .

المستوى الثالث :**افتراضات ضمنية أساسية** : هذا البعد هو الأقل ظاهرية و لكنه بالغ الأهمية، لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة، مثلا إذا سألنا أنفسنا : لماذا تغرس الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة و بدل الجهد من العمل ؟ ستجد ذلك لأنها تفترض ضمنا بأن النجاح والتقدم في الحياة يحصل نتيجة بذل الجهد في الدراسة والعمل ، وهذه الافتراضات ضمنية وقد لا تكون شعورية، إلا أنها بالغة الأهمية حيث تعتمد على نظام القيم و الذي ينعكس بدوره على الأشياء و السلوك الظاهري[1] .

و يمكن التمييز بين مستويات ثقافة أي منظمة كالتالي:




الشكل(2): هرم يمثل مستويات الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الهرم يتضح لنا أن هذه المستويات الثلاثة مهمة لتشخيص ثقافة منظمة ما وأيضا لتغييرها، و يجب أن تكون متسقة مع بعضها.

## 2) نظريات الثقافة التنظيمية:

1اية ابراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة تمييز، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم تجارية وعلوم تسيير، جامعة ام بواقي ،2014، ص21،22.

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي ، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد و الجامعات و التنظيم . و في هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات :

1.2. **نظرية القيم :** يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين للثقافة و كذالك أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .[1]

2.2. **نظرية روح الثقافة :** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.و بالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع و هو ما يجمع روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور .

و يمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة و بمراعات مؤثرات معينة.

3.2 **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دورته في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

4.2.**نظرية طبيعة الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم و الإتجاهات في شخصيات الأفراد.[2]

---

1سويسي احمد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على آداء العاملين بالمؤسسة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، 2012، ص45.

2سويسي احمد، نفس مرجع السابق، ص45،46.

## 3) وظائف الثقافة التنظيمية:

يشير (Kreinter et Kinicki 2007) أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف:

- تعطى أفراد المنظمة هوية تنظيمية:فمشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
- تسهل الالتزام الجماعي:فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من الجانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، و ذالك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- تشكل السلوك:من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم.[1]

## 4)أبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

إن الآراء في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية

- **مرونة التنظيم:** ويقصد بذالك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- **طبيعة العمل:** متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحدد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والإبتكار والإبداع .
- **التركيز على الانجاز:** حيث لن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- أهمية التنمية الإدارية و التدريب: و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب و تطوير العاملين فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه و يرفع من معنوياتهم، و بالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.[2]
- **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحي بالتصلب وعدم المرونة و بالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة و دفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الإجتهاد و اقتراح الحلول المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص و تعاملهم بالمثل، تحصل على تعامل العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المشروع.

---

1عبد الصمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص5،6.

2اسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية , مذكرة نيل شهادة الماستر في علم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 36،37

- **أنماط الثواب و العقاب** : إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز و لقليل التغيب، و المبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب بـــه، والعكـــس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز، و المستهتر بالقانون و النظام .
- **الأمن الوظيفي** : و هو مجموعة ضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمـــن مـــن فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء .[1]

## 5)العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من القيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذالـــك أن الأفـــراد يتجهـــون نحـــو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتهم .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الإتصال و طرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة .[2]
- المكافآت والحواجز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفـــرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.
- الأخلاق والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامـــل بـــين الأفـــراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المســـتمدة من العائلة و المجتمع، أخلاقيات المهمة و التي توجه سلوكيات الأفراد أثنـــاء العمـــل إضـــافة إلـــى أخلاقيات المجتمع.[3]

## المطلب الثاني: القدرات الإبداعية:

### أولا: الإبداع

1 **تعريف الإبداع:** المعنى اللغوي للإبداع: يرتبط بلسان قدماء العرب على أن أصل الكلمة هي الابتداع أو البدعة، هذا يعني إحداث شيء على غير مثال سابق، يمكن القول أن الإبداع هو الإتيـــان بشـــيء جديد ومبتكر وغير مألوف.

---

1 اسماء جلولي ، مرجع سابق، ص 37.

2الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية ن جامعـــة بوضياف بالمسيلة ، ص2 7.

3إلياس سالم ،مرجع سابق، ص27،28.

**2 المعنى الاصطلاحي للإبداع:** فقد ظهر مصطلح الإبداع في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي joserhschumpeter الذي عرف الإبداع كما يلي: "الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه ". [1]

فالإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة، في حين يعرفه peterdrucker بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".

أما تعريف تشيرميرهورن(J.R.Schermerhon) وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة". وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق(الميزة)، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع: **الإبداع=الميزة التنافسية.**[2]

ومن خلال ما سبق يمكننا القول انه لا يوجد تعريف محددا للإبداع يقبله جميع الباحثين لذلك يمكننا إعطاء مفهوما معين للإبداع على أنه: "**قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد الناذر المختلف فكرا وعملا، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس. والقائد المبدع هو الذي يشجع الإبداع ويعطي اهتماما للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون**". [3]

**3 أهمية الإبداع:**

– أصبح الإبداع في المؤسسة من ضروريات العصر حيث أن التحولات الاقتصادية التي يعرفها العالم وخاصة في ميدان تطور المعرفة والتكنولوجيا يجعل الإبداع من أهم انشغالات المؤسسة العصرية.

_ إن ديناميكية الاقتصاد الجديد تعمل على إن الكل يتحرك بسرعة محيرة ومضطربة لذا لا يسمح أن تظل ثابتة في المحيط التنافسي الجديد بل يجب عليها أن تكون دائما مفتوحة للأفكار وطرق العمل الجديدة.

---

1 حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013/2012، ص02.

2صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الثاني جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، ديسمبر2017، ص70

3د. علي سعد محمد داود، العملية الإدارية ومدارس وأساليب الإدارة، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص90.

_ وفي ظل الاقتصاد الجديد يجب أن يكون رد فعل المؤسسة سريع وتكون مرنة ومبدعة بصفة مستمرة لكي تضمن وضعية جيدة في السوق، كما يجب أيضا على المؤسسة أن تكون قادرة على تعبئة المعرفة وأن تملك سرعة كبيرة في التدريب التنظيمي. [1]

**4 خصائص الإبداع:** يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها:

_ الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.

_ هو عبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.

_ إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.

_ يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون.

_ الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر حاليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

_ إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، والجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع.

_ الإبداع قابل للتطبيق.

_ لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.

_ الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح. [2]

## ثانيا: القدرات الإبداعية:

1) **تعريف القدرات الإبداعية:** يعد مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جديد نسبيا وغير محدد لذا علينا أولا أن نشير إلى مفهوم القدرات وذلك حتى يتسنى لنا تقديم تعريف واضح وبسيط للقدرات الإبداعية للمؤسسة. القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلا قد يكون لدى الشركة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والعلم وباستخدام هذا المورد وتدعيمه بالموارد المالية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات، وكذلك قد يكون لدينا موارد بشرية وليس لدينا قدرة على تطوير المنتجات.[3]

---

1أحمد بن خليفة، حليمة لخداري، الاقتصاد الناعم كضرورة حتمية لنجاعة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، ديسمبر 2010، ص04.

2خميسات نوال، سليماني وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة، 2013/2012، ص ص9-10.

3صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراء الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014، ص5.

كما تعرف القدرات بأنها محاولات إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو جماعة العمل لاستخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق استخدامها لمواجهة ظروف العمل المتغيرة لتسيير الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق المنفعة العامة. [1]

ويعرفها تورانس (Torrance،1971) على أنها عمليات إدراكية للمشكلات والفجوات والتغيرات او التناقضات في المعرفة المرتبطة بمجال من المجالات التي تحظى بتقدير الجماعة، وإن هذه القدرات هي الطلاقة والمرونة والأصالة بالإضافة إلى التفاصيل.

وتعرفها chontichaMathuramaytha بأنها "قدرة تمكن المؤسسة من تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة، عمليات، ونظم لفائدة المؤسسة ". لذلك نجد أن القدرات الإبداعية تمكن المؤسسة من:

_ تطوير المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات السوق.

_ تطبيق التقنيات المناسبة لعملية تنتج هذه المنتجات الجديدة.

_ وضع واعتماد المنتج الجديد وتكنولوجيات التجهيز لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

_ الاستجابة للتطورات التكنولوجية والفرص غير المتوقعة.

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.[2]

2) **خصائص القدرات الإبداعية:** تلخص خصائص القدرات الإبداعية فيما يلي:

_ القدرة على الإحساس بالمشكلات وإدراكها والإحاطة بأبعادها ومكوناتها ومسبباتها مبكرا.

_ يتصف المبدع بقدرة كبيرة على تكوين كم كبير من الأفكار والتصورات عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة بل ربما تكون آنية. و يتخذ هذا الكم أشكالا عديدة حسب الحاجة أو متطلبات حل المشكلة كأن تكون كلمات أو مفاهيم أو صور ورموز تعبيرية لها القدرة على المساهمة في خلق الإدراك الصحيح للمشكلة أو ايضاحها للآخرين.

