



جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة أعمال



الرقم التسلسلي:...../2024

قسم: التسيير

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات دراسة حالة SOMIPHOS - تبسة -

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب(ة):

- بورحلة منجية

- بومنجل عبير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة في البحث

الرتبة العلمية

الاسم واللقب

رئيسا

أستاذ

جنينة عمر

مشرفا و مقرا

أستاذ محاضر "أ"

بورحلة منجية

مناقشا

أستاذ مساعد

بوطورة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023-2024



جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الرقم التسلسلي:...../2024

قسم: التسيير

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات دراسة حالة SOMIPHOS -تبسة-

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب(ة):

- بورحلة منجية

-بومنجل عبير

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة في البحث	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	جنينة عمر
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر "أ"	بورحلة منجية
مناقشا	أستاذ مساعد	بوطورة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية 2023-2024



الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأما بعد

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى إدارة الجامعة على ما قدمته من إمكاناتٍ وخدماتٍ ساعدتنا على إتمام دراستنا بنجاحٍ وإلى زملائنا الأعزاء، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على روح التعاون والمودة التي سادت بيننا، مما ساعدنا على التغلب على الصعاب وتحقيق النجاح. وإننا ندركُ تمامًا أننا لم نصل إلى ما وصلنا إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى، ثم بفضل دعاء والدينا الكريمين، ومساندة أصدقائنا وأحبائنا. وإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة الأستاذة رئيسة لجنة المناقشة، بورحلة منحية على تفضلها برئاسة المناقشة وإدارتها بحكمةٍ ومهنيةٍ. كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى حضرة الأساتذة الأعضاء في لجنة المناقشة، على ملاحظاتهم القيّمة ونصائحهم البناءة التي أفادتنا كثيرًا في تحسين مذكرتنا.

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذه الرسالة من قريبٍ أو بعيدٍ، نتقدم بجزيل الشكر والتقدير.

وختامًا، نسأل الله تعالى أن يوفقنا في مسيرتنا المهنية وأن يجعلنا خير سفراءٍ لجامعتنا وبلدنا في المستقبل القريب.

مع خالص الشكر والتقدير.

اهداء

اهدي هذه العمل المتواضع إلى من وضعني في الأمام ورباني و علمني الصواب، إلى من علمني العطاء دون إنتظار.... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار... إلى والدي العزيز "بومنجل توفيق" الذي وافته المنية و أنا على مقاعد الدراسة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز و أعلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها، إلى من زينت حياتي و منحتني القوة و العزيمة لمواصلة الدرب إلى أمي الغالية و العزيزة "بومنجل فريدة"

إلى إختي الذين وقفوا بجانبني ، و أمنياتهم اللطيفة لي بالنجاح و دعمهم و تشجيعهم الذي مكنتني من إجتياز مرحلة من مراحل حياتي فلكم جزيل الشكر، ووافر الإحترام.

أهدي هذا العمل إلى أخي الحبيب "بومنجل سمير" ، الذي كان على الدوام ناصحاً أميناً بعد وفاة والدي، فهو بمثابة الأب و الصديق ، فكم أنا محظوظة بوجود أخ مثلك في حياتي

الفهرس العام

7ET.COM

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرقان
-	إهداء
-	الفهرس العام
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
01	تمهيد
03	المبحث الأول: أسس نظرية حول ثقافة المؤسسة
03	المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة
08	المطلب الثاني: مكونات ومحددات ثقافة المؤسسة
11	المطلب الثالث: نماذج و أهداف ثقافة المؤسسة
15	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي
15	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع التنظيمي
18	المطلب الثاني: نظريات وأبعاد الإبداع التنظيمي
29	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي
35	المطلب الرابع: علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
51	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

55	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-
57	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-
66	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
62	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
71	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
74	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
75	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
97	خاتمة
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

7ET.COM

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تداول الاستبيان	62
02	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	64
03	عينة الدراسة	67
04	دراسة الإجابة	68
05	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	69
06	معامل الارتباط لبيرسون بين المحاور	70
07	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	71
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (السن)	75
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	76
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	77
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	78
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الثقة	79
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الثقافة الاجتماعية	80
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الرؤية المشتركة	81
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد اللغة والقصص والحكايات المشتركة	82
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الابداع التنظيمي	84
18	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	86
19	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	87
20	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	89
21	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	90
22	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	91
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	92

فهرس الأشكال

7ET.COM

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	محددات ثقافة المؤسسة	01
61	الهيكل التنظيمي والتحليل الوصفي	02
68	نموذج الدراسة	03



مقدمة:

تشكّل ثقافة المؤسسة إطاراً متكاملًا لمسار قيم الأفراد داخل المؤسسة، فالأفراد يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتشكل بها ثقافة المؤسسة سواء كانت هذه الثقافة ذات محتوى إيجابي أو سلبي من القيم والمعتقدات والسلوكيات، فجميع المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها لها ثقافتها الخاصة بها، والتي يمكن أن توصف في بعض المؤسسات بأنها ثقافة قوية أو عكس ذلك، إذنثقافة المؤسسة تعتبر عاملا حاسما في نجاحها أو فشلها، فهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وإنها الروح الحقيقية للمؤسسة والجانب الخفي الذي يشكل شخصيتها المميزة.

وبالحديث عن ثقافة المؤسسة فإنه يجب التطرق للإبداع التنظيمي، الذي يعتبر أساس تطورها، حيث يشير إلى قدرة الفرد على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة داخل المؤسسة، ويعزز الإبداع التنظيمي القدرة على التكيف مع التحدّيات والتغيّرات في البيئة المحيطة.

ولقد ارتبط الإبداع في المؤسسة بإدخال مختلف التغييرات والتطورات والسياسات والإجراءات الجديدة للعمل بها مما جعله علاجا لمختلف المشاكل وذلك باستخدام مختلف الطرق والأفكار الإبداعية والتي يكون مصدرها الأفراد المبدعين الذين يتيحون للمؤسسة التفوق والنجاح، وذلك لا يكون إلا بالاهتمام بالفرد المبدع وتشجيعه وتحفيزه، ويعتبر الإبداع التنظيمي من المواضيع التي زاد الاهتمام بها في عصر المعلومات والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق، أين زادت تغيّرات حاجات ومتطلبات الزبائن، وللتكيف والتلاؤم مع هذه البيئة أصبح من الضروري على المؤسسة اللجوء إلى الإبداع كسبيل للاستمرار والبقاء.

ونظرا لأهمية دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي سوف يتم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي.

أولا: إشكالية الدراسة

تعدّ ثقافة المؤسسة مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في المؤسسة وهي مجموعة من المزايا التي تميّز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وهذه المزايا مستمرة نسبيا ولها

تأثير على سلوك الفرد في المؤسسة، كما يعدّ الإبداع التنظيمي اليوم أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، فهو عبارة فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير العملية أو الخدمة، ومنه تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات
SOMIPHOS-تبسة-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل تساهم الثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-؟**
- 2- هل تساهم الثقافة الجماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-؟**
- 3- هل تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-؟**
- 4- هل تساهم اللغة والقصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-؟**

ثانيا: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-**.

2- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-**.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الاجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-**.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS-تبسة-**.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للغة والقصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة-.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** - تبسة-؛
- ✓ إبراز الأهمية التي تلعبها ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال إيجاد معارف جديدة كون الثقافة أصبحت هي المصدر الأساسي للإبداع؛
- ✓ تدعم ثقافة المؤسسة وتشجع الاستقرار الاجتماعي من خلال التأثير على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد وجعلهم أكثر تكيفا مع التغيير؛
- ✓ تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتحفيز العمال واستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ معرفة أثر الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة- ومدى تأثيره على أداء العاملين؛
- ✓ الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة-؛
- ✓ الكشف عن المشكلات التي تواجه مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- نتيجة لثقافتها، هذا الذي يستوجب إعادة النظر في مختلف الأساليب السائدة لتفجير الطاقات الإبداعية؛
- ✓ التعرف على مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين، والعمل على تعزيزها والكشف عن مدى مساهمتها في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاهتمام بآرائهم والاعتراف بمساهماتهم؛
- ✓ تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجهات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات والعمل على وضعها موضوع التنفيذ، وتشجيع الأفراد على اتخاذها إطارا مرجعيا في مختلف أوجه العمل.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ معرفة كيف تؤثر البيئة الثقافية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة- في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- ✓ التعرف على مدى التكامل الموجود بين ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة-؛
- ✓ إثراء المعرفة العلمية حول كيفية إسهام ثقافة المؤسسة في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ✓ معرفة مدى إدراك ووعي العاملين بقيم المؤسسة وأهدافها.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن الأسباب الدافعة لاختيار موضوع محل الدراسة دون غيره يتمثل فيما يلي:

- ✓ الرغبة الشخصية والفضول والميل إلى دراسة هذا الموضوع؛
- ✓ مساهمة البحث في إثراء المعلومات الذاتية الخاصة في هذا المجال، وأن يضيف إضافة علمية جديدة إلى مكتبة الجامعة؛
- ✓ الرغبة في التعرف على المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- ✓ التعرف على واقع ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة-؛

سادساً: المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بثقافة المؤسسة وتعزيز الإبداع التنظيمي، ولإسقاط الدلالة النظرية على مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة- ودراسة كيفية تطبيق ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة- بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، باستعمال استبيان موجه إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة- ثم تحليله باستخدام برنامج .SPSS.

سابعاً: حدود الدراسة

تمّ تحديد وفهم جوانب موضوع الدراسة نظرياً وذلك من أجل الإحاطة والتوصل إلى النتائج الموضوعية، وتم تحديد مجالات دراستها كالآتي:

✓ **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**-تبسة-.

✓ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** - تبسة-

✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بأبعاد ثقافة المؤسسة والمتمثلة في (الثقة، الثقافة الجماعية، اللغة المشتركة، القصص والحكايات المشتركة)، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده.

ثامناً: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى أسس نظرية حول ثقافة المؤسسة، تناول فيه ماهية ثقافة المؤسسة، مكونات ومحددات ثقافة المؤسسة، نماذج وأهداف ثقافة المؤسسة، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات حول الإبداع التنظيمي وذلك انطلاقاً من أربع مطالب فيها تحديد كل من مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع التنظيمي، نظريات وأبعاد الإبداع التنظيمي، مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال الدراسات العربية والأجنبية ما يميزها عن الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: ومنه تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية وذلك لتجسيد الواقع المحدد في الفصل السابق، والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمنظمة محل الدراسة و أهدافها إضافة إلى الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني فسوف يتناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، في حين يتناول في المبحث الثالث تحليل البيانات الوظيفية والشخصية وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وأخيرا خاتمة الدراسة والتي تبيّن أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المقترحة بالموضوع

الفصل الأول: الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تمهيد:

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، باعتبار أنّ هناك علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع بالعاملين إلى الالتزام والعمل الجاد، وكذا الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، فثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس القطاع، فالمؤسسة بحدّ ذاتها تحتوي على هوية ونسق ثقافي يضم فلسفتها ورسالتها وأهدافها، مما يميّزها عن غيرها من المؤسسات، فكل مؤسسة تسعى إلى تطوير ثقافتها الخاصة، وبالتالي فإنّ ثقافة المؤسسة تكتسي أهمية بالغة في كل مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو نوع النشاط الذي تقوم به.