_ القدرة على تغيير مخطط التفكير وجهة الاهتمام وبسرعة.

_ يتميز المبدع بطرح حلول أو معالجات أو أفكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول أو أفكار تقليدية جاهزة.

_ التمتع بالنطرة الثاقبة والقادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ المستقبلي الصحي.[3]

---

1هند خليفة سالم الصويعي، أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا، قسم إدارة أعمال، 11-13ديسمبر2017، ص6.

2صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص7.

3أ. م. د. حامد كريم الحدراوي، وآخرون، توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثلاثون، 2014، ص09.

**أساليب تنمية القدرات الإبداعية:**

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل أنه ليس من الضرورة أن يكون هناك حدود لها، سواء من حيث العدد أو الاستخدام ما دمنا نتحدث عن تنمية القدرات الإبداعية التي تقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل.

ومن أكثر الأساليب استخداما لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين الأساليب التالية:

**الفرع الأول** : أسلوب العصف الذهني: لقد أوجد "أليكس أوزبورن "عام 1938 أسلوب العصف الذهني، كأحد الأساليب الإبداعية في حل المشكلات، ويوضح "كلمستد" عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة، ويعد العصف الذهني (أو التفاكر أو استمطار الأفكار)وسيلة الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط وهي كالتالي: ــ تأجيل تقسيم الأفكار: يتم إرجاء التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

– عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

– كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصلية. [1]

**الفرع الثاني:** أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق على شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة. [2]

---

1نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2017/2016، ص 56، 57.

2صبرينة ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص11.

**الفرع الثالث:** أسلوب المجموعة الشكلية أو الصورية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد. والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة.
- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
- تأخذ بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها.
- يقوم كل عضو منفرد بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولويات الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة في خذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال المباشر بينهم، والجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي. [1]

3) **القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة:** القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يجب أن تتوفر في الأفراد حتى يقوموا بالسلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

-الأصالة: (originality) تتمثل في القدرة على إنشاء أفكار جديدة نادرة ومفيدة غير مرتبطة بأفكار سابقة أو إنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة وقليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بمعنى كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. [2]

-الطلاقة: (flency):وهي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة مفتوحة، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، أي أن الطلاقة.

1 نورة قحام، المرجع السابق، ص58-59.

2درار يحي، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27، جوان 2017 السنة التاسعة، ص05.

هي القدرة على استدعاء المعلومات المخزونة لدى الطالب كلما احتاج إليها. وهي قدرة الشخص في أن ينتج عددا كبيرا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة. [1]

- المرونة: (flexibility) وهي المقدرة على اتخاد الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وقد صنف (إبراهيم 2002م) المرونة إلى نوعين:

أ- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، وسميت باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.[2]

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نال موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع اهتماما بالغا من قبل الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، كما أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية بشكل مفصل، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لهذه الدراسات وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعليق عليها والمقارنة بينها وبين الدراسات السابقة، وأيضا ماتم الاستفادة منه من الدراسات السابقة

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة ذات صلة بالثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية:

**أولا: الدراسات العربية**

**1-دراسة، بسيس حمزة (2018- 2019)**، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة ، دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة غرداية، ماستر أكاديمي إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت الدراسة إلى:

---

1مصطفى عبد الله محمد مفتاح، استخدام انموذج تسريع التفكير (CASE) في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي، بحث مشتق من رسالة دكتوراه ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية، جامعة الفيوم، كلية التربية، ص15.

[2] د. يوسف عبد عطية بحر، و أ. توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية-غزة-، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، فلسطين، مجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص1405-ص1445، يونيو 2011، ص، 1408.

ـــــــــ التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة ولاية غرداية، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية( spss ) بالإعتماد على المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المعيارية، معاملات الإرتباط وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي.

ومن نتائج هذه الدراسة:

ـــــــــ الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,49)، كما أن قيم الانضباط والقيم الهدفية وقيم الدعم والتشجيع وقيم العمل الجماعي وقيم المخاطرة وقيم النمط الحر كانت مرتفعة حيث فاقت (2) درجة.

ـــــــــ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، والعلاقة طردية قوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة (R=0,792).

ـــــــــ هناك ثقافة تنظيمية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغطية والقلاع بالقرارة ـــــــــ غرداية ـــــــــ من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

**2- دراسة بايشي لطيفة، عومر زينب(2017-2018)**، بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إنظباط الموارد البشرية، دراسة ميدانية بعيادة متعددة الخدمات بفنوغيل، ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ،أدرار – الجزائر-.

هدفت الدراسة إلى:

ـــــــــ تحقيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية و انظباط المورد البشري.

ـــــــــ التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه العيادة.

ـــــــــ الفضول الشخصي في معرفة التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في المنظمات وعلى مستوى انضباطهم لأن هذا الأخير يعد عاملا أساسيا في المؤسسة وانجاز المهام الموكلة،حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم اعتماد الأداة المنهجية وهي الاستشارة، وهي عبارة عن مجموعة عن أسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة، وقد تم تحديد نوع العينة وتم الاعتماد على المسح الشامل ومجموع العينة(75) حيث شمل مجموع الموظفين بالعيادة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ـــــــــ أن العمال داخل المؤسسة يتأثرون بقيم وعادات وعوامل بيئية، وذلك من خلال المؤشرات(التعب، التأخر، نمط الإشراف، وهذا ما يؤثر على انضباط الأفراد داخل المؤسسة.

ـــــــ تشكل الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى انضباط والتزام الأفراد إلا أن ارتفاع معدل الغياب وعدم توفير البيئة المناسبة للعمل إضافة إلى المناخ التنظيمي هو ما يؤدي بهم إلى عدم القدرة على أداء العمل المطلوب وبالتالي انخفاض مستوى انضباطهم وأدائهم.

**3-دراسة نورة قحام (2016-2017)**، بعنوان: التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع جيجل –، مذكرة نيل شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل –.

هدفت الدراسة إلى:

ـــــــ التعرف على طبيعة العلاقة بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع جيجل–.

ـــــــ معرفة ما إذا كان هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

ـــــــ لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة إلى ضرورة الرفع من قيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

ومن أجل بلوغ الهدف الرئيسي استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار ولتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع، واستهدفت جميع العمال بالمديرية كمجتمع للدراسة من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل، والبالغ عددهم(36)عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الإستبيان حول موضوع الدراسة، ولتحليل النتائج تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ـــــــ توجد علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التشارك بالمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

**4- دراسة عبد الباسط قعري، وليد بن بردي،( 2016-2017)**، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة، دراسة ميدانية بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين– الوادي– مذكرة نيل شهادة ماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

وهدفت الدراسة إلى:

ـــــــ التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين، حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود بكوينين؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم دراسة عينة من العاملين بمؤسسة الورود للرائح والعطور، حيث تم استخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة

عشوائية بسيطة مكونة من (60)عامل، ووفقا لذلك اتبع المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسةلأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع.

ومن نتائج هذه الدراسة:

ـــــــــ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين.

**5-دراسة صبرينة ترغيني(2014-2015)**، بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

ـــــــ قياس وتحليل أثر العلاقات والأثر بين التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

ـــــــ تقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية بمجمع صيدال.

وقد تم جمع البيانات من ( 74 ) مديرا و إطارا في مجمع صيدال، بالإعتماد على الإستبانة بوصفها أداة للقياس، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، ومعامل التحديد $R^2$ ، والنسب المئوية، ومعامل الإرتباط (Sperman )، لاختبار فرضيات الإرتباط وقيمة( F ) لنماذج الإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار فرضيات التأثير، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات بإستخدام برنامجSpss .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للتفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسةمما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 لعنصر القصد الإستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

**6- دراسة أسماء جلولي(2012- 2013)**، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة نيل شهادة ماستر، تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

وهدفت الدراسة إلى:

ـــــــ التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم ، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث يتكون مجمع الدراسة من العمال الإداريين بجامعة بسكرة البالغ

عددهم (808) عامل وعاملة، حيث استخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغ حجمها (230) عامل وعاملة حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (160) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك باستخام المنهج الوصفي التحليلي للوصول لنتائج الدراسة ، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي ، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الاحادي، إختبار T- TEST.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ـــــــ أن مستوى الثقافة في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة مرتفعا.

ـــــــ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30,02)% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R.

ـــــــ كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعود للمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**7-دراسة سويسي أحمد(2012- 2013)**، بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة .

وهدفت الدراسة إلى:

ـــــــ معرفة مدى تأثير نمط الثقافة التنظيمية السائدة على سلوك العاملين بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري بالأغواط حيث طبقت الدراسة على عينة بسيطة تقدر ب50% من مجتمع الدراسة الذي يقدر بـــ: 187عامل أي 94 عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة حيث اشتمل على بيانات حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المنصب، وقد كانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- معرفة الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة تأثير الثقافة السائدة على أداء العاملين وسلوكاتهم.