أمّا الإبداع التنظيمي بمفهومه الضيق يمس الهيكل التنظيمي الذي يجعل المؤسسة قادرة ومرنة لمواكبة التغيرات المحيطة ببيئة العمل، هذا ما يجعل الأفراد قادرين على طرح أفكار جديدة ومبدعة، إذن الإبداع التنظيمي هو عبارة عن عملية إنتاج فكري وعملي جديد، يهدف إلى تحسين الأداء ويعتبر أحد العوامل المحورية لتحقيق التميّز ونجاح المنظمات، كما يعتبر أداة أساسية لتطوير المؤسسات وبقائها، ولنجاح الإبداع التنظيمي في المؤسسة يجب الالتزام بالمراحل التي تجعل الإبداع عملاً اعتيادياً في المؤسسة.

وعليه يتم تناول المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: أسس نظرية حول ثقافة المؤسسة؛
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي؛
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الأول: أسس نظرية حول ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي روح المؤسسة، وهي التي تحدّد مدى حيويتها، فلكل مؤسسة ثقافتها التي تعكس قيمها وتقاليدها الأساسية من خلال الممارسات اليومية للعاملين فيها، إذًا يمكن القول أنّ ثقافة المؤسسة عبارة عن منظومة القيم السائدة التي تعكس الممارسات اليومية للعاملين فيها، وهي التي تميّز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وعليه سوف يتم تناول المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة؛**

✓ **المطلب الثاني: مكونات ومحدّدات ثقافة المؤسسة؛**

✓ **المطلب الثالث: نماذج وأهداف ثقافة المؤسسة.**

المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

لقد شاع استخدام مفهوم ثقافة المؤسسة كمفهوم تنظيمي حديث فسر على أن ذلك النسيج الثقافي الذي يتكون من القيم والمعتقدات والطقوس والعادات والرموز الموجودة داخل المؤسسة، وأصبح ينظر إليه باعتباره صورة تعكس المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة وحاز هذا المفهوم على اهتمام العديد من المفكرين لارتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة.

أولاً: تعريف وأنواع ثقافة المؤسسة

1- تعريف ثقافة المؤسسة:

يعتبر مصطلح ثقافة المؤسسة من المصطلحات الحديثة التي برزت في الخمسينات على يد "إليوك جاك" مؤسس معهد تافيستوك Tavistock Institute في لندن، حيث قام في عام 1952م بتحديد ثقافة المؤسسة باعتبارها طريقة تفكيرها وعملها المعتاد الذي يتم تقاسمه، والذي يجب تعلمه والقبول به.⁽¹⁾ أي أن ثقافة المؤسسة تتضمن مجموعة من الأنماط الفكرية والقيم المؤسسية.

- **التعريف الأول:** "يقصد بثقافة المؤسسة تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياستها، والتي تكونت من مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير والتي

(1) جان فرنسوا دورتييه، معجم العلوم الإنسانية، ترجمة جورج كتورة، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص؛ 298-299.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المؤسسة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها، كما عرّفها البعض بأنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول، وكذلك أنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمديرين في أي مؤسسة".⁽¹⁾

- التعريف الثاني: "ثقافة المؤسسة هي مجموعة القواسم المشتركة التي تكوّنت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية وتعاملها مع بيئتها الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإنّ هذه الثقافة المتراكمة تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الاستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعدها على التغيير المطلوب لتنفيذ استراتيجياتها".⁽²⁾

- التعريف الثالث: "تمثل ثقافة المؤسسة مجموع المبادئ الأساسية التي اكتسبتها جماعة الفاعلين أو أنتجتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات ثم إدراكها ومعالجتها".⁽³⁾

وتعرّف ثقافة المؤسسة كذلك بأنها: "مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذو المصلحة".⁽⁴⁾

نستنتج أن ثقافة المؤسسة: "هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة واستقرت على مدار الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق أداء العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة التي توجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة".

⁽²⁾نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص؛ 107.

⁽³⁾ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، 2016، ص؛ 53.

⁽⁴⁾ إدغار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد مشير الأصبحي، محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص؛ 15.

⁽¹⁾شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص؛ 650.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

2- أنواع ثقافة المؤسسة:

توجد العديد من الأنواع لثقافة المؤسسة والتي سوف نوضحها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تحدّد السلطات والمسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام؛
- الثقافة الإبداعية: وتتميّز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتّسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- ثقافة العمليات: وفيها يتم التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقلّ الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولى اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله؛
- ثقافة المهمة: وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركّز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات؛
- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والوظيفة وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد العاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكوم ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة؛
- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، حيث يتولّد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني؛

⁽²⁾إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الإلكترونية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014، ص؛ 18.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- ثقافة القوة: إنّ ثقافة القوة لديها مصدراً جيّداً وتستمدّ منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المؤسسة، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين الأفراد والقائد، وعلى الاتصالات الشخصية، وهناك توزيع محدود للقوة في هذه الثقافة، مع وجود شعور قوي بين المؤسسة والأفراد للعمل معاً لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد؛⁽¹⁾
- ثقافة الفريق: تقوم هذه الثقافة على القيم المتلازمة مع الأعراف، حيث يلتزم الأعضاء بالتعليمات والتوجيهات التنظيمية المبنية على الثقة، التقليد والالتزام طويل الأجل، ومن خصائصها التماسك، المشاركة، فريق العمل والشعور العائلي، وتركّز هذه الثقافة استراتيجياً على تنمية الموارد البشرية، وعلى مشاركة قيم الأعضاء في صناعة القرارات عن طريق الإجماع، وبناء ولاء الأعضاء والتزامهم للجماعة ويتّصف القائد في هذه الثقافة بالتّواضع والمبسط.
- الثقافة العقلانية: الخصائص المهيمنة لهذه الثقافة بلوغ الأهداف التبادل البيئي والمنافسة، ومن أهدافها الأساسية التخطيط، الإنتاجية، الكفاءة في إدارة الموارد وجودة السوق، ويتم تحفيز أعضائها بواسطة التركيز على أنّ الأداء المتميّز يقود إلى الأهداف التنظيمية المتنوعة والتي سوف تحظى بالعوائد والمكافآت، وترتبط هذه الثقافة عادة مع الإدارة بالأهداف والسياسة الموجهة للمنافسة، وتركز استراتيجياً نحو كسب المنافسة، التفوق والامتياز.⁽²⁾

ثانياً: خصائص وأبعاد ثقافة المؤسسة

1- خصائص ثقافة المؤسسة:

تسعى كل مؤسسة إلى النهوض بالثقافة الداخلية الخاصة بها عن طريق ما تملكه من تصوّرات وأدبيات، وطرق اتصال وإصدار للقرارات، وهي في ذلك تحاكي ثقافة المجتمعات في حركاتها بل وتتأثر بها، ومن أهم هذه الخصائص سيتم ذكر أهمّها كما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ اجاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2007/2006، ص؛ 47.

⁽¹⁾ اجاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق، ص؛ 51-52.

⁽²⁾ إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص؛ 92.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مُبدعين ولديهم روح المبادرة؛
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
- مدى الولاء للمؤسسة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية؛
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

2- أبعاد ثقافة المؤسسة:

يمكن تصنيف ثقافة المؤسسة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:⁽¹⁾

- البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.
- البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل؛
- البعد الإنساني: ويتمثل في أثر ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين، أو مع الجمهور فضلاً عن العلاقات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

⁽¹⁾ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص: 441-442.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مكونات ومحددات ثقافة المؤسسة

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة لا بد أن تكون لها مكونات خاصة بها تؤثر على سلوك الأفراد، لكن هذا لا يمنع من وجود عناصر محدّدتساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة.

أولاً: مكونات ثقافة المؤسسة

تحتوي ثقافة المؤسسة على عدّة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، ويمكن حصر هذه المكونات فيما يلي:⁽¹⁾

1- القيم les valeurs: تعبّر القيم عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه أو الحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته.

ويرى Jean- Pierrer أن القيم كل ما يتعلّق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، وهي التي توجه سلوكهم.

ويتم اكتساب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه كالآداب العامة التي تتضمنها، وذلك من خلال التعليم، الملاحظة، الاقتداء، الاتجاهات والخبرات العلمية.

2- القصص والأساطير Les Histoire Set les mythes:

- القصص هي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيداً وتذكرهم بالقيم الثقافية في المؤسسة وهي مزيج من الحقيقة والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما لأنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرّت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والحفاظ عليها.

- الأسطورة أو الخرافة: فهي قصة من نوع معيّن تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو شيء معيّن، يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً فقد يقوم الأفراد أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسيها أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.

⁽¹⁾ حداد مهدي، صماري إيمان، دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريج"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريج، 2021/2022، ص؛ 11-13.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

3- الرموز واللغة Les Symbole setlogos:

- الرموز: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعائر المؤسسة علمها أو اسمها التجاري وغيرها، وتحمل الرموز معانٍ معينة ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

- اللغة: وسيلة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين أفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الاتصال في الإدارة والتنظيم، وتعتبر أساس حسن سير العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي، كما تتوقف فعالية الاتصال على وحدة لغة الاتصال ومفهومه من طرف الجميع، مما يساعد على تنقل وتبليغ الأفكار والمشاعر بشكل صحيح.

4- الطقوس أو الشعائر: هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة لا تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية، مثل: ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد بالاجتماع السنوي للمساهمين.

5- الأبطال أو البطولات: الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها، ويقدمون دوراً أو نموذجاً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة، كما يجعل الأبطال النجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة، ويجددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويؤثرون تأثيراً مستمراً في المؤسسة.

6- الشبكة الثقافية: نظام خفي وظيفتها تعزيز وإيجاد ودعائم للقيم، والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة مروجي الأساطير المتكهنون بمستقبل المؤسسة.⁽¹⁾

ثانياً: محددات ثقافة المؤسسة

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال العديد من العناصر تمثلت في:⁽¹⁾

⁽¹⁾ حداد مهدي، صماري إيمان، مرجع سابق، ص؛ 11-13.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

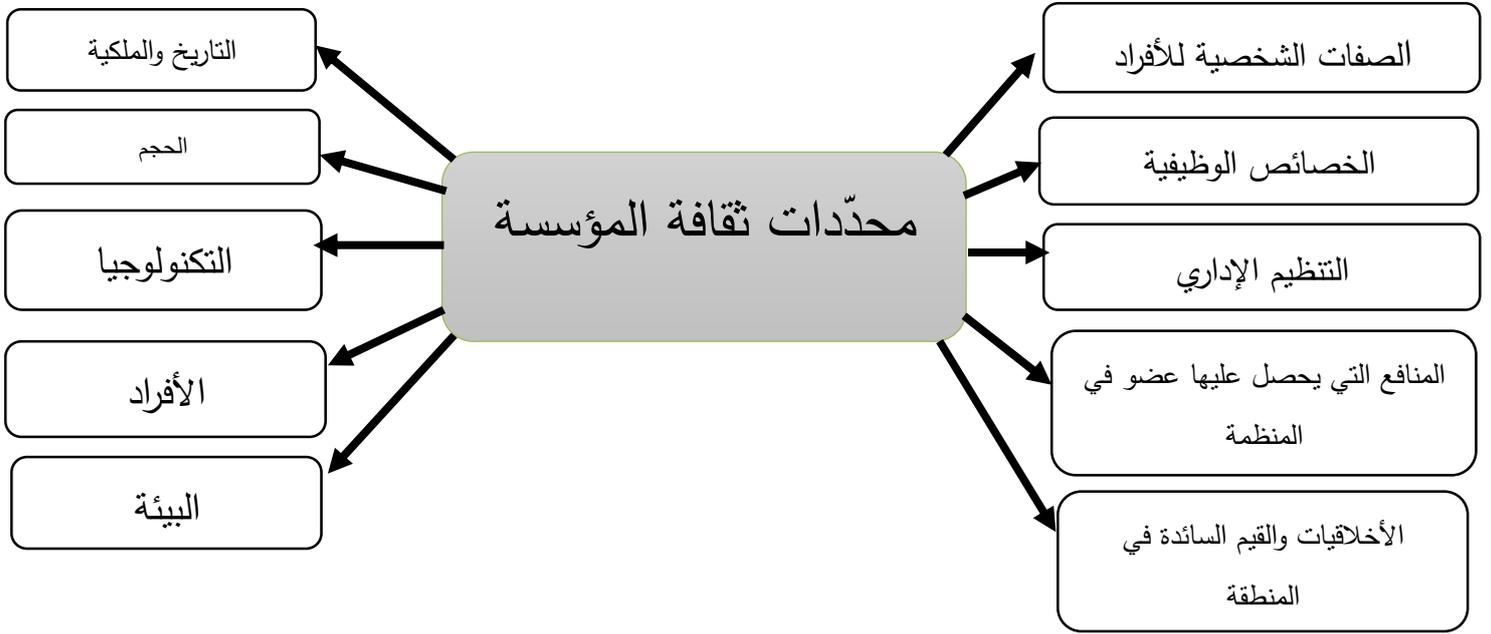
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد؛
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتبعكس على سلوكه؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم وبعض ومع الأطراف الخارجية؛
- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسات ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانب آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛⁽²⁾
- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارات الحجم؛
- التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمائية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛
- الأفراد: يؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين في الأساليب المستخدمة في التعامل في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المتميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛
- البيئة: فالبيئة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ.

⁽²⁾ صمادي وردة، خليلي كوثر، تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت تبسة الوحدة التجارية-، مذكرة ماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022/2023، ص؛ 57.

⁽³⁾ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص؛ 249.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

الشكل رقم (01): محددات ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: نماذج وأهداف ثقافة المؤسسة

هناك أربعة نماذج لثقافة المؤسسة تتمثل في النموذج الثقافي الأول، الثاني، الثالث والرابع، وكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة التي تحافظ على بقائها واستمراريتها.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: نماذج ثقافة المؤسسة

يتم تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أربعة نماذج مختلفة، وهذا ما أشارت إليه الدراسات العلمية، ويمكن التعرف على نماذج ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:⁽¹⁾

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

ثانياً: أهداف ثقافة المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الكثير من الأهداف منها:⁽¹⁾

⁽¹⁾ هدى علي جواد الشمري، سعدوف محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربوية الإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص؛ .17

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- الوحدة:

تحاول المؤسسة توحيد الموظفين، وذلك من خلال تقدير كافة الاختلافات التي توجد بينهم من حيث الثقافة الخاصة، أو عاداتهم وتقاليدهم.

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

- الإخلاص:

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

- الاتجاه:

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

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

وهناك أهداف أخرى لثقافة المؤسسة تتمثل في الأوجه التالية:⁽²⁾

- إنَّ الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد ويقوة وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشابهة إلى حدّ كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم؛

- إنَّ الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط؛

- هي تلك الثقافة التي تُلهِم العاملين روح الإنجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء؛

⁽¹⁾نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص؛ 60.

⁽²⁾محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص؛ 353-354.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- هي التي تركز على النمو الوظيفي المهم للعاملين وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد لمقابلة العمل الجيد؛
- إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة؛
- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضائها على الابداع والتجديد واستخدام تقنيات عالية والعاملين ضمن إطارها يملكون الحرية الكافية والمرونة لإنجاز العمل؛
- هي تلك الثقافة التي تساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه لكي يوفر الثقافة التنظيمية بكل ما هو خلاقا وجديدا وايجابيا؛
- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات وعلى جميع المستويات التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع التنظيمي القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، ولا تختلف أهميته بالنسبة للمؤسسات سواء كانت الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة، ففي بيئة متميزة بالتعدد أصبحت حاجة المنظمات إلى الإبداع متطلباً ضرورياً إذا ما أرادت الحصول على ميزة تنافسية قوية، من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها في البقاء والنمو، فالمنظمات التي تريد النجاح لا يجب عليها أن تقف عند حدود الكفاءة والفعالية وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الثاني:** نظريات وأبعاد الإبداع التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الثالث:** مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي؛
- ✓ **المطلب الرابع:** علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وخصائص الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو عملية إنتاج فكري وعملي جديد، يهدف إلى تحسين الأداء ويعتبر أحد العوامل المحورية لتحقيق التميز ونجاح المنظمات.

أولاً: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي:

1-1 "الإبداع التنظيمي هو مرحلة من التفكير الخلاق والتميز، التي تتم بشكل فردي أو جماعي، حيث يتم من خلالها تجنيد جميع المميزات الشخصية (من ثقافة الفرد، الشجاعة، المستوى التعليمي، الخلفية الإيديولوجية، الخبرة في الحياة...) والقدرات العقلية والفكرية (القدرة على التحليل، الربط وإنشاء العلاقات المنطقية وغير المنطقية، التركيب والتفكيك، استخدام التكنولوجيا الحديثة...)، بالإضافة إلى الخصائص الفنية (الخيال، الميولات، الذوق)، وذلك

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

لتطوير أفكار جديدة وأصيلة، تلاقي القبول وممكنة التطبيق، تخدم الاحتياجات الواعية وتناسب إمكانيات وفرص المنظمة وتسدّ عجزها وتواجه التّحديات".⁽¹⁾

-2-1 "الإبداع التنظيمي هو عبارة عن عملية تقوم المنظمة من خلالها باستخدام كافة معارفها ومهاراتها، ونظمها التقنية لغاية تطوير سلع أو خدمات جديدة كلياً أو لتحسين وتطوير أنظمة وبرامج التشغيل الخاص لرفع مستوى استخدامها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم".⁽²⁾

-3-1 "الإبداع التنظيمي هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يرمي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية، وبناءً عليه يمكن تمييز نوعين من الإبداع التنظيمي، يتمثل الأول في الإبداع التنظيمي العلمي، وهو ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولّد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حلاً مبتكراً لقضايا وظواهر إدارية معهودة، ويتمثل الثاني في الإبداع التنظيمي العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنّه يخص المسير الذي يكون بصدد إدارة منظّمته وبإمكانه الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري".⁽³⁾

كما يُعرّف الإبداع التنظيمي كذلك على أنه: "الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً، ومما يؤكد العلاقة بين المقاول والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق الديناميكي وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة الخدمية والإنتاجية على حدّ سواء".⁽⁴⁾

ويُعرّف الإبداع التنظيمي أيضاً بأنه: "الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ أسارة إبراهيم مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2023، ص؛ 130.

⁽²⁾ محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق العرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة لمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص؛ 39.

⁽³⁾ هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص؛ 03.

⁽⁴⁾ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2008، ص؛ 180.

⁽⁵⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاه محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2007،

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

يستنتج أن الإبداع التنظيمي هو: "القدرة على خلق أفكار وأساليب عمل جديدة من قبل الأفراد والجماعات بحيث أن تكون هذه الأفكار قابلة للتطبيق في المنظمة والتي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية إنجاز الأهداف التنظيمية".

2- أهمية الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:⁽¹⁾

- يُعدّ الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية؛
 - الإبداع التنظيمي وسيلة لتجاوز ضغوط البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، وطلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميّزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... إلخ؛
 - الإبداع التنظيمي معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميّزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزّز بيئة العمل ويوفّر الوقت والجهد؛
 - تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي؛
 - تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض؛
 - تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

⁽³⁾ قدة حياة، نعرورة بويكر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، ص؛ 121-122.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:⁽¹⁾

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

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي

يتميز الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس فقط حكراً على الأفراد بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول أنّ الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي والذي يدرس المشكلة من جميع جوانبها ويقدم عدّة حلول متكافئة لها؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛

⁽¹⁾ يوسف كمال، أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2020، ص؛ 569.

⁽²⁾ بوبكر صديق، بن بوقرة شهرة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة "خدماتي" برج بوعرييج-، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2023/2022، ص؛ 18-19.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة، غير أنه يمكن تطويره، أي أنّ العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية؛
- هو علم تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح؛
- الإبداع التنظيمي يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- هو جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجّهاً لإشباع احتياجات ورغبات معينة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقييم والتجريب؛
- أنّ المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة وتميّز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة وتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

كما حدّد عدّة خصائص للإبداع التنظيمي تمثلت فيما يلي:⁽¹⁾

- **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه بالاستمرار في استخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم بالنتيجة لهذا الإبداع؛
- **العائد:** لا يمكن تتبع الإبداع إلا عندما يكون هناك شعور لدى قيادة المنظمة بأن هذا الإبداع سوف تكون له عوائد مجدية؛
- **الكفاءة:** كلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كان ذلك مبرراً لقبوله وتفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى؛

⁽¹⁾ هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص؛ 38.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- درجة المخاطرة وعدم التأكد: تتضمن درجة الأمانة المترتبة على تبني الإبداع الجديد، أي أنه كلما كان هذا الشيء الذي تم ايداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني هذا الشيء المبدع؛
 - درجة الإتساق: كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر اتساقاً وانسجاماً مع النظام الموجود، كان ذلك دافعاً لتبنيه واستخدامه؛
 - التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعد عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع.
- ومن الخصائص الأخرى للإبداع التنظيمي يمكننا أن نضيف:⁽¹⁾
- أنه يعتمد بالدرجة الأولى على العامل البشري فهو ظاهرة إنسانية؛
 - إبداع ذهني معنوي؛
 - يهتم بالمعالجة والوقاية من المشكلات الإدارية التنظيمية؛
 - يهدف إلى تحقيق التميز والتفوق الإداري؛
 - صعوبة التقييم المادي لنتائجه.

ثالثاً: عناصر الإبداع التنظيمي

تتمثل عناصر الإبداع التنظيمي فيما يلي:⁽²⁾

- **عنصر الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية، ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والفكرية.

⁽¹⁾ أنواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، 2022، ص؛ 79.

⁽²⁾ الجوزي خيرة، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز -دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة-، مذكرة ماستر أكاديمي في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015، ص؛ 13-14.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- **عصر الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرّر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية.
- **عصر المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة:
 - هي المرونة التكيفية الشكلية؛
 - والمرونة التكيفية التركيبية؛
 - والمرونة التلقائية.
- **عصر الحساسية للمشكلات:** تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.
- **عصر المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- **عصر القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- **عصر الاحتفاظ بالاتجاه:** يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها.
- **عصر الكم والكيف:** إنّ ثمة فرضية تولد الكيفية حيث أنّه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنّه لابدّ أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدّد في حين أنّ هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإنّ الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.
- **عصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.
- إنّ الإنتاج المبدع يمكن أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وأن يكون أحد الصنفين: الأول أن يكون العمل المبدع محسوساً ومنفصلاً عن مبدعه، مثل اكتشاف مادة جديدة، صياغة فرضية عملية،

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

والبحث في نظرية علمية، أما الصنف الثاني أن يكون الإبداع عملاً لا ينفصل عن مبدعه، بل يتصل به مباشرة، مثل إبداع الممثل، وقائد فريق اللعب، ونتاجات عمل هؤلاء تعبر بصورة واضحة عن شخصيتهم المبدعة.¹⁾

المطلب الثاني: نظريات وأبعاد الإبداع التنظيمي

لقد تطرقت الكتابات المعاصرة إلى نظريات الإبداع التنظيمي التي عالجت موضوع الإبداع، واستعرضت العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي التي انتهجها عدد كبير من الباحثين والتي يتم الاعتماد عليها لتوفير البيئة المناسبة حتى يتميز العاملين في أدائهم.