كما تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة في الزيارات الأولى للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا وفي ظروفها الطبيعية، كملاحظة بعض السلوكات بين العاملين مثل: إلقاء التحية على بعضهم، ووجود تعاون من حيث أداء المهام، أما عن المنهج المستخدم فتم استخدام المنهج

الكمي الذي يتخذ من الأرقام والعمليات الإحصائية أساسا له، لذلك فهو يهتم بالمتغيرات التي تضمن قياس الأشياء وخصائصها، كما يستخدم المنهج الكيفي على نطاق واسع في العلوم الإجتماعية.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- أن ارتفاع أداء العاملين من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية وهذا ما يفسر نتائج الفرضية الأولى" لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس على سلوك العاملين بالمؤسسة
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الإنحياز نحو الفعل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وجود تقدير متبادل بين أعضاء الفريق لجهود الأفراد مما يزيد من مضاعفة الجهود.
- إن الأفراد يحترمون مواعيد الدخول والخروج مما يدل على إحساسهم بقسمة الوقت واحترامهم لمدة العمل.

**8- دراسة عذاري سعودالهاجري(2011)**، بعنوان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في الكويت.
- بيان مستوى الإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 32 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 205 موظفين، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها:تحليل معامل الإرتباط بيرسون والإنحدار البسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0,05).
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى دلالة (0,05).

**9- دراسة خالد ذيب حسين ابو زيد(2010)**، بعنوان: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط .

وهدفت الدراسة إلى:

ـــــــ التعرف على اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة استند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي، إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي

الذي يوضح أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في عدد من البنوك التجارية الأردنية، حيث تكون مجمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة ( العليا،الوسطى، والدنيا) وعددهم (560) مديرا في البنوك التجارية الأردنية( بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، بنك الأردن، بنك الإتحـــاد، البنك الأردني الكويتي، البنك الإسلامي الأردني) في محافظة عمان.

أخذت عينة الدراسة على أساس عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتمثلت فـــي (150) مـــديرا مـــن المستويات الإدارية الثلاثة حيث تم توزيع (150) استبانة على العينة، فقد تم استرداد (102) استبانة تم معالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وقد تم تدقيق أداة الدراسة من قبل مجموعة مـــن من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال،وتم إجراء التعديلات اللازمـــة علـــى ضـــوء ملاحظـــات المقيمين لها، بعد استخدام معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين الفقرات أظهرت الإستبانة ثبات بنسبة 60%.

ومن نتائج هذه الدراسة مايلي:

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية فـــي الأردن.

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجاريـــة فـــي الأردن.

- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الاردن.

**10- دراسة إلياس سالم(2006)**، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-Algal- وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم -Eara- بالمسيلة، رســـالة ماجيستير في العلوم التجارية ، جامعة بوضياف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.

وهدفت الدراسة إلى:

ـــــــ معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

ـــــــ التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.

ـــــــ المساهمة في دراسة المعيقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وتوزيعهاعلى عينة من 150 موظف من اجمـــالي 460 موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة-Eana- بالمسيلة ، كما تـــم اســـتخدام المـــنهج الوصـــفي التحليلي،

وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والبرنامج الاحصائي Spssلاختبار الفرضـــيات التي جمعت بأسلوب الاستبانة، وقام الباحث أيضا بالاعتماد على تقنية المقابلة والملاحظة .

وتوصلت الدراسة إلى:

ـــــــ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

ـــــــ تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع ثقافة الإبتكار والإبداع على أداء العاملين.

ـــــــ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

**ثانيا: الدراسات الأجنبية**

**1-دراسةwalid el lethy**, (2017), بعنوان : "Organizational Culture and organizational perfomonce"

هدفت هذه الدراسة لوصف وتشخيص أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها العاملون على الصعيد المحلي والشركات متعددة الجنسيات في السوق المصري ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت (384) موظف من 14 شركة (10محلية و4 متعددة الجنسيات، وتم توزيع الإستبانة ومعالجتها وتحليلها باستعمال برنامج Spss.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة بالغة ورموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى.
- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى أخرى داخل نفس المنظمة.
- توجد علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري.

2- **دراسة Saimaa shafiq, mochal Ahmed,(2014)** بعنوان: the impact of organizational culture on organizational performonce: a cuse study of Telecomm sector.

تناولت هذه الدراسة تاثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتمثلت في دراسة استكشافية أجريت على شركات اتصالات في Bahawalpurولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع (22) إستبانة على المشاركين في البحث وتم معالجتها وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائيSpss ومن نتائج هذه الدراسةمايلي:

كل أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي للعمال.

- شركات الاتصالات تميل إلى الجماعية في العمل لأن العمال يكونون أكثر أرباحا في فرق العمل وأكثر انسجاما.
- تشجع شركات الاتصالات على الابتكار والتعلم والتنافس في مجال التكنولوجيا

## المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية ومجالات الاستفادة منها.

**أولا: التعليق على الدراسات السابقة .**

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الاهتمام الأكبر كان بموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على متغيرات أخرى مثل: الأداء التنظيمي, أداء العاملين, الإبداع الإداري, أداء الموارد البشرية كونه متغير هام لدى منظمات الأعمال.

من حيث أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات على النحو التالي:

1. من حيث المنهج المستخدم:جميع الدراسات السابقة اتفقت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك

لملائمته لموضوع الدراسة.

2. من حيث أداة الدراسة:جميع الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ماعدا دراسة بايشي لطيفة, عومر زينب (2017-2018 )اعتمدت على الاستشارة في دراستها.
3. من حيث المجتمع وعينة الدراسة: جميع الدراسات السابقة يتكون مجتمع الدراسة فيها من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة.
4. من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل: أداء العاملين ,الإبداع الإداري وأداء الموارد البشرية.
- العمال يتأثرون بقيم وعادات وعوامل بيئية داخل المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى انضباط والتزام الأفراد داخل المؤسسة- الثقافة التنظيمية تشجع العمل الجماعي وروح التعاون والجدية في العمل.

**ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ذات صلة التي سبق عرضها بأنها تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية معا, حيث ركزت على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثالثا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.**

استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في جملة من النقاط نذكر أهمها:

- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحث في الانطلاق في الدراسة الحالية.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري وذلك من خلال الإثراء المعرفي حول موضوع الدراسة.
- اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ومن هذا المنطق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبيان كأداة للدراسة.

**خلاصة الفصل:**

لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات ويتضح ذلك من خلال ما قدمناه سابقا أن نجاح المنظمة مرهون أو مرتبط باكتسابها للثقافة القوية التي تدفع أفراد المنظمة إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق التكامل الداخلي والخارجي كما يتضح لنا أيضا أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل لها علاقة ودور كبير في تنمية القدرات الإبداعية كمتغير تابع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى الجزء النظري للثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

# الفصل الثاني

# دراسة تطبيقية

## تمهيد

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بجانبي الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها والقدرات الإبداعية التي ازداد الاهتمام بها بالنسبة للمنظمات، والتي تعمل على تحسينها وتطويرها من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية على أرض الواقع، وذلك عن طريق الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة عشوائيا، وتم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات

**المبحث الثاني:** تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد ومجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصف للإجراء التالي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وسيتم تناول إجراءات الدراسة على النحو التالي:

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وتتمثل فيما يلي:

**أولا: منهج الدراسة**

لغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها ومعلوماتها واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات تم استخدام منهج الأسلوب الوصفي (Descriptiveve) إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي ( Analytical) وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي.

**ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

***مجتمع الدراسة:** يمثل جميع ومفردات الظاهرة محل الدراسة، ومن خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفين في المؤسسات التالية: مؤسسة العمورية لصناعة الآجر، مؤسسة سومادو لصناعة فرشاة ومعجون الأسنان، مؤسسة كوسيماد للعطور، مؤسسة هيدرو يوسفي للصناعة التي شملتها الدراسة في ولاية الوادي.

***عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة لخدمة أغراض البحث، حيث تكونت العينة من (50) موظف من مؤسسات مختلفة. فقد تم توزيع الاستبيان عليهم واسترجاعه كله.

* نقصد بالعينة العشوائية أن يختار الباحث مجموعة من الأفراد الممثلين للمجتمع الأصلي وصولا إلى تعميم النتائج على المجتمع كل

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

**أولا: المصادر الأولية**

لتسهيل عملية جمع البيانات استخدمنا بعض الأدوات المنهجية والتي تختلف حسب طبيعة البحث والمتمثلة في:

1- **الملاحظة:** تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، حيث تعتمد على المشاهدة الفعلية من أجل تحليل الظواهر وايجاد العلاقة بينها، وتعتبر هذه الطريقة الأسهل لمراقبة سلوك المبحوث ومعرفة تصرفاته، وبالتالي إمكانية جمع بيانات حوله ومعرفة صدق البيانات من عدمها.