أولاً: نظريات الإبداع التنظيمي

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات هي:⁽²⁾

1-1- نظرية (B. Waterman & T. Peters): سميت بنظرية البحث عن التفوق نسبة لكتابهما (In Search Of Excellence) والذي أوردا فيه دراستيهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحثاً عن المبادئ والقيم المشتركة بينها، ونوجز تلك القيم والمبادئ فيما يلي:

- الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء تقادياً لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات؛
- تنمية العلاقات مع المتعاملين مع المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم؛
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينها على الأداء الأكثر تميزاً؛

⁽¹⁾ الجوزي خيرة، مرجع سابق، ص؛ 13-14.

⁽²⁾ أشافية بن حفيظ، علاقة النط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص؛ 100-101.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة، مما يجعلهم يتميزون في أدائهم؛
- تبسيط المستويات الإدارية؛
- تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة؛
- استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها تميزها؛
- أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

1-2- نظرية الأداء الظافر: توصل كليفورد وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر أن السبب في

تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بينتها التنظيمية، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
- التخلي عن المنهج البيروقراطي نهائياً؛
- تحفيز العاملين على التدريب والتجريب؛
- تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم؛
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع.

1-3- نظرية (March & Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي

تعرض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمرّ بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم الرّخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب في البيئة الخارجية) أو داخلية.⁽¹⁾

1-4- نظرية (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدّا على أنّ الهياكل التنظيمية المختلفة تكون

فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أنّ الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة

⁽¹⁾قُدري أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-"، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص: 39-40.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

1-5- نظرية (Wilson): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدّة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أنّ الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

1-6- نظرية (Harvey & Mill): قد استفادا مما قدمه كلا من (Burns & March & Simon) (Stalker) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

1-7- نظرية (Hang & Aiken): تعدّ من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسّرت الإبداع على أنّه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي: مرحلة التقييم،

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية، أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

1-8- نظرية (Zaltman & Others): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

ثانيا: أبعاد الإبداع التنظيمي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي، إلا أنه يمكن تحديدها حسب أغلب المراجع كما يلي: وأهمها حسب دراسة العالم الأمريكي جيلفورد:⁽¹⁾

1- **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، أي أنّ الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي إلى حلّ مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار.

ويمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الطلاقة اللفظية: وهي أسرع إنتاج للكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي؛
- الطلاقة الفكرية: وتعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار؛

⁽¹⁾دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2020، ص؛ 42-43.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- طلاقة التعبيرات: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2- المرونة: يُقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحدّ ذاتها، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها.

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محدّدة، بمعنى أنها عكس الجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك لينفق مع الحلّ السليم.

- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

3- **الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطار ونواحي القصور فيها، ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة المحيطة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إنّ التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

4- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير مألوفة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فالمبدع الأصيل لا يكرّر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ونشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لذلك كلما قلّت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

وتشمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير الشائعة: أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
 - الاستجابة البعيدة: أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة؛
 - الاستجابة الماهرة: أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.
- وتعدّ الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي ونجد أنّ:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها؛
- الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون؛
- الأصالة لا تتضمن شروط تقييمية في النظر إلى البيئة كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقييمية لنقد الذات.⁽¹⁾

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

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

7- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في بنتي الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المرتبة عن ذلك.⁽²⁾

⁽¹⁾ ادوح التجاني، مرجع سابق، ص؛ 44.

⁽²⁾ فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص؛ 110.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ثالثاً: مراحل الإبداع التنظيمي

إنّ عملية الإبداع التنظيمي تتضمن المراحل الخمس التالية:⁽¹⁾

- **الإعداد Préparation:** وتتضمن المدّة التي يقضيها الفرد في العلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها؛
- **التركيز Concentration:** وفي هذه المرحلة يركّز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة؛
- **الاحتضان Incubation:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات؛
- **الشروق/ الإلهام illumination:** حيث أنّه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع، مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يتحرّك تدريجياً ليحرّك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج؛
- **الإثبات (التحقّق) Vérification :** وتعني إعادة العملية لأكملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) يخضع لاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

⁽²⁾سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2004، ص؛ 42.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مقومات ومعوّقات الإبداع التنظيمي

بالرغم من أن هناك مرتكزات أساسية وعناصر رئيسية للإبداع التنظيمي، إلا أنه لا يخلو من معوقات تجعله يحدّ من استمرار الطاقات والكوادر البشرية بطريقة مثلى ونافعة.

أولاً: مقومات الإبداع التنظيمي

هي المرتكزات الأساسية والعناصر الرئيسية التي يجب توافرها في المنظمة التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي لاكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين للتمكن من إطلاق قدراتهم وإبداعاتهم واستثمارها في تطوير المنظمات، ومن أهم هذه المقومات نذكر:

- **التدريب:** يُعدّ التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلّق بالأداء الوظيفي المميّز أو الإبداع خصوصاً، وأنّ المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغييرات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة، حيث تشير التوقعات خبرات الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في المنظمات الخدمية والأعمال تختلف تماماً من الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والإبداع في منظمات الأعمال.⁽¹⁾
- **المهارات الفردية:** يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد في حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وتساهم على إثراء الخبرات وصقل المهارات.
- **الحوافز:** لها أثر كبير في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد وبفعل مزيد من الجهد والانجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجهها وتواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوّقات الإبداع الإداري.

⁽¹⁾حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جدة، 2005، ص؛ 98.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- **خلق الثقة:** تعدّ الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، حيث يشعر العاملون الذين يتقنون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويتق فيهم سيكونون متحفّزين أكثر للعمل، وعلى العكس من ذلك إذ يشعر العاملون بعدم الثقة لهم سوف بن يهتموا بعملهم خوفاً أن يعملوا أكثر من المطلوب بدن أخذ الموافقة على ذلك.
- **الاتصالات:** الاتصال الإداري له تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقوموا وتشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم.⁽¹⁾
- **البناء التنظيمي:** يُعدّ البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكدّ الباحث "جلاس مان" أن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي، أي أنه كلما شعر الفرد بعدم وجود تأثير ضغوط الوقت كلما أتيح له التفكير في المشكلة بصورة متأنية.
- **نمط القيادة:** تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطور للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدرتها لتحسين المناخ التنظيمي للإبداع، وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالفائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً على أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكاهه في شكل التجربة.⁽²⁾
- **الإجراءات وأنظمة العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات وهي عبارة عن القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة، والقواعد وهي عبارة عن أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبتق من السياسات، وكذا الأساليب والإجراءات والتي تمثل

⁽¹⁾حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص؛ 93-85.

⁽²⁾حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، ص؛ 88-82.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

سلسلة من المهارات المرتبطة ببعضها البعض والمرتبة وفقا لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، كل هذه الأنظمة هي التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.⁽¹⁾

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي

تتعرض عملية الإبداع التنظيمي إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملياته، وتحد من استمرار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية الإبداعية برفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين، أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب نفسية أو عملية، تم تصنيف هذه المعوقات إلى:⁽²⁾

- معوقات شخصية متمثلة بالفرد من حيث تكوين شخصيته متمثلة في السلوك العدواني، الإسقاط في السلوك، أحلام اليقظة، والبت اللاشعوري؛
- المعوقات التنظيمية الناتجة عن التنظيم الذي يعمل به الفرد كالقوانين والأنظمة المنظمة للسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي ونمط السلطة، ونمط القيادة ونظم الاتصال؛
- معوقات اجتماعية تتضمن العقائد السائدة، العادات والتقاليد، وايدولوجية المجتمع وسياسة التعليم وتحمل المخاطرة؛
- المعوقات البيئية وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة، والنشاط الاقتصادي العام وسعر الفائدة ونظام السوق.

⁽²⁾ أحمد الشحمة، واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز -غرداية-، مذكرة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2014، ص؛ 87.

⁽¹⁾ شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص؛ 161.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

وهناك معوقات أخرى للإبداع نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

- القيادة: إنّ النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة في طرح الآراء عند وضع القرار؛
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، إذ تحوّل دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء ومقترحات جديدة؛
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي الملائمة لافتقاده إلى العناصر التنظيمية الجيدة مثل: أنظمة الحوافز، والعدالة بين الأفراد؛
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية، وروح الإبداع تقف عائقاً أمام ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

وهناك من يرى أنّ إعاقة الإبداع تأتي من الأسباب التالية:⁽²⁾

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرائق الأداء المعروفة، حيث أنّ الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها هذا الإبداع؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدّة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

⁽²⁾ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان - الأردن، 2003، ص؛ 302.

⁽²⁾ محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمّان - الأردن، 1995، ص؛ 67.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المطلب الرابع: علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي

إن الهدف الأساسي معرفة العلاقة التي تربط ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي، والتي من خلالها تستطيع ثقافة المؤسسة أن تؤثر على الإبداع التنظيمي بطريقة تجعل العاملين يبدعون في مؤسساتهم ويكونون أكثر تميّزاً وابداعاً.

أولاً: عوامل الثقافة المؤثرة في الإبداع التنظيمي

تساهم ثقافة المؤسسة في عملية تبني وخلق الإبداعات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح هذه الإبداعات على وجود ثقافة قوية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لخلق وتطوير الإبداع، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند وتحفز الأفراد على الابتكار والإبداع وتشجيعهم ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي، إن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفة، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة لهم المشاركة في القرار والعمل، ومن بين أهم العوامل الثقافية المؤثرة في الإبداع التنظيمي نجد:

- **الثقة:** إن الثقافة القائمة على الثقة بين أفرادها تؤثر إيجاباً على الإبداع، فعندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم، حيث تعمل الثقة على بناء عقول متفتحة على جميع الحقائق وتؤمن بالاتصال والحوار، وتجعل العاملين أكثر استعداداً للمخاطرة في طرح أفكارهم بجدية، وتزيل الخوف من إلحاق الضرر بأصحاب الأفكار الجديدة الخطرة وتحميلهم لمسؤولية الفشل.⁽¹⁾
- **الثقافة الجماعية:** غنّ مبادرة الأفراد بالإبداع وطرح أفكارهم يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث تخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية.

⁽¹⁾ سبهام شيهاني، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 02، العدد 01، 2014، ص؛ 30.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- الرؤية المشتركة: حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية فإنّ هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل مواردهم، حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة، فوجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

- اللغة المشتركة والقصص والحكايات المشتركة: تلعب اللغة المشتركة والقصص والمراسم والطقوس دورا هاما في خلق وتطوير الإبداع، فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على إيصال أفكارهم للآخرين وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الأفكار وتبادلها بين الأفراد، أما القصص والروايات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لتبادل المعاني والحفاظ عليها والقصص المشتركة في الجماعة تعزز وتسهل تبادل الممارسات واكتسابها وتطويرها.⁽¹⁾

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة

من الواضح أن الثقافة التنظيمية هي كل القيم الموجهة لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وتشير إلى منظومة المعاني، والرموز والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه سواء كانت هذه القيم مشجعة للإبداع أو محطمة له، حيث أنّ هذه الثقافة المنتشرة داخل المؤسسة ستكون هي الموجه والمحرّك لسلوك الأفراد نحو الإبداع أو عدمه، فهناك العديد من العوامل التنظيمية التي تحدّ من تشجيع الإبداع الإداري أو تزيد منه.

حيث نجد أنّ ثقافة تشجيع الإبداع الإداري لها تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه: فالثقافة التنظيمية التي تعتمد على القهر والتسلط وعدم الاستماع لآراء العمال واقتراحاتهم ومطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحدّ من الإبداع لدى العمال لأنها ستخلق فئة مهنية منعزلة عن الإدارة ومهمشة وستقضي على روح الابتكار والتجديد من خلال تشبع هذه المؤسسة بثقافة التسلط وتهميش العمال والعمل الآلي، على عكس المؤسسات التي تحمل ثقافة مهنية منفتحة ومشجعة للتجديد والابتكار فهي تفتح المجال لعمالها بالعمل على التجديد والإبداع من خلال خلق جو تنظيمي يشجع هذه الفئات ويفدها بالعون والمساندة.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص؛ 31.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ومن هنا نجد بأنّ الثقافة التنظيمية لها دور كبير في فتح أبواب الإبداع وتشجيعه من خلال حملها لقيم التجديد والابتكار وتشجيع العمال على ذلك، وتتميّز الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وكذلك تشجيع الأفراد.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي، لذا يعتبر الاستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً ساهم في مضمون هذه الدراسة:

✓ **المطلب الأول:** عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

✓ **المطلب الثالث:** أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي، لذا فإنها يعتبران من المتغيرات المدروسة لما لها أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تنوعت طبيعتها ومدلولها إلا أنها تشير إلى كل ممارسات ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع ثقافة المؤسسة

1- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إقتصاد وتسيير المؤسسة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
- تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية؛
- إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
- معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.246، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.254، ثم بعد قواعد السلوك إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.240.
 - وجود مستوى عالي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.819، بحيث جاءت فقرات بعد جودة العمل أولاً بمتوسط حسابي قدره 4.033، ثم تليها فقرات بعد المواظبة في العمل بمتوسط حسابي قدره 3.909، ثم فقرات بعد كمية العمل بمتوسط حسابي قدره 3.890 وأخيراً فقرات بعد المهارات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.534.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين جودة العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).
- 2- غضاب يمينة، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين الطبيعة الثقافية المؤسساتية السائدة في المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة؛
- معرفة كيفية الالتزام بالوقت على تطبيق برامج الجودة الشاملة؛
- معرفة كيفية تأثير الالتزام بأخلاقيات العمل على عملية تحديد الإجراءات والأساليب الأنسب والأفضل لتحقيق الجودة الشاملة؛
- معرفة طبيعة الرابط بين ثقافات العاملين وتحقيق الجودة الشاملة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضرورة اشتغال ثقافة المؤسسة على أسس ومبادئ من أهمها ثقافة احترام الوقت، ثقافة الالتزام بإتقان العمل، تجانس التنوع الثقافي للعاملين، وتحرص على تنشئة العاملين تنظيمياً ووفقها للتمكن من تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة؛
 - وجود عملية المراقبة المستمرة في المؤسسة بشكل ملائم يضمن القيام بعمل متقن يساعد على تحقيق الجودة الشاملة؛
 - وجود تنوع في علاقات العمل (الرسمية، والغير رسمية) بين العاملين يخلق التوازن في المؤسسة؛
 - العمل ضمن الفريق الواحد يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- 3- غنية صوالحية، إيمان بوبصلة، دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية بجامعة تبسة-، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 04، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة؛
- الكشف عن وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة؛
- تسليط الضوء على كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك ثقافة تنظيمية رسمية بالمؤسسة، قائمة على مبدأ الشفافية والمرونة في تدفق المعلومات، ومراعاة التقاليد والعادات الاجتماعية في نشاطها الاتصالي، والابتعاد عن الجمود، مع الحرص على كسب ثقة وولاء الموظفين بها، ولكنها ثقافة تنظيمية مركزية إلى حدّ ما، بعيدة قليلا على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وربما يعود ذلك إلى طبيعة جامعة تبسة كأحد دعائم المجتمع الجزائري، فهي مؤسسة ذات خصوصية في التسيير التابع للدولة، فهي لا تتمتع بالاستقلالية وإنما تعتمد نظام اتصالي ذا طابع رسمي جامد في أغلب الأحيان.

4- خبار عبد العالي، ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص ولاية إيليزي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن بيان العلاقة الارتباطية بين ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- المساهمة بدراسة تفيد في التوعية بأهمية البعد الثقافي بالمنظمة في تعزيز التفاعلات التنظيمية العالية الإيجابية والحفاظ على استقرار العاملين بالتنظيم؛
- تسليط الضوء على الواقع الثقافي بالمؤسسة وما تحويه من تفاعلات من قيم وأفكار ومعتقدات الفاعلين وما علاقتها باستثمارات المؤسسة في مواردها البشرية؛
- الخروج بجملة من التوصيات لصناع القرار بالمؤسسة، تعمل على الحثّ نحو التوجه على خلق جو من التجانس والتوافق بين ثقافة المؤسسة واستثماراتها في الموارد البشرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة الوعي الجماعي والمعرفة الضمنية لدى العاملين بالمؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة الجماعية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة السلامة المهنية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية بالمؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- أن ثقافة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية غرد النص ما تحويه من قيم وعادات وممارسات تفضيلية لها علاقة طردية لكن بمستوى منخفض على تلك الاستثمارات البشرية، وهذا راجع للمكون الديمغرافي للمجال البشري بالمؤسسة والذي يتسم أغلبه بحدائثة التحاقه بالمؤسسة، وكذا درجة الوعي لدى العاملين بأهمية تحقيق أهدافهم المرتبطة بأهداف المؤسسة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي

1-مريم عمراوي، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت-، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- التعرف على العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه يوجد هناك مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- أنه يوجد هناك مستوى توافر مرتفع للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- أنه هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
 - أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
 - أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
 - أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- 2- مسغوني نجوى، قدة حياة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع الإبداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه؛
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة؛
- التعرف على العلاقة التأثيرية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع التنظيمي، إذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيتين هما: الريادة في في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات، استراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- استحواذ مخبر المجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين، هذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية؛
 - لا يعتمد مخبر المجد على الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بصورة مباشرة رغم توفره على كل أبعاده؛
 - اختلاف قطاع التحاليل الطبية عن القطاعات الأخرى كونه يتعامل مع زبائن في حالة خاصة (مرضى).
- 3-نواف نهار سليم طبيشات، دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سبتمبر 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة وتحليل مفهوم ومقومات الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقه في تطوير المنظمات؛
- التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية؛
- دراسة مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة الأردنية؛
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مقومات الإبداع التنظيمي وتطوير المنظمات العامة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر والمستوى العلمي والوظيفية وأخيراً الخبرة العلمية)؛
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد بتقديم بعض الحلول حول كيفية الاستفادة من المنهج الإبداعي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية العامة يستند إليها الباحثون في إجراء دراسات مستقبلية

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أوضحت النتائج بأن أهم مقومات الإبداع التنظيمي هي توافر رسالة واضحة للمؤسسة وتحسين علاقات العمل؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- أظهرت النتائج بأن أهم معوقات الإبداع التنظيمي التي تواجه المؤسسات العامة المستقلة الأردنية هي محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل؛
 - أوضحت النتائج بأنه يمكن الاستفادة من الإبداع التنظيمي في مجال العمل، من خلال تغيير وتطوير سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل؛
 - بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الإبداع التنظيمي وبين تطوير المؤسسات العامة يعود لمجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل؛
 - يمكن للإبداع التنظيمي أن يساهم بعملية التطوير عند توافر المقومات الرئيسية للإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة المستقلة؛
 - الارتباط بين الإبداع التنظيمي وبين تطوير المؤسسات يواجه صعوبات ومعوقات كثيرة تعمل على ضعف الاستفادة من الإبداع التنظيمي؛
 - المؤسسات المستقلة الأردنية تواجه مجموعة من المعوقات التي تحدّ من تبني الإبداع التنظيمي، مما ينعكس سلباً على الاستفادة منه في تطويرها.
- 4- سبيس إخلص، عرفة وردة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة "سيترام" ورقلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد المفاهيم لموضوع الإبداع التنظيمي بأبعاده؛
- تحديد مفهوم أداء العاملين في مؤسسة سيترام؛
- معرفة ما مدى استيعاب مؤسسة سيترام ورقلة لموضوع الإبداع التنظيمي؛
- كيفية تطبيق الإبداع في مؤسسة سيترام ورقلة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر مرتفع للإبداع التنظيمي في مؤسسة سيترام ورقلة، حيث كانت أبعاد الدراسة (الأصالة، الطلاقة، حساسية المشكلات، المرونة) بمستوى مرتفع؛
- وجود مستوى متوسط بين أداء العاملين ببعديه (الكفاءة والفعالية) في مؤسسة سيترام ورقلة؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- توجد علاقة طردية إيجابية بين الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، حساسية المشكلات، المرونة) وأداء العاملين لدى عمال مؤسسة سيترام ورقلة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأداء العاملين في مؤسسة سيترام ورقلة يعدّ بعدي المرونة وحساسية المشكلات من أهم الأبعاد المؤثرة في رفع أداء العاملين بعديه (الكفاءة والفعالية)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الراسة حول مستوى أداء العاملين للبيانات الشخصية (الجنس، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل).

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بموضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

- 1- سهام شيهاني، دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز أهمية الإبداع للمؤسسة ودوره في تطورها كاستجابة منها للتغيرات البيئية المحيطة والتي أوجبت التأقلم معها؛
- تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي وتبيين دور وتأثير الثقافة السائدة على الإبداع التنظيمي؛
- تحديد خصائص ومميزات ثقافة مؤسسة موبيليس وكذا الدور الذي تلعبه في تطوير إبداعها التنظيمي في ظل المنافسة التي تعرفها مع القطاع الخاص؛
- تحديد أهمية التغيير الثقافي وضرورة خلق ثقافة إبداعية لدعم وتطوير السلوكيات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- استطاعت مؤسسة موبيليس أن تثبت وجودها كمنافس قوي في سوق الهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال العروض والخدمات المبدعة التي تطرحها؛
 - ثقافة مؤسسة موبيليس مازالت متأثرة بثقافة المؤسسة العمومية (الثقافة البيروقراطية) التي كانت تعرفها قبل إصلاحات الحكومة الجزائرية لقطاع الاتصالات وطرح المؤسسة في المنافسة، ورغم التغييرات المادية والشكلية التي قامت بها المؤسسة والتي تظهر في أحدث التكنولوجيات التي توفرها وتسعى إلى توفيرها من معدات، إلا أنها لم تهتم بالجانب الإنساني أو الثقافي للعمال؛
 - مؤسسة موبيليس لا تولي اهتمام بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع والظاهرة من خلال العناصر والجوانب الثقافية المؤثرة سلباً على سيرورة الإبداع في المؤسسة؛
 - إدراك العاملين في مؤسسة موبيليس إلى أهمية ودور الثقافة السائدة وتأثيرها على المؤسسة وضرورة التغيير الثقافي الذي من شأنه أن يوجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وإذابة الجليد على ذهنيات العمال غير المرنة مع التغيير نحو الإبداع وهذا من خلال استراتيجية محددة من طرف قادة المؤسسة والتي ترسم معالم الثقافة المطلوبة.
- 2- تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛
- كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي وسبب تحقيق ذلك؛
- أهمية ومكانة الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- التحسيس بأهمية الثقافة التنظيمية كمدخل هام في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ضبط آليات مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ضبط شروط ومتطلبات تحقيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ازدادت أهمية ومكانة الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة كنتيجة لزيادة حدة التنافسية التي أصبحت تعرفها بيئة الأعمال اليوم.
- ولتساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي يجب أن تكون هناك هيكلية تنظيمية مبنية على ثقافة الإبداع التنظيمي، تضمن نشر وتشجيع وترسيخ القيم والسلوكيات الإبداعية في أعضاء التنظيم، وكذا وجود قيادة تؤمن بأهمية الإبداع وتشجع عليه، بالإضافة إلى وجود موارد بشرية قادرة على تحقيق الإبداع التنظيمي، ووجود نظام تحفيزي قادر على تحريك السلوك الإبداعي.
- 3- هيبه صالح، دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، جامعة غرداية، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة كيف تثر البيئة الثقافية داخل مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب وحدة غرداية ALFAPIPE.
- التعرف على مدى التكامل الموجود بين ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي لمؤسسة صناعة الأنابيب وحدة غرداية ALFAPIPE.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تظهر دراسة الحالة في مؤسسة الأنابيب فرع غرداية كيف تلعب المؤسسة دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع التنظيمي، تمثل هذه المؤسسة مثلاً ناجحاً على كيفية تطبيق مبادئ وقيم تعزز الإبداع وتدعمه، من خلال تهيئة بيئة مشجعة ومحفزة للابتكار.
- تمكنت مؤسسة الأنابيب فرع غرداية من تشجيع موظفيها على تقديم الأفكار المبتكرة والحلول الجديدة للتحديات، تم تعزيز التفاعل والتواصل بين أفراد الفريق، مما سمح بمشاركة الخبرات وتبادل الأفكار بشكل فعال،