2- **الاستبيان:** يعد أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويمكن تعريفه كما يلي:

- هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدة أسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

*وقد تضمنت استمارة الإستبيان 25 عبارة بالإضافة إلى البيانات الشخصية قسمت كما يلي:

**الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

**الجزء الثاني:** وهو القسم الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول أسئلة خاصة بالثقافة التنظيمية حيث تم تحديد أبعادها تتمثل: في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وقد شملت العبارات من 1- 16 ، والجزء الثاني خاص بتنمية القدرات الإبداعية وشملت العبارات من 17- 25.

**ثانيا: المصادر الثانوية**

تتمثل في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية.

**ثالثا: صدق أداة الدراسة وثباتها**

•إعداد استبيان لجمع المعلومات.

• عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية ذو الخبرة والاختصاص حيث بلغ عددهم (03) في الملحق رقم(01)، وذلك لإبداء آرائهم في مدى صلاحية وملائمة العبارات.

• تعديل الاستبيان وفقا لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي.

• توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

**رابعا: ثبات الأداة**

الحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة وتم التحقق من الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ.

## المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة.

**أولا:الخصائص السيكومترية للمقياس:**

**الجدول رقم (01.02) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

| | | معامل ألفا كرونباخ | الحكم |
|---|---|---|---|
| محور: واقع الثقافة التنظيمية | القيم التنظيمية | 0.76 | مرتفع ومقبول |
| | المعتقدات التنظيمية | 0.71 | |
| | الأعراف التنظيمية | 0.74 | |
| | التوقعات التنظيمية | 0.69 | |
| | | 0.80 | |
| محور2: القدرات الإبداعية | | 0.64 | مرتفع ومقبول |
| الاستبيان ككل | | 0.85 | مرتفع ومقبول |

بما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) هذا ما يدل على ثبات المتغير، بحيث بلغت قيمته0.80وهي قيمة مقبولة.

كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لأبعاد المحور الثاني الموسوم بتنمية القدرات الإبداعية ،حيث بلغت قيمته 0.64 وهي قيمة مرتفعة ، ما يدل على ثبات المتغير.

كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل مرتفعة جدا حيث بلغت قيمتها 0.85وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات وصدق أداة الدراسة وصلاحيتها لجمع البيانات.

**ثانيا: عينة الدراسة:** ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (50) موظف وكان توزيع أفراد العينة بناءً على الخصائص التالية:

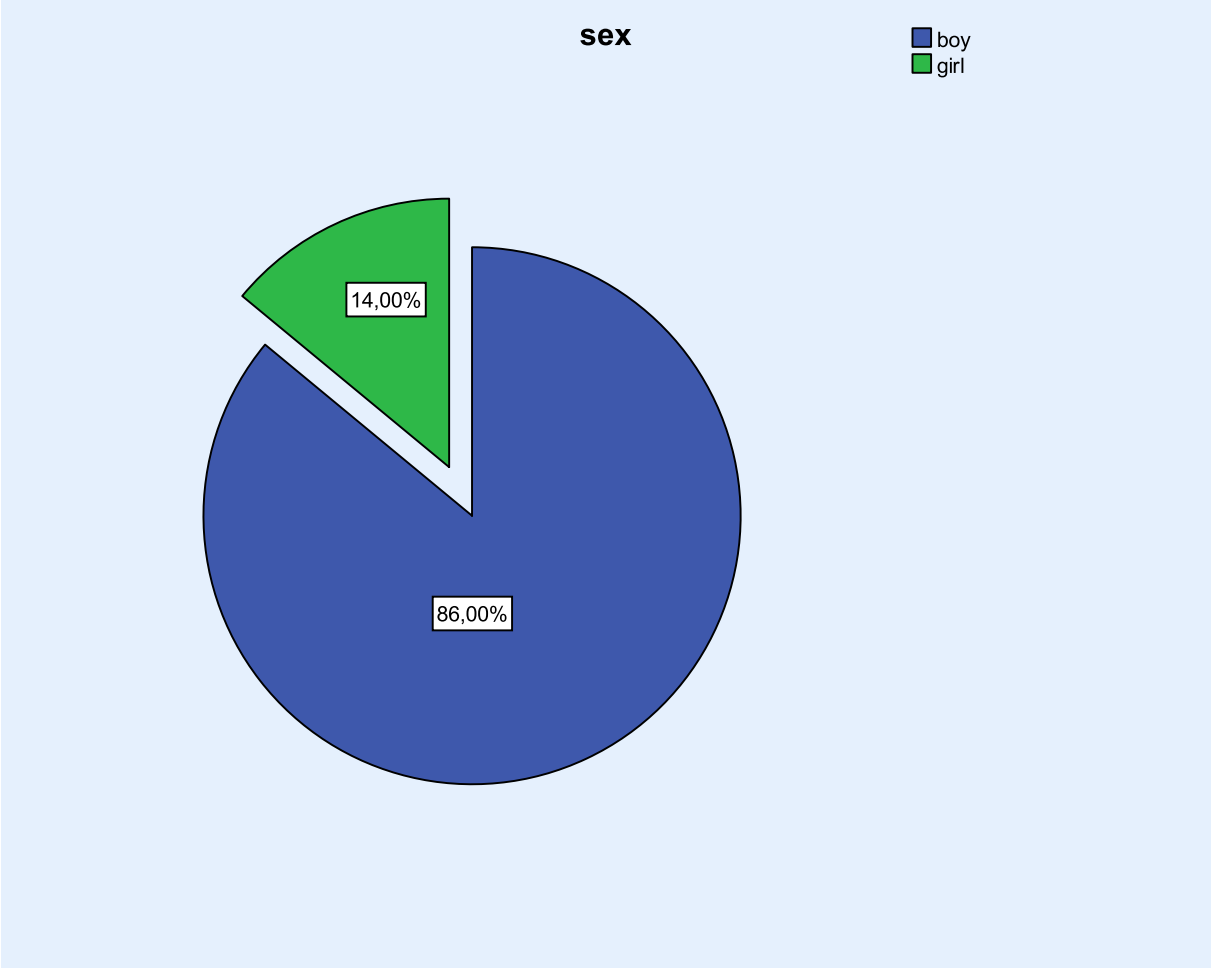
**1. الجنس**

**الجدول رقم (02.02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 43 | %86 |
| أنثى | 7 | %14 |
| المجموع | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

**الشكل رقم (03.02): توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.**




**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

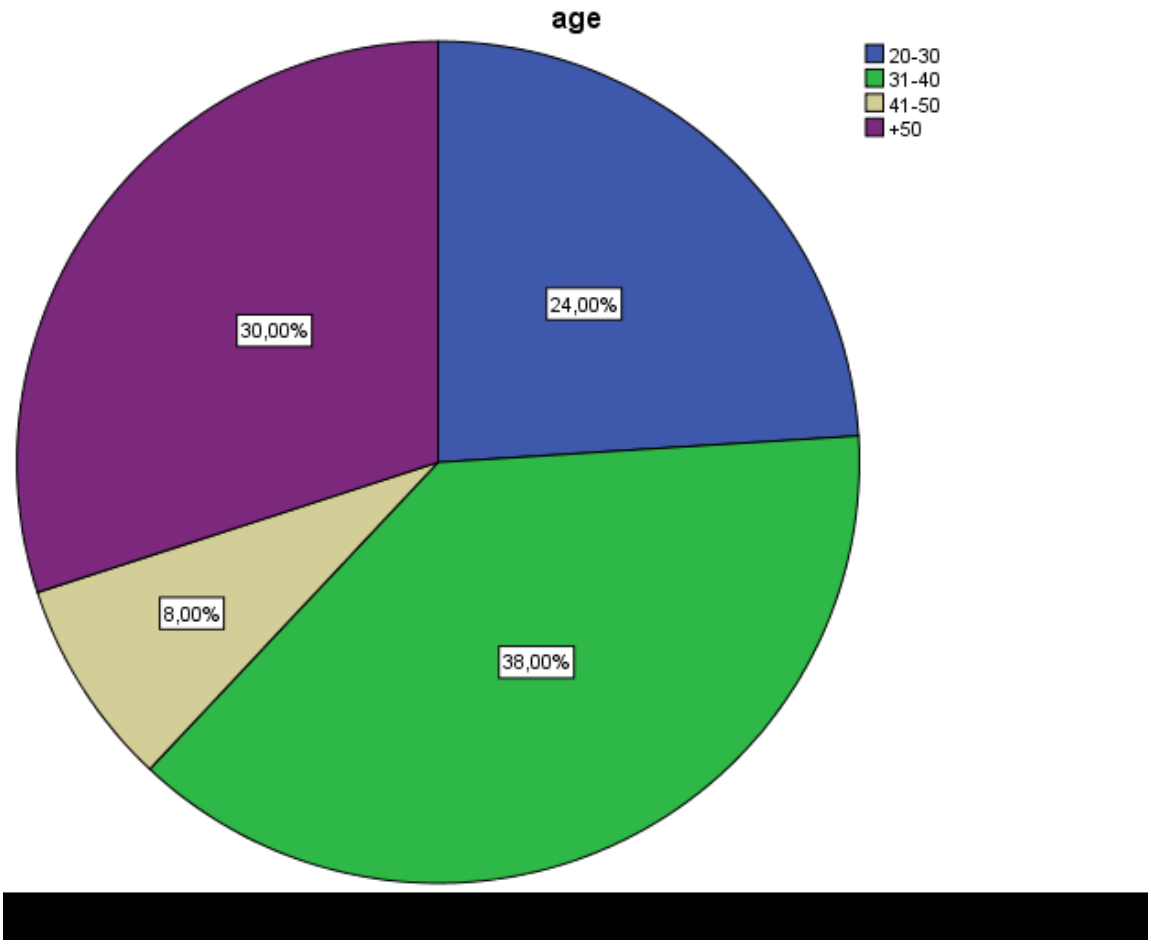
**2. السن :**

**الجدول رقم (02. 03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من 20 إلى 30 سنة | 12 | 24% |
| من 31 إلى 40 سنة | 19 | 38% |
| من 41إلى 50سنة | 4 | 8% |
| أكثر من 50 سنة | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