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- كما اتبعت المؤسسة سياسات إدارية تشجع على التجربة والمخاطرة المحسوبة، مما أتاح للموظفين الفرصة لتطبيق أفكارهم بشكل مبتكر دون خوف من الفشل، من خلال تقديم التدريب وتوفير الموارد،
- تم تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم لدعم الابتكار.
- تلعب ثقافة المؤسسة دوراً رئيسياً في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة الأنابيب فرع غرداية عن طريق الجهود المبذولة لتشجيع التفكير الإبداعي وتوفير الدعم للأفكار الجديدة التي أسهمت في تحقيق نجاحات ملموسة وتطورات مستدامة في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تعتبر الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوعنا من المواضيع القيمة مقارنة بالدراسات العربية، حيث سيتم التطرق إلى أبرزها:

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع ثقافة المؤسسة

1-دراسة: LASSOUED Kais بعنوان:

"Culture d'entreprise contrôle de Gestion étude empirique"

تشخيص ثقافة المؤسسة في مراقبة التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص ثقافة المؤسسة في مراقبة التسيير، على أساس أن الثقافة أو الظواهر الثقافية ذات صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي البشري في مجال الأعمال التجارية وفي مجال مراقبة التسيير.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة منخفضة جداً، فإضفاء الطابع الرسمي على نظم المراقبة يكاد لا يتأثر بثقافة المؤسسة، ومن المثير للدهشة والحيرة أن نتائج هذه الدراسة لا تتوافق مع ما توصل إليه الباحثون الآخرون في هذا المجال الذي يبحث عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة والرقابة؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- أن القادة والمديرين في المؤسسات أو الشركات التونسية تشتغل بتفعيل نظام القيادة وآليات تجسيد السيطرة الإدارية داخل المؤسسة على حساب التكيف الثقافي، وهذه النتيجة تفسر لنا سوسيولوجيا هامة وهي أن الشركات التونسية لا تعطي أهمية كافية للثقافة.

2-دراسة: Dr. Léo F. C. Bruno بعنوان:

"ORGANIZATIONAL CULTURE: HOW TO MEASURE IT-A CASE STUDY"

الثقافة التنظيمية: كيفية قياسها -دراسة حالة إفرادية- والتي أجراها في منظمات الأعمال البرازيلية في سنة 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل، بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها، بالإضافة إلى استخدام نموذج (The Barros &Prêtes model) ويقترح هذا النموذج تسع سمات ثقافية موجودة في بيئة الأعمال التجارية البرازيلية: قوة المركزية، الشخصية أو الانفرادية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي وتجنب الصراعات والمرونة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها المرونة، مما يدل على وجود قدر كبير من المرونة لدى المنظمة، ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية، والمستوى الثالث ظهر في الولاء الشخصي والحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات، وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية، وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية، وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ثانيا: الدراسات المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي

1-دراسة: 2000 Andriopoulos and Lowe بعنوان:

"Enhancing Organization the process of perceptuel challenging, november 2000"

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الممارسات الإدارية التي تعزز الإبداع التنظيمي في ثلاث شركات بريطانية؛
- اعتمدت على المنهج الاستقرائي في جمع البيانات حيث تم إجراء المقابلات مع المديرين والموظفين.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن عنصر نجاح المنظمات يكون عن طريق تطوير القدرات الإبداعية لدى الموظفين والتي تساعد على تحقيق التميز وأن المنظمات بحاجة للمهارة الإبداعية التي تمكنها من اكتساب المعرفة.

2-دراسة: 2014 Meihami بعنوان:

"Evidence Knowledge Management a Way to gain a CompétitiveAdvantage in Firms of Manufacturing Compagnies"

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة؛
- أن عملية تحليل السياسات المعمول به في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بموضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

1-دراسة: Attaula Fahes R Alenezi بعنوان:

The Relationship between Organizationnel Culture, Organizational Capital and Organizational Innovation among Faculty Members at northern Border University, Journal of College of Education, Volume: 46, numéro: 3, 2022.

عطا الله بن فاحس راضي العنزي، العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، مجلة كلية التربية، المجلد 46، العدد 3، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- مدى وجود علاقة ارتباطية دالة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال والإبداع التنظيمي؛
- القدرة التنبؤية بالإبداع التنظيمي من الثقافة التنظيمية؛
- القدرة التنبؤية برأس المال التنظيمي من الثقافة التنظيمية؛
- القدرة التنبؤية بالإبداع التنظيمي من رأس المال التنظيمي؛
- التوصل إلى النموذج البنائي الذي يوضح مسارات التأثير والتأثر للعلاقات بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة ودالة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وهذا يعني أن التعاون بين أعضاء المنظمة الواحدة ارتبط بالإبداع داخل هذه المنظمة؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة ودالة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي إلى تأثير رأس المال التنظيمي بقيم ومعايير المنظمة؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعتدلة ودالة بين رأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك إلى رأس المال التنظيمي يزيد من خلال قدرة المنظمات على التنافسية؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح أن هناك عدة نقاط تشابه واختلاف تجمع بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ونذكرها فيما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتمثل فيما يلي:

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول موضوعي ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي؛
- تم الاعتماد في الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان، وذلك كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة؛
- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت كذلك الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛
- تبين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية متشابهة في كونها تعتمد على مجموعة من العاملين من موظفين وإداريين وإطارات.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات من حيث الموقع الجغرافي، حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، بينما الدراسات السابقة أجريت في عدة أماكن منها (الجامعات، المؤسسة الخدمائية والاقتصادية).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني والمكاني؛
- تناولت الدراسات السابقة ثقافة المؤسسة من وجهات نظر مختلفة، وكذلك الإبداع التنظيمي حيث تميت أغلبها في معرفة العلاقة؛
- لا تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، حيث أن الدراسات السابقة تجمع بين العديد من المتغيرات منها: (دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة واستثمار الموارد البشرية، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين)؛

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- كما لا تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أهداف كل دراسة التي تسعى إليها.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ثقافة المؤسسة التي تعتبر عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، فهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة واستقرت على مدار الزمن لتوجه سلوك أفراد المؤسسة في كيفية تفاعلهم وأدائهم داخل بيئة العمل، وبالتالي فهي توجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فلا يمكن الجزم أن هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المؤسسات، ولكن من الأفضل أن تكون هناك ثقافة تدعم استراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات نجاحها، وبالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة وهي الغاية والهدف المرجو من دراسة ثقافة المؤسسة.

وتم التطرق أيضا إلى الإبداع التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة، حيث يقصد بالإبداع التنظيمي استخدام الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحسين عمليات وهياكل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والتفوق في السوق، فالإبداع التنظيمي هو الغاية والوسيلة في نفس الوقت لأي مؤسسة، إذ أن المؤسسات تسعى إليه وهو وسيلتها للوصول إلى أهدافها.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS - تيسة -

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية في الفصل الأول وبعد عرض الدراسات السابقة للموضوع، سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري لموضوع دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي على الجانب التطبيقي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث اعتمدنا على الاستبانة لاستقصاء الآراء حول الموضوع، واستخراج النتائج وتحليلها، هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، حيث يحتوي على ثلاث مباحث، كل مبحث يتضمن مجموعة من المطالب.

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛

✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

✓ **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تجسيدا للموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، ومنه فإنه اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وذلك توضيحا للمعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق، نشأتها، أهميتها، الدور الفعلي لها، إمكانيات وأهداف هذه المؤسسة، والهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

نعرض فيه ما يلي:

أولا: نبذة تاريخية عن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

اكتشف منجم قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة تحت اسم مؤسسة S.D.O (Société De Djebel Onk) وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة وتم تأميم المؤسسة سنة 1966، حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة (Société De Recherches Exploitation Minière) SONAREM "مؤسسة الأبحاث والاستغلالات المنجمية"، والتي كان مقر إدارتها بالحراش العاصمة، لكنه حول في 1983/06/03 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة (FERPHOS) "مؤسسة الحديد والفوسفات"، أما حاليا منذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين (SOMIFER) ومقر إدارتها بالونزة، و (SOMIPHOS) ومقر إدارتها بمدينة بئر العائر وهي محل الدراسة.¹

- الموقع الجغرافي:

يقع المنجم في أقصى شرق البلاد بجنوب ولاية تبسة بعد 90 كلم من مقر الولاية، وبالضبط بمدينة بئر العائر، ويبعد ب 25 كلم على الحدود التونسية، ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

¹- مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

ثانيا: أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تحتل مؤسسة (SOMIPHOS) مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني والدولي، نظراً لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات وما لها من أهمية في إنتاج ملايين الأطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة والتقليص منها في المنطقة؛
- إنتاج أكثر من 1500.000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800.000 طن في المستقبل؛
- منح عدة امتيازات للعمال (السلفيات - السكن - العطل الصيفية - بعثات تكوينية - ترقيات...)
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار؛
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات؛
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير؛
- استفادة العدي من الطلبة من التربص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 طالب و180 طالب.

ثالثاً: الدور الفعلي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تلعب مؤسسة (SOMIPHOS) دوراً هاماً جداً حيث أنّ دورها الأساسي ستمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام (بالنسبة للمؤسسة) يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخلياً لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل وخارج المؤسسة والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة والعمل الجاد.

المطلب الثاني: إمكانيات وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos -تبسة-

أولاً: إمكانيات مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة -

تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحمل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف.

1-الإمكانيات المادية:

تُعدّ المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن، حيث يقول الأجانب عن رملها أنه الذهب الحقيقي وتمثل فيما يلي:¹

- مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق؛
- مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02 مليار طن.

2-الإمكانيات البشرية:

تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية كآلاتي:

- أعوان التنفيذ: 692؛
- أعوان التحكم: 589؛
- الإطارات: 97؛
- الإطارات السامية: 49؛

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

ثانيا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة -

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدّة أهداف، فمجموعة... من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية- اجتماعية- ثقافية- وتكنولوجية)¹.