**الشكل رقم (02. 04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**




**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

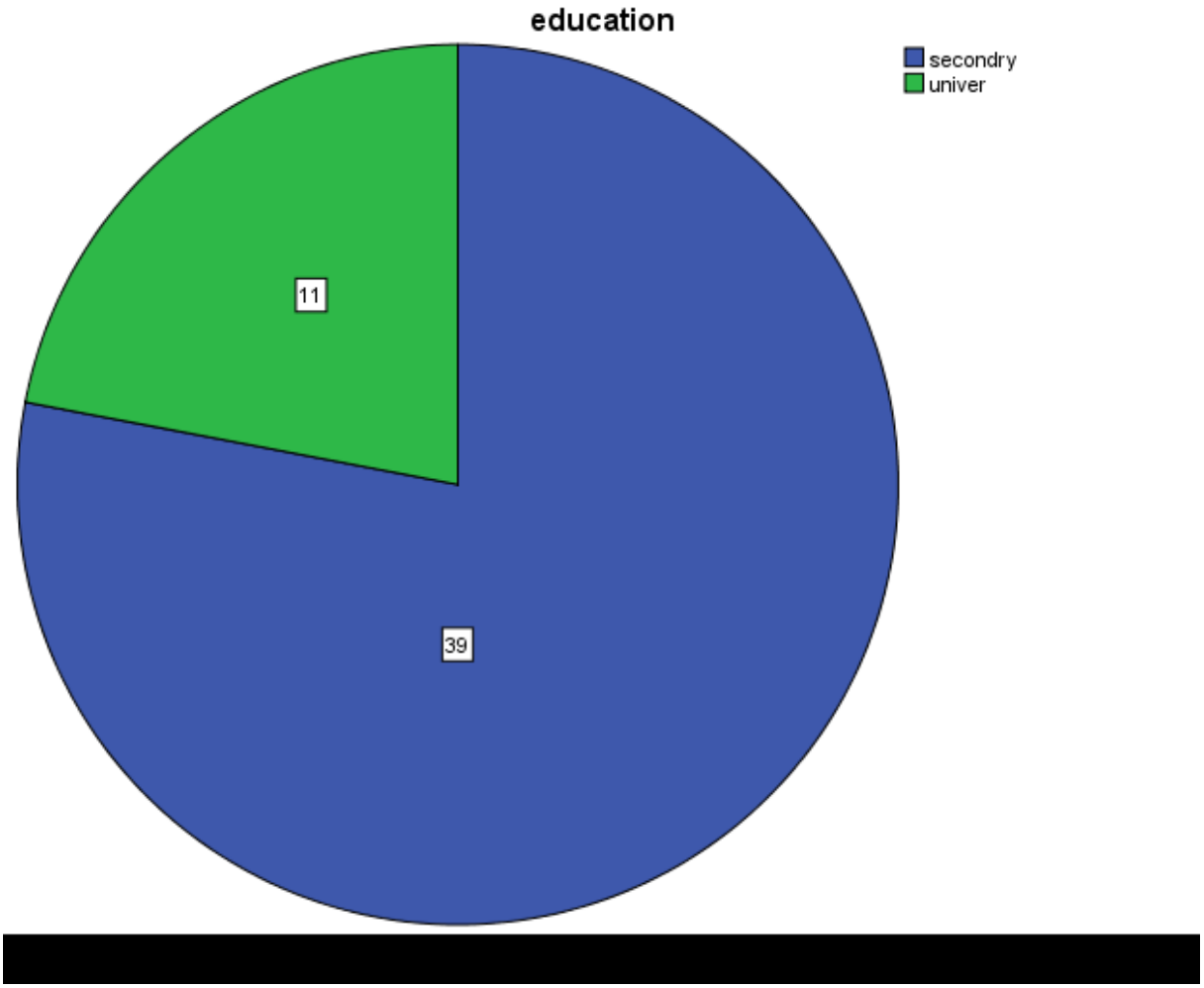
**3. المستوى التعليمي:**

**الجدول رقم (04.02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.**

| الدرجة العلمية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي أو أقل | 39 | 78% |
| جامعي | 11 | 22% |
| دراسات عليا | 00 | 00 |
| المجموع | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

**الشكل رقم( 05.02) توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**




**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

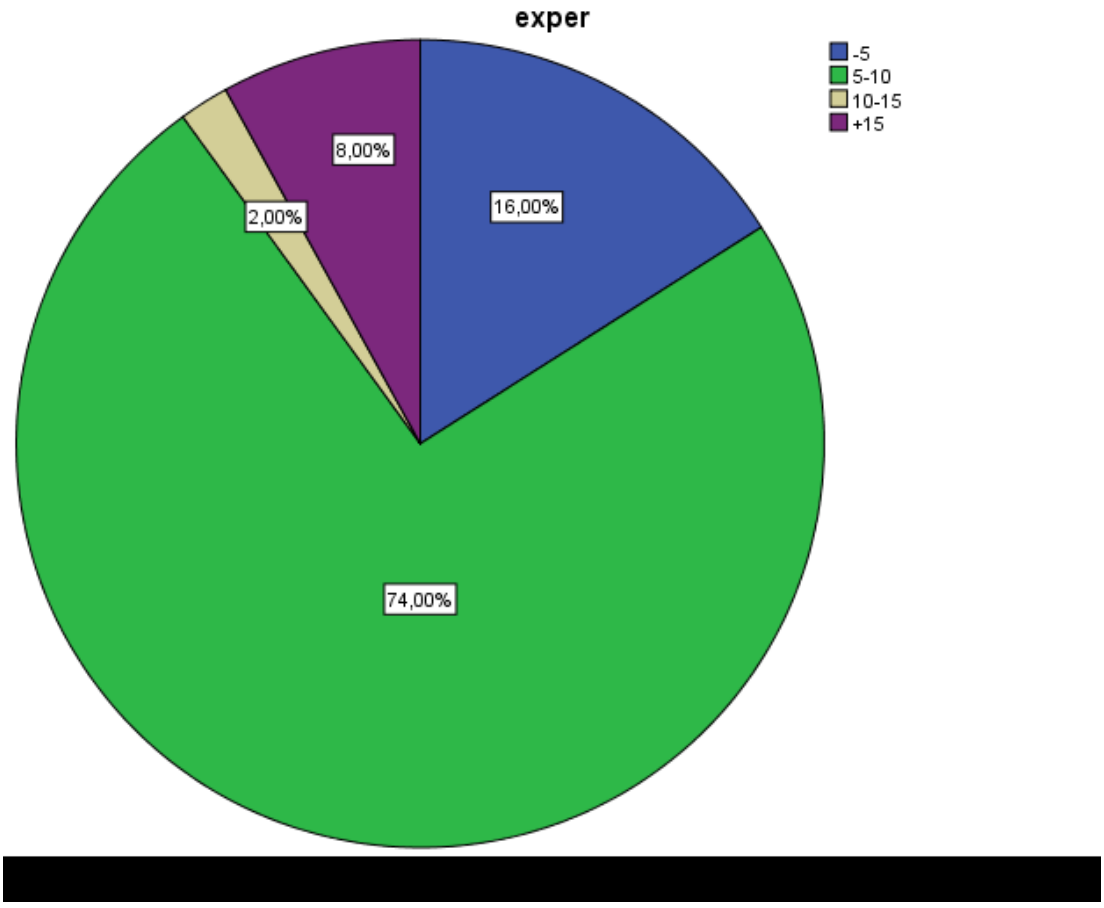
**4. الخبرة:**

**الجدول رقم (05.02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالخبرة.**

| مدة العمل | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 8 | 16% |
| من 5إلى 10 سنوات | 37 | 74% |
| من 10 الى 15سنة | 1 | 2% |
| أكثر من 15 | 4 | 8% |
| المجموع | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

**الشكل رقم (05.02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة**




**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

## ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

### 1. اختبار الفرضية الأولى:

**يوجد مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة.**

**جدول رقم (06.02) يوضح نتائج التكرارات والنسب المؤية لعبارات المحور الأول.**

| رقم العبارة | التكرارات | | | | | النسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | انحراف معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | |
| القيم التنظيمية | | | | | | | | | | | | |
| 01 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 6% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | ,190 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 02 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 6% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | ,190 |
| 03 | 46 | 0 | 1 | 3 | 00 | 92% | 2% | 6% | 00 | 00 | 3,86 | ,490 |
| 04 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 6% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | ,190 |
| المعتقدات التنظيمية | | | | | | | | | | | | |
| 05 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 6% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |
| 06 | 48 | 1 | 00 | 1 | 00 | 96% | 2% | 00 | 2% | 00 | 4,92 | 0,44 |
| 07 | 46 | 2 | 00 | 2 | 00 | 92% | 4% | 00 | 4% | 00 | 4,84 | 0,61 |
| 08 | 1 | 46 | 00 | 3 | 00 | 2% | 92% | 6% | 00 | 00 | 3,90 | 0,50 |
| الأعراف التنظيمية | | | | | | | | | | | | |
| 09 | 47 | 3 | 00 | 00 | 00 | 94% | 6% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |
| 10 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 4% | 00 | 00 | 00 | 4,02 | 0,14 |
| 11 | 1 | 49 | 00 | 00 | 00 | 2% | 98% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |
| 12 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 4% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |

| التوقعات التنظيمية | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,19 | 4,96 | 00 | 4% | 4% | 86% | 6% | 00 | 2 | 2 | 43 | 3 | 13 |
| 0,51 | 3,94 | 00 | 4% | 00 | 92% | 4% | 00 | 2 | 00 | 46 | 2 | 14 |
| 0,80 | 3,82 | 6% | 2% | 00 | 88% | 4% | 3 | 1 | 00 | 44 | 2 | 15 |
| 0,45 | 3 | 2% | 2% | 92% | 2% | 2% | 1 | 1 | 46 | 1 | 1 | 16 |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (06.02) والذي يبين نتائج التكرارات والنسب المئوية لبنود المحور الأول الموسوم بالقيم التنظيمية حيث نجد إجابات غالبية الأفراد فالعبارات (1-2-3-4) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق تماما** وهذا إن دل فإنه يدل على أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع

أما بالنسبة لمحور المعتقدات التنظيمية نجد إجابات غالبية الأفراد فالعبارات (5-6-7) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق تماما** ماعدا العبارة رقم (8) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق** وهذا يدل على أن مستوى المعتقدات التنظيمية مرتفع.

ومحور الأعراف التنظيمية كانت إجابات غالبية الأفراد فالعبارات رقم (13-14-15) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق تماما** ماعدا العبارة رقم (11) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق** وهذا يدل على أن مستوى الأعراف التنظيمية مرتفع.

ومحور التوقعات التنظيمية كانت إجابات غالبية الأفراد فالعبارات رقم (9-10-12) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق** ماعدا العبارة رقم (16) كانت النسبة الكبرى لـــ **محايد** وهذا يدل على أن مستوى التوقعات التنظيمية مرتفع.

وبما أن مستوى كل محاور الثقافة التنظيمية مرتفع فإن **الفرضية الأولى لم تتحقق.**

**2.اختبار الفرضية الثانية:**

**يوجد مستوى متوسط من القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة.**

**جدول رقم (07.02) يوضح نتائج التكرارات والنسب المؤوية لبنود المحور الثاني.**

| رقم العبارة | التكرارات | | | | | النسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | انحراف معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | | |
| 01 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 4% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |
| 02 | 1 | 42 | 2 | 4 | 1 | 2% | 84% | 4% | 8% | 2% | 3,76 | 0,71 |
| 03 | 1 | 1 | 46 | 1 | 1 | 2% | 2% | 92% | 2% | 2% | 3 | 0,45 |
| 04 | 48 | 2 | 00 | 00 | 00 | 96% | 4% | 00 | 00 | 00 | 4,96 | 0,19 |
| 05 | 00 | 47 | 1 | 2 | 00 | 00 | 94% | 2% | 4% | 00 | 3,90 | 0,41 |
| 06 | 1 | 49 | 00 | 00 | 00 | 2% | 98% | 00 | 00 | 00 | 4,02 | 0,14 |
| 07 | 2 | 44 | 1 | 2 | 1 | 4% | 88% | 2% | 4% | 2% | 3,88 | 0,62 |
| 08 | 1 | 47 | 00 | 1 | 1 | 2% | 84% | 00 | 2% | 2% | 3,92 | 0,52 |
| 09 | 1 | 49 | 00 | 00 | 00 | 2% | 98% | 00 | 00 | 00 | 4,02 | 0,14 |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (07.02) والذي يبين نتائج التكرارات والنسب المئوية لبنود المحور الأول الموسوم تنمية القدرات الإبداعية حيث نجد اجابات غالبية الأفراد فالعبارات (1- 4) كانت النسبة الكبرى **لموافق تماما** بالإضافة إلى العبارات (2-5-6-7-8-9) كانت النسبة الكبرى لـــ **موافق** ماعدا العبارة رقم (3) كانت محايد وهذا إن دل فإنه يدل على مستوى تنمية القدرات الإبداعية مرتفع،وبالتالي فإن **الفرضية الثانية لم تتحقق**

**3.اختبار الفرضية الثالثة**

**يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).**

**- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير الجنس**

باستخدام اختبار الفروق (t test) لعينتين مستقلتين وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (08.02) يوضح نتائج اختبار (t test)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس**

| | متغير الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(ت) | Sig | درجة الحرية | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الثقافة التنظيمية | ذكر | 43 | 71.65 | 0.89 | 4.23 | 0.000 | 27.14 | دال إحصائيا |
| | أنثى | 7 | 66.71 | 7.73 | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال استقراء البيانات المعروضة في الجدول رقم (08.02) يتبين أن قيمةt بلغت(4.23)بدرجة حرية (27.14) وبقيمةsig (0.000)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أنه توجد دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة sigالتي لم تتجاوز مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على قبول الفرضية، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

**الخلاصة الإحصائية:**

من خلال الجدول رقم (08.02) تبين لنا أن قيمة الدلالة أقل من مستوى الثقة0.01 ومنه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري وبالتالي الفروق دالة إحصائيا

**نص الفرضية:**

**– يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير السن**

باستخدام اختبار الفروق (ANOVA) وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (02.09) يوضح نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير السن**

| | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | ف | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| خارج المجموعات | 77,394 | 3 | 25,798 | 2.566 | غير دال إحصائيا |
| داخل المجموعات | 462,526 | 46 | 10,055 | | |
| المجموع | 539,920 | 49 | | | |

- **المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (02.09) نرى أن معامل أنوفا يساوي2.56 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.006، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير السن. وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق.

**نص الفرضية:**

**– يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي**

باستخدام اختبار الفروق (ANOVA) وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (10.02) يوضح نتائج اختبار (ANOVA)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي**

| | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | ف | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| خارج المجموعات | 76,144 | 1 | 76,144 | 7,881 | دالة احصائيا |
| داخل المجموعات | 463,776 | 48 | 9,662 | | |
| المجموع | 539,920 | 49 | | | |

- **المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم(10.02) نرى أن معامل أنوفا يساوي 7.88وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.007، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المستوى التعليمي. وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة تحققت

**نص الفرضية:**

**– يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المتغيرات الشخصية والوظيفية تعزى لمتغير الخبرة**

باستخدام اختبار الفروق (ANOVA) وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية والإنسانية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (11.02) يوضح نتائج اختبار (ANOVA)لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة**

| | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع المتوسطات | ف | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| خارج المجموعات | 125,650 | 3 | 41,883 | 4,651 | دالة احصائيا |
| داخل المجموعات | 414,270 | 46 | 9,006 | | |
| المجموع | 539,920 | 49 | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم(11.02) نرى أن معامل أنوفا يساوي 4.65 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.006، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الخبرة. وبالتالي الفرضية الفرعية الرابعة تحققت.