1-الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول؛
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون؛
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض الفائض في قيمتها؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها؛
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكتملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

2-الأهداف الاجتماعية:

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

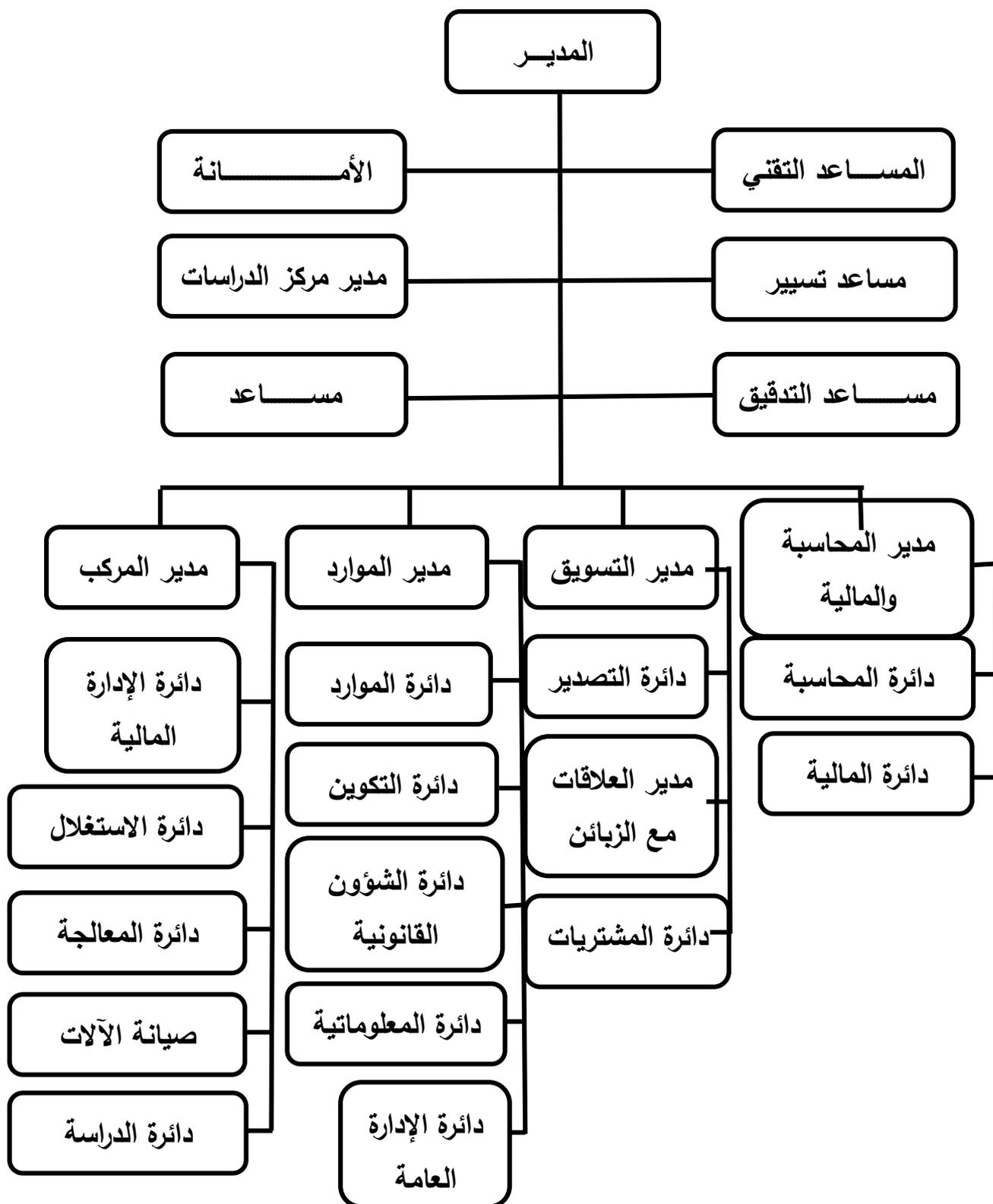
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.
- 3- الأهداف الثقافية:
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- توفير وسائل الترقية والثقافة؛
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص لديهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.¹

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة -

حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لا بدّ لها من هيكل تنظيمي يمكنها بمختلف نشاطاتها وهو ما تسعى إليه مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- جاهدة تحقيقه من خلال هيكل تنظيمي وظيفي، وهو ما يلاحظ من خلال الشكل رقم (02)، ويمكن عرض محتوى الهيكل التنظيمي فيما يلي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، 2024/2023

عرض محتوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- كما يلي:

أولاً: الرئيس المدير العام

هو الرئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات المادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإنتاج الشركة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتبار العمال الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- يتمتع المدير العام إضافة إلى جدوى الوحدات والهياكل المركبة إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.¹

ثانياً: الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتعليم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

¹ - مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

ثالثا: المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة وبالمتابعة للنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلغت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

رابعا: مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه. إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

خامسا: المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحنل حيزاً هاماً في استراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملاءمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

سادسا: مساعد الاتصال والتلخيص

- من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

سابعاً: مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة، وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

ثامناً: مديرية الموارد

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

تاسعاً: مديرية التسويق

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع بحسب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوقود والزبائن الدوئيين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

عاشرا: مديرية المحاسبة والمالية

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بالتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

إحدى عشر: مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتبار يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فوفوس ككل، حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.¹

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أنّ عدد العمال به يصل إلى حدّ 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 05 أقسام عملية وهم: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع، قسم الصيانة المتحركة، وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار محقق.

¹- مصلحة الموارد البشرية، مديرية مناجم الفوسفات - تبسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تُعدّ منهجية البحث ذلك الموجه الذي يقود الباحث لاستكشاف مختلف مراحل البحث، وأيضا الإجابة على مختلف الأسئلة وفك الغموض وإيجاد تفسيرات عملية واقعية لإشكال موضوع الدراسة، إلا أنه هذه الأساليب والإجراءات تشكل مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل على ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** تحديد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

1- المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي، كونه يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث التعرف على دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الابداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على جميع إدارات وموظفي وعمال مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-، وقد وزعت (35) استمارة واسترجعت منها 30 استمارة أي أن نسبة الاستجابة (88.88%).

الجدول رقم (03): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
30	35	30	88.88%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على توزيع الإستبيان

3- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- المجال البشري: 30 إطار وموظف وعامل بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة
- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 20 فيفري الى غاية 20 مارس 2024.
- المجال المكاني: مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

1- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على بدأً بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية في الوظيفة للعينة.

القسم الثاني: دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي

➤ **المحور الأول:**ثقافة المؤسسة، وتكون من 04 ابعاد محددة كما يلي:

البعد الأول:الثقة، ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04؛

البعد الثاني:الثقافة الاجتماعية، ويتكون من 04 فقرات محددة من 05 الى 08؛

البعد الثالث:الرؤية المشتركة، ويتكون من 04 فقرات محددة من 09 إلى 12؛

البعد الرابع:اللغة المشتركة والقصص والحكايات المشتركة، ويتكون من 04 فقرات محددة من 12

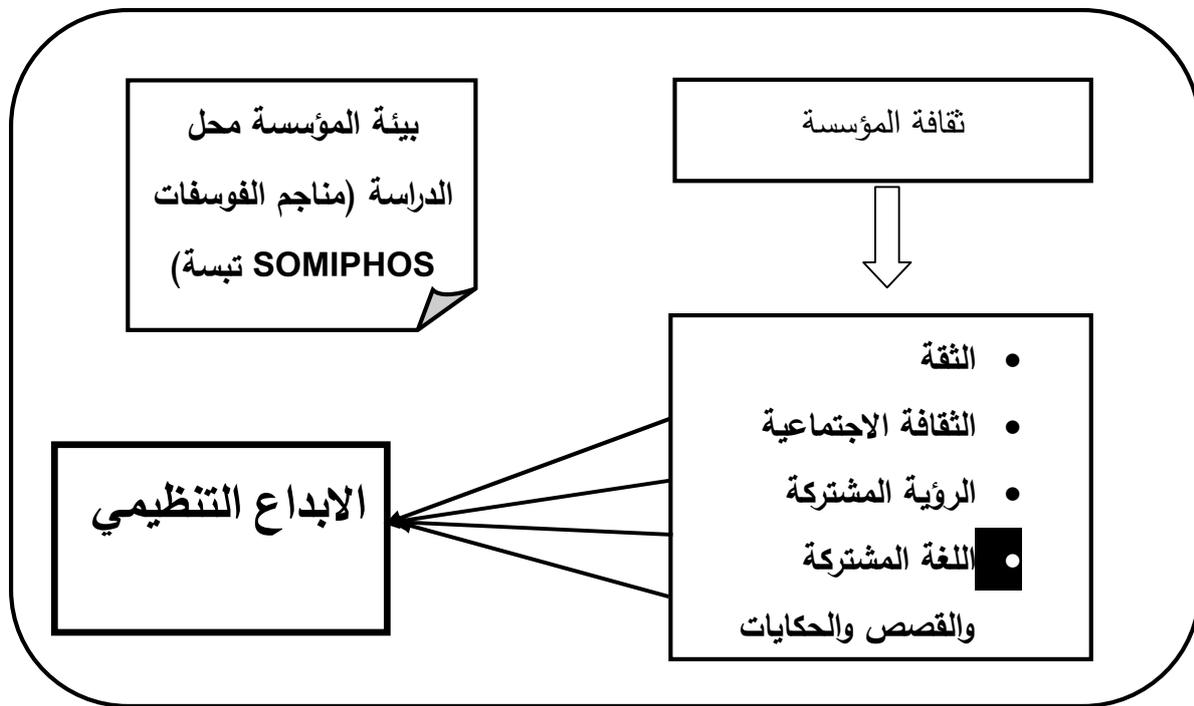
الى 14

➤ المحور الثاني: جاء تحت عنوان "الإبداع التنظيمي" شمل 14 عبارة متتالية مرقمة من 17 إلى 30.

➤ ثانيا: نموذج الدراسة

➤ بالاستعانة بما أوردنا في الجزء النظري، أيضا الهدف الذي يسعى إليه هذا البحث هو إيجاد واختبار العلاقة التأثيرية ما بين متغيرات الدراسة، يمكن وضع مخطط تصوري يعبر عن هذه العلاقة المفروضة ويتمثل في:

➤ الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



➤ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

➤ يشمل نموذج الدراسة على متغير مستقل ثقافة المؤسسة وفيه تم الاعتماد على أبعاده المستقلة هي: (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة المشتركة والقصص والحكايات المشتركة)، وشمل أيضا على متغير تابع هو الإبداع التنظيمي ويحتوي على عناصره (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل، الكم والكيف، التوسيع)، وبالتالي اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

1-1 طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، واعطاء درجات مندرجة من 01 الى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (04): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2,58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1-2- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

أجريت دراسة الخصائص السيكومترية لاستبيان دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، على عينة قوامها (30)، وفيما يلي سنتعرض لنتائج الثبات والصدق كما أسفر عليه هذا البحث.

2- صدق أداة الدراسة:

1-2 صدق استبيان دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي:

2-1-1- صدق المحكمين:

وللتأكد من صدق الاستبيان دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير جامعة تبسة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الاستبيان من حيث:

- مدى قياس المحاور للمتغير؛
- مدى قياس الفقرات للمحاور؛
- عدد الفقرات في كل محور
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات؛
- طلب البديل في حالة عدم الموافقة؛
- مدى صلاحية الصياغة لأفراد العينة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من الفقرات لبعض المحاور وتحصلنا في الأخير على استبيان نهائي لموضوع الدراسة.

2-1-2 الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لـ بيرسون (Pearson) بين الاستبيان ودرجات المحاور وبين الفقرات بعضها ببعض وكذلك بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (06): معامل الارتباط لبيرسون بين المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	1	0.541
المحور الثاني	0.541	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه،⁽¹⁾ يمكن القول بأن قيم بيرسون موجبة ودالة عند (0.01 فأقل) هذا يدل على أن المحور الأول الذي يخص المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة) والثاني (الابداع التنظيمي) كمتغير تابع، تتمتع بدرجة حسنة من الصدق تمكننا من الوصول إلى نتائج مرضية وواقعية.

3- ثبات أداة الدراسة:

3-1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم(07): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
المحور الأول	16	0.973
المحور الثاني	14	0.970
الاستبيان	30	0.972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح اعلاه تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) للمحور الأول: ثقافة المؤسسة يساوي (0.973) والمحور الثاني الابداع التنظيمي يساوي (0.970) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0,60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الاتية والمتمثلة في:

1- التكرارات:

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبانة وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبيان.