**4.اختبار الفرضية الرابعة:**

**يوجد تأثير الأبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة**

**– الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (12.02) يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | R | مستوى الدلالة | F | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القيم التنظيمية | 18.74 | 0.92 | 0.70 | 000.0 | 47.67 | دالة احصائيا |
| تنمية القدرات الابداعية | 36.42 | 1.99 | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (12.02) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى بلغت قيمة المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية 18.74 ، أما تنمية القدرات الإبداعية فكانت36.42 وأيضا الانحراف المعياري للقيم التنظيمية بلغت قيمته 0.92 و تنمية القدرات الإبداعية 1.99، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.70 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وبتحليل انحدار التباين نجد أن قيمة F=47.67 وهي قيمة معنوية عند 0.05, كما كشف تحليل الانحدار أن قيمة SIGالتي تقابل قيمةT اقل من 0.05. وبالتالي **الفرضية الفرعية الأولى محققة**

**– الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (13.02) يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط** للمعتقدات **التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | R | مستوى الدلالة | F | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المعتقدات التنظيمية | 18.62 | 1.36 | 0.65 | 0.000 | 35.40 | دالة احصائيا |
| تنمية القدرات | 36.42 | 1.99 | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الابداعية** | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (13.02) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية مستوى الدلالة 0.000. وبتحليل بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمعتقدات التنظيمية 18.62 ، أما تنمية القدرات الإبداعية فكانت36.42وأيضا الانحراف المعياري للمعتقدات التنظيمية بلغت قيمته 1.36و تنمية القدرات الإبداعية 1.99، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.65 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند انحدار التباين نجد أن قيمة F=35.40 وهي قيمة معنوية عند 0.05. كماكشف تحليل الانحدار أن قيمة SIG التي تقابل قيمة T اقل من 0.05. وبالتالي **الفرضية الفرعية الثانية محققة.**

**- الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم(14.02) يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | R | مستوى الدلالة | F | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأعراف التنظيمية | 11.05 | 3.50 | 0.75 | 0.000 | 62.20 | دالة احصائيا |
| تنمية القدرات الابداعية | 36.42 | 1.99 | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول (14.02) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة قيمة المتوسط الحسابي للأعراف التنظيمية بلغت18 رقم.88 ، أما تنمية القدرات الإبداعية فكانت36.42 وأيضا الانحراف المعياري للأعراف التنظيمية بلغت قيمته 0.59 و تنمية القدرات الإبداعية 1.99، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.75 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وبتحليل انحدار التباين نجد أن قيمة F=62.20 وهي قيمة معنوية عند 0.05. كماكشف تحليل الانحدار أن قيمة SIGالتي تقابل قيمةT اقل من 0.05. وبالتالي **الفرضية الفرعية الثالثة محققة.**

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي:

**الجدول رقم (15.02) يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط لتوقعات التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة.**

| المتغيرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | R | مستوى الدلالة | F | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التوقعات التنظيمية | 14.72 | 0.92 | 0.32 | 0.000 | 5.53 | دالة احصائيا |
| تنمية القدرات الابداعية | 36.42 | 1.99 | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS**

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (15.02) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الرابعة قيمة المتوسط الحسابي للتوقعات التنظيمية بلغت14.72، أما تنمية القدرات الإبداعية فكانت36.42 وأيضا الانحراف المعياري للتوقعات التنظيمية بلغت قيمته 0.92 و تنمية القدرات الإبداعية 1.99، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.32 عند مستوى الثقة 0.01 (99%) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وبتحليل انحدارالتباين نجد أن قيمة F=5.53 وهي قيمة معنوية عند 0.05. كماكشف تحليل الانحدار أن قيمة SIGالتي تقابل قيمةT اقل من 0.05. وبالتالي **الفرضية الفرعية الرابعة محققة.**

## المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بينت نتائج الفرضية الأولى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في المؤسسات محل الدراسة وهذا يدل على أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية فعالة ومهتمة بكل العاملين بها.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الثانية أن مستوى تنمية القدرات الإبداعية مرتفع في المؤسسات محل الدراسة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالفرد العامل بها والسعي لتنمية بقدراته عن طريق التحفيزات والتكوينات والعلاقات الجيدة السائدة في بيئة العمل.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

1- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع إلى خصوصية المؤسسة

2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير السن وهذا راجع إلى وهذا راجع إلى حداثة التكوين الذي يمر به الموظفين الذي يواكب التغييرات والتقنيات الحديثة حيث يجعل لديهم هذا التكوين أفكار إبداعية إدارية تساعدهم على حل المشكلات التي تعترضهم داخل محيط العمل بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تتخذ السن بعين الاعتبار بل بالاعتماد عن الكفاءة المهنية.

3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا راجع إلى أن المستوى يساهم في وعي العامل بكل ما هو حوله ويزيد من تطوير نفسه.

4- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة وهذا راجع إلى أن كلما زادت سنوات الخبرة تزيد مستويات القدرات الإبداعية.

- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير لأبعاد كل الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة وهذا راجع إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة جيدة حيث أن المؤسسة تعطي اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم وتوفر لهم جو عمل صحي في مناخ ملائم مع كل التجهيزات اللازمة لأداء العمل في شكل جيد.

**خلاصة الفصل:**

من خلال الدراسة الميدانية لعدة مؤسسات في ولاية الوادي تمكنا إلى الوصول لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية وذلك بالإستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مقياس الصدق والثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثباته وصدقه، ومعاملات الإرتباط (T) والمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وانحدار التباين، حيث تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية :

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وتوصلنا للنتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد مستوى مرتفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد فروقات فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع لخصوصية المؤسسة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير السن لأن المؤسسة تعتمد على الكفاءة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن المستوى يزيد من تطوير الفرد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة لأن سنوات الخبرة تزيد من القدرات الإبداعية.

# الخاتمة

## الخاتمة

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي يشترك فيها أفراد المنظمة والتي تمنح وتعطي للمنظمة ميزة خاصة عن باقي المنظمات الأخرى وضمان استمراريتها، ومن خلال دراستنا وما تطرقنا إليه سابقا عن الثقافة التنظيمية أنها عامل أساسي يعتمد عليها الفرد في اكتساب الخبرة والتجربة، وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار وإشباع حاجات الأفراد.

وقد تبين لنا من خلال الجزء النظري أن الثقافة التنظيمية تساعد في خلق الالتزام بين العاملين في المؤسسة وتعزيز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي لإعطاء معنى لنشاطاتها لأنها تولى باهتمام المورد البشري وكذلك تشكيل قوة المؤسسة في اتخاذ القرار المناسب وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها

**نتائج الدراسة**

تبين لنا من خلال دراستنا مايلي:

- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- تساهم الثقافة التنظيمية في وضوح الرؤية المستقبلية لدى المنظمة.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في مستوى وطبيعة أداء وأنشطة الأفراد.
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكامل والاندماج الداخلي لفريق العمل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية معيار من معايير قياس درجة نجاح أو فشل المنظمة.
- من سمات الثقافة التنظيمية الاحتفاظ بكيانها وتأثيرها على الإدارة، وكذلك استمرار القيم والأنماط السلوكية والخبرات.

وتبين لنا من خلال الجانب التطبيقي مايلي:

- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية والقدرات الإبداعية وهذا يدل على أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية فعالة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة).
- لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير(السن).
- يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية(القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

**التوصيات:**

- العمل على ترسيخ ثقافة وفكرة الاحترام والالتزام لمواقيت العمل داخل المؤسسة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأخلاق وحسن تعامل الموظفين تجاه مديري المؤسسات.

- يجب على المؤسسة الاهتمام بقدرات العاملين وذلك من خلال تطويرها واعداد برامج تدريبية لتحسين مستوى آدائهم.
- حسن اختيار موظفي المؤسسة بالاعتماد على مستوى الكفاءة والمهارة لديهم.
- ضرورة وجود معايير الصدق والإخلاص لدى العاملين.
- توفير الجو المناسب للعمل وكسر روتين الملل ودفع العمال للتجربة والإبداع.

**آفاق الدراسة:**

من خلال التحليل النظري والميداني الذي تم التركيز عليه في هذه الدراسة ظهرت العديد من المواضيع الجديدة لمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:

- دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين.
- أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين.
- مزيد من التعمق في مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة والبحث في إمكانية اختلاف مكوناتها من مؤسسة لأخرى.
- دراسة العناصر المساهمة في تشكيل القدرات الإبداعية تبعا لنوع المؤسسة.

# قائمة المراجع

**أولا الكتب:**

1. مصطفى عبد الله محمد مفتاح، استخدام انموذج تسريع التفكير (CASE) في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي، بحث مشتق من رسالة دكتوراه ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية، جامعة الفيوم، كلية التربية.
2. هند خليفة سالم الصويعي، أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا، قسم إدارة أعمال، 11-13ديسمبر2017.

**المذكرات:**

1. اسماء جلولي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية , مذكرة نيل شهادة الماستر في علم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
2. اية ابراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على ادارة تمييز، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم تجارية وعلوم تسيير، جامعة ام بواقي ،2014.
3. حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013/2012.
4. خميسات نوال، سليماني وفاء، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة، 2013/2012.
5. سويسي احمد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على آداء العاملين بالمؤسسة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، 2012.
6. صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراء الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2014.
7. نورة قحام، التشارك بالمعرفة وعلاقته بتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2017/2016.
8. الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية ن جامعة بوضياف بالمسيلة.

**المجلات:**


1. أحمد بن خليفة، حليمة لخداري، الاقتصاد الناعم كضرورة حتمية لنجاعة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 01، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، ديسمبر 2010.
2. اسامة الفراج ، نموذج مقترح لإحصاء الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد الأول ، جامعة دمشق، 2011.
3. بن على عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية ، العدد01، جامعة محمد بن هارون , وهران، 2021.
4. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مجلة العربية للإدارة ، الجامعة العراقية، العراق ، 2019.
5. درار يحي، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة، مجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27، جوان 2017 السنة التاسعة.
6. سامي مباركي ، بركة مشنان، تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد 11، العدد 2، جامعة باتنة، 2121 .
7. صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الثاني جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، ديسمبر2017.
8. الطاهر غرار ، نورية سوالمية ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة ، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية ، المجلد 06 ، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر ، 2020.
9. الطاهر غراز، نورية سوالمية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور، الجلفة،2020، ص420.
10. علي سعد محمد داود، العملية الإدارية ومدارس وأساليب الإدارة، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
11. م م سندس، الثقافة التنظيمية و الفاعلية في المنظمة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 25 ، جامعة المستنصرية ، 2009.

12. م. د. حامد كريم الحدراوي، وآخرون، توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثلاثون، 2014.

13. يوسف عبد عطية بحر، و أ. توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية–غزة–، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، فلسطين، مجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص1405–ص1445، يونيو 2011.

# الملاحق

## الملاحق:

### الملحق رقم(01) قائمة الأساتذة المحكمين

| الأستاذ | الاسم واللقب | موقع العمل |
|---|---|---|
| **01** | أ.ريم بن عيسى | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي. |
| **02** | أ.مرزوقي مرزوقي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي. |
| **03** | أ.طير عبد الحق | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي. |

### الملحق رقم(02) الاستبيان

**جامعة حمه لخضر الوادي**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص : ادارة اعمال**

**استمارة استبيان**

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بعنوان:

" **أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على المعلومات لإتمام هذه المذكرة، لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل صدق و موضوعية ، و ذالك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكم، و نحيطكم علما أن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة و أنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلو منا جزيل الشكر و التقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في إنجاز هذه الدراسة.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

**1- الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**2- السن:** من 20 إلى30 ☐ من 31الى40 ☐ من 41إلى50 ☐ أكثر من 50 ☐

**3- المستوى التعليمي:** ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

**4- الخبرة:** أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى10سنوات ☐ من 10إلى15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐

**الجزء الثاني: محاور الدراسة**

**أولا: واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**أ)القيم التنظيمية**

| الرقم | العبـــارات | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يعتبر احترام المواعيد من القانون الداخلي للمؤسسة | | | | | |
| 02 | انجاز العمل الموكل لي في الوقت المحدد | | | | | |
| | تمديد وقت عملي لساعات متأخرة لإتمام مهامي | | | | | |
| 04 | يتحمل الموظفون في المؤسسة مسؤولية أداء مهامهم دون إشراف أحد. | | | | | |

**ب)المعتقدات التنظيمية**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 05 | العمل الجماعي يمكننا من تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها | | | | | |
| 06 | العمل الجماعي يرفع أداء العمال للأحسن | | | | | |
| 07 | تعطي المؤسسة اهتماما لآراء العاملين ومقترحاتهم | | | | | |
| 08 | أهداف المؤسسة واضحة لجميع العاملين | | | | | |

**ج) الأعراف التنظيمية**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 09 | يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة ومفاهيم مشتركة | | | | | |
| 10 | ضرورة تأقلم الموظفون مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة | | | | | |
| 11 | هناك أعرف سائدة وموحدة يتقاسمها العاملون | | | | | |
| 12 | توفر المؤسسة جميع التجهيزات اللازمة لأداء الأعمال | | | | | |

**د) التوقعات التنظيمية**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | تتوقع حسن سير العمل من طرف العمال طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية | | | | | |
| 14 | توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للموظف للقيام بعمله على أكمل وجه | | | | | |
| 15 | يقوم الموظفون ببذل جهد لتحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة | | | | | |
| 16 | تتوقع زيادة عدد العمال في المؤسسة مستقبلا | | | | | |

**ثانيا القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

| الرقم | العبارات | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | لديك القدرة على تنظيم الأفكار | | | | | |
| 18 | تقوم بإنجاز مايسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد | | | | | |
| 19 | لديك القدرة على إدراك العلاقة بين المواقف وتفسيرها | | | | | |
| 20 | تتمتع بقدرة على رؤية المواقف من زوايا مختلفة | | | | | |
| 21 | تخطط وتحدد تفاصيل عملك قبل البدء | | | | | |
| 22 | تقدم أفكار وحلول جديدة لمشاكل العمل | | | | | |
| 23 | الإستفادة من آراء الموظفين المختلفة | | | | | |
| 24 | تكرار إجراءات العمل يشعرك بالملل | | | | | |
| 25 | تتأقلم بسرعة مع الظروف العامة لمؤسستك | | | | | |

**Test d'échantillonsindépendants**

| | Test de Levenesurl'égalité des variances | | Test-t pour égalité des moyennes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | Intervalle de confiance 95% de la différence | | |
| | F | Sig. | T | ddl | Sig. (bilatérale) | Différencemoyenne | Différenceécart-type | Inférieure | Supérieure | |
| Hypothèse de variances égales | 27,148 | ,000 | 4,232 | 48 | ,000 | 4,93688 | 1,16650 | 2,59147 | 7,28229 | |
| Hypothèse de variances inégales | | | 1,686 | 6,026 | ,143 | 4,93688 | 2,92857 | -2,22152 | 12,09527 | |

**ANOVA**

الثقافة التنظيمية

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 77,394 | 3 | 25,798 | 2,566 | ,066 |
| Intra-groupes | 462,526 | 46 | 10,055 | | |
| Total | 539,920 | 49 | | | |

**ANOVA**

الثقافة التنظيمية

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 76,144 | 1 | 76,144 | 7,881 | ,007 |
| Intra-groupes | 463,776 | 48 | 9,662 | | |
| Total | 539,920 | 49 | | | |

**ANOVA**

الثقافة التنظيمية

| | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|
| Inter-groupes | 125,650 | 3 | 41,883 | 4,651 | ,006 |
| Intra-groupes | 414,270 | 46 | 9,006 | | |
| Total | 539,920 | 49 | | | |

الانحدار الخطي البسيط

الفرضية الأولى

**Statistiquesdescriptives**

| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العينة |
|---|---|---|---|
| تنمية القدرات الابداعية | 36,4200 | 1,99069 | 50 |
| القيم التنظيمية | 18,7400 | ,92162 | 50 |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,706[a] | ,498 | ,488 | 1,42463 |

a. Valeursprédites : (constantes), القيم التنظيمية

**ANOVA[b]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 96,760 | 1 | 96,760 | 47,675 | ,000[a] |
| | Résidu | 97,420 | 48 | 2,030 | | |
| | Total | 194,180 | 49 | | | |

a. Valeursprédites : (constantes), القيم التنظيمية

b. Variable dépendante : تنمية القدرات الابداعية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 7,846 | 4,143 | | 1,894 | ,064 |
| | القيم التنظيمية | 1,525 | ,221 | ,706 | 6,905 | ,000 |

a. Variable dépendante : تنمية القدرات الابداعية

الفرضية الثانية

**Statistiquesdescriptives**

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|---|---|---|
| تنمية القدرات الإبداعية | 36,4200 | 1,99069 | 50 |
| المعتقدات التنظيمية | 18,6200 | 1,36860 | 50 |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,652[a] | ,425 | ,413 | 1,52581 |

a. Valeursprédites : (constantes), المعتقدات التنظيمية

**ANOVA[b]**

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 82,431 | 1 | 82,431 | 35,407 | ,000[a] |
| | Résidu | 111,749 | 48 | 2,328 | | |
| | Total | 194,180 | 49 | | | |

a. Valeursprédites : (constantes), الأعراف التنظيمية

b. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 18,774 | 2,973 | | 6,314 | ,000 |
| | المعتقدات التنظيمية | ,948 | ,159 | ,652 | 5,950 | ,000 |

a. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية

الفرضية الثالثة":

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|---|---|---|
| E | 36,4200 | 1,99069 | 50 |
| C | 18,8800 | ,59385 | 50 |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,751[a] | ,564 | ,555 | 1,32739 |

a. Valeursprédites : (constantes), الأعراف التنظيمية

**ANOVA[b]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 109,606 | 1 | 109,606 | 62,207 | ,000[a] |
| | Résidu | 84,574 | 48 | 1,762 | | |
| | Total | 194,180 | 49 | | | |

a. Valeursprédites : (constantes), الأعراف التنظيمية

b. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -11,130 | 6,032 | | -1,845 | ,071 |
| | C | 2,519 | ,319 | ,751 | 7,887 | ,000 |

a. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية

الفرضية الرابعة:

**Statistiquesdescriptives**

| | Moyenne | Ecart-type | N |
|---|---|---|---|
| تنمية القدرات الإبداعية | 36,4200 | 1,99069 | 50 |
| التوقعات التنظيمية | 14,7200 | 1,65418 | 50 |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deuxajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,322[a] | ,103 | ,085 | 1,90452 |

a. Valeursprédites : (constantes), التوقعات التنظيمية

**ANOVA[b]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 20,074 | 1 | 20,074 | 5,534 | ,023[a] |
| | Résidu | 174,106 | 48 | 3,627 | | |
| | Total | 194,180 | 49 | | | |

a. Valeursprédites : (constantes), التوقعات التنظيمية

b. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 30,724 | 2,436 | | 12,612 | ,000 |
| | التوقعات التنظيمية | ,387 | ,164 | ,322 | 2,353 | ,023 |

a. Variable dépendante : تنمية القدرات الإبداعية