⁽¹⁾ ينظر الملحق رقم (03).

2- النسبة المئوية:

لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأسئلة وهي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبيان. حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي: (1)

$$\text{النسبة المئوية (التكرار المئوي)} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

3- مقاييس النزعة المركزية:

3-1- المتوسط الحسابي:

اخترنا منها المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي فهو مهم جداً، وهي القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية التالية: (2)

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i \times f)}{f}$$

حيث f هو التكرار، و x ، القيمة المقاسة.

4- مقاييس التشتت:

إنّ جميع قيم مقاييس التشتت غير سالبة، ومن مقاييس التشتت المدى، نصف المدى الربيعي، الانحراف المتوسط، الانحراف المعياري. ونلتزم في دراستنا الحالية بالانحراف المعياري. الذي هو عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات المقاسة، ويحسب بالعلاقة الآتية: (3)

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية مع العلم أنه يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

(1) أحمد عبد السميع طيبه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص؛ 27.

(2) كامل فليفل وفتحي حمدان، الإحصاء، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص؛ 71.

(3) كامل فليفل وفتحي حمدان، مرجع سابق، ص؛ 71.

5- الانحدار البسيط:

يهدف تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى فهم العلاقة بين متغيرين كميين، حيث يتم دراسة أثر متغير (المتغير المستقل) على متغير آخر (المتغير التابع). لنفترض أننا نريد دراسة أثر الإنتاج على التكلفة. في هذه الحالة، يُعدّ الإنتاج هو المتغير المستقل، بينما تُعدّ التكلفة هي المتغير التابع. يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع من خلال معادلة خطية بسيطة، تُعبّر عن المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل.

وتتمثل هذه المعادلة بالشكل التالي (قد نجد بعض الاختلاف في وضع الأحرف الرياضية لكل المعنى يبقى وحيداً):⁽¹⁾

$$y = Ax + B \text{ حيث:}$$

y هو المتغير التابع؛

x هو المتغير المستقل؛

A ميل المستقيم الممثل بالمعادلة السابقة وقد يشار إليه بمعامل الانحدار؛

B نقطة تقاطع المستقيم مع محور الفواصل ويدعى بالمعامل الثابت.

⁽²⁾ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الرذن، 2009، ص 217.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية؛**

✓ **المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة؛**

✓ **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

أولاً-توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	21	70
انثى	9	30
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الذكور عددهم 21 بنسبة 70% يليها الاناث عددهم 9 بنسبة 30%، أي أن غالبية الوظائف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- يشغلها الذكور

ثانياً -توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (السن).

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	02	6.6
من 30 الى 40 سنة	14	46.7
من 41 الى 50 سنة	14	46.7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن من 41-50 سنة المقدر عددهم 14 بنسبة 46.7% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى مع الفئة من 30 الى 40 سنة الذين كان عددهم 14 بنسبة 46.7%، وفي المرتبة الثانية كانت الفئة أقل من 30 سنة وعددهم 02 بنسبة 6.6%، والملاحظ أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة يعتمد على الفئة العمرية بين 30 و 50 سنة فهي غالباً ما تكون الأكثر نشاطاً في سوق العمل وتمتلك خبرة مهنية قد تؤثر إيجاباً على مستويات الإبداع التنظيمي. يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة ممثلة بنسبة ضئيلة، مما قد يتطلب دراسة إضافية لتحديد مدى تأثير هذا التوزيع على النتائج النهائية وتحليل الفروقات العمرية في سياق الإبداع التنظيمي.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
بكالوريا	08	26.7
ليسانس	12	40
ماستر أو ماجستير	10	33.3
دكتوراه	00	00
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من المستوى الليسانس المقدر عددهم 12 بنسبة 40% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة المستوى ماستر وماجستير وعددهم 10 بنسبة 33.3%، وفي الأخير كانت الفئة المستوى البكالوريا وعددهم 08 بنسبة 26.7%. وهذا ما يعبر على أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تعتمد فئة الجامعيين أكثر باعتبار أن مهامهم تعتمد على البرامج المتطورة، كما أن تخصصهم يتوفر إلا في الجامعة. كما أن هذه التوزيعات قد تكون مفيدة لفهم تأثير المستوى التعليمي على الإبداع التنظيمي، حيث أن التعليم العالي يمكن أن يرتبط بمهارات تحليلية وقدرات إبداعية أكبر. ومن المهم النظر في كيفية تفاعل الأفراد من مختلف المستويات التعليمية مع ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي لتحقيق نتائج شاملة ودقيقة.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 03 سنوات	5	16.7
من 03 الى 10 سنوات	16	53.3
من 11 الى 15 سنة	6	20
أكبر من 15 سنة	3	10
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من خبرة من 03 سنوات إلى 10 سنوات وعددهم 16 بنسبة 53.3%، يليها الفئة من 11 الى 15 سنة عددهم 6 بنسبة 20%، يليها الفئة اقل من 03 سنوات عددهم 05 بنسبة 16.7%، وفي الاخير كانت الفئة من أكبر من 15 سنة عددهم 03 بنسبة 10%.

وهذا قد يكون له تأثير على نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع التنظيمي، حيث يمكن أن تختلف مستويات الإبداع والتفاعل مع ثقافة المؤسسة حسب مستوى الخبرة. المشاركون ذوو الخبرة الأقل من 3 سنوات يشكلون نسبة أقل، وكذلك المشاركون ذوو الخبرة التي تزيد عن 15 سنة، مما قد يتطلب الانتباه عند تحليل تأثير الخبرة المهنية على الإبداع. فالتوزيع الحالي للخبرة المهنية في العينة المدروسة يشير إلى تركيز على الفئات ذات الخبرة المتوسطة. من المهم تحليل كيف تؤثر الخبرة المهنية على الإبداع التنظيمي، مع مراعاة أن الفروق في مستويات الخبرة قد تسهم في تباين وجهات النظر حول ثقافة المؤسسة وقدراتها على تعزيز الإبداع. لتحقيق نتائج شاملة، يجب أن تُدرس تأثيرات هذه الفروقات لضمان فهم دقيق لكيفية دعم ثقافة المؤسسة للإبداع عبر مختلف مستويات الخبرة المهنية.

خامسا-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقا لنوع النشاط

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الخيارات	التكرارات	النسبة %
إطار سامي	8	26.7
إطار تنفيذي	22	73.3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

العينة المدروسة تتوزع حسب المهنة على النحو التالي: 26.7% من المشاركين يعملون كإطارات سامية، بينما 73.3% يعملون كإطارات تقنية. هذا التوزيع يظهر تركيزاً أكبر على الإطارات التقنية الذين يشكلون غالبية العينة. قد يكون لهذا التوزيع تأثير على نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع التنظيمي، حيث يمكن أن تختلف مواقف وتجارب الإطارات السامية عن الإطارات التقنية في تفاعلهم مع ثقافة المؤسسة وإسهامهم في الإبداع. من المهم مراعاة هذه الفروقات المهنية عند تحليل النتائج لضمان فهم شامل لتأثيرات المهنة على الإبداع التنظيمي وكيفية تعزيز ثقافة المؤسسة لدعم الابتكار بين جميع مستويات الموظفين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات المستقلة للدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار تساؤلات الدراسة من خلال تبيان مدى تحققها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولا -تحليل نتائج المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة)

1-1- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محاور ثقافة المؤسسة.

ويتم قياسه من خلال اجابات المبحوثين على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام، وسيتم تفصيل إجابات الأفراد على الأبعاد كما يلي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الثقة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
03	منخفض	0.994	2.33	يحقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية
01	منخفض	0.937	2.47	يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار .
04	منخفض	0.750	2.30	تعتمد المؤسسة على التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة
02	منخفض	0.860	2.47	يلتزم القادة والإدارة العليا بتحقيق الوعود من مكافآت وحوافز للموظفين
	منخفض	0.885	2.39	بعد الثقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الثقة بلغ (2.39) والانحراف المعياري بقدر ب (0.885) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الثقة منخفض، حيث لم يكن اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- سياسة الثقة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار (2.47) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.937)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة يلتزم القادة والإدارة العليا بتحقيق الوعود من مكافآت وحوافز للموظفين والمقدر (2.47) والانحراف معياري (0.860)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة يحقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية حسابي (2.33) والانحراف معياري (0.994)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة يحقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية بمتوسط حسابي (2.30) والانحراف معياري (0.750).

مع ذلك، يلاحظ أن هناك تبايناً في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري، حيث يتراوح بين معتدل إلى مرتفع. هذا يعني أنه في بعض الحالات، هناك تباين كبير في الآراء بين المشاركين بشأن مدى الثقة في المؤسسة. وبناءً على هذا التحليل، يبدو أن هناك فرصة لتحسين ثقافة المؤسسة وتعزيز الثقة بين العاملين فيها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج وسياسات تعزز الشفافية والتواصل، بالإضافة إلى تعزيز التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة. من المهم أيضاً أن تلتزم القيادة العليا

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

بتحقيق الوعود المتعلقة بالمكافآت والحوافز، مما يمكن أن يسهم في بناء بيئة عمل تنتم بالثقة والاستقرار.

1-1-2- بعد الثقافة الاجتماعية:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الثقافة الاجتماعية.

الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تعتمد المؤسسة على تبادل الأفكار والآراء.	2.37	0.850	منخفض	01
تتوفر في المؤسسة اختلافات ثقافية تؤدي إلى سوء وصعوبة الاتصال بين الموظفين	2.27	0.640	منخفض	02
التنوع يعزز من التفكير النقدي ويحسن صنع القرار.	2.13	0.629	منخفض	04
تعتمد المؤسسة على التشجيع لتحقيق ثقافة أكثر تقبلاً وشمولية.	2.23	0.858	منخفض	03
بعد الثقافة الاجتماعية	2.25	0.744	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الثقافة الاجتماعية بلغ (2.25) والانحراف المعياري بقدر ب (0.744) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد الثقافة الاجتماعية منخفض، حيث لم يكن اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة لسياسة الثقافة الاجتماعية، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعتمد المؤسسة على تبادل الأفكار والآراء (2.37) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.850)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تتوفر في المؤسسة اختلافات ثقافية تؤدي إلى سوء وصعوبة الاتصال بين الموظفين والمقدر (2.27) والانحراف معياري (0.640)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة تعتمد المؤسسة على التشجيع لتحقيق ثقافة أكثر تقبلاً وشمولية بمتوسط حسابي (2.23) والانحراف معياري (0.858)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة التنوع يعزز من التفكير النقدي ويحسن صنع القرار بمتوسط حسابي (2.13) والانحراف معياري (0.629).

من الجدير بالذكر أن الانحراف المعياري للعناصر جميعها يكون معتدلاً، مما يشير إلى أن هناك درجة من التوحد في الآراء بين المشاركين حول الجوانب الاجتماعية في المؤسسة. وبناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن هناك فرصة لتحسين الثقافة الاجتماعية في المؤسسة من خلال تعزيز

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

التبادل الفعال للأفكار والآراء، وتعزيز الاتصال بين الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم الثقافية. كما يمكن أيضاً تعزيز التفكير النقدي وصنع القرار عن طريق التنوع في المؤسسة، والتشجيع على ثقافة تقبل وشمولية أكبر. هذه الخطوات يمكن أن تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تعزز التعاون والابتكار.

1-1-3 بعد الرؤية المشتركة:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدها الرؤية المشتركة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
03	منخفض	0.850	2.37	نرى أن الرؤية المشتركة تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية.
01	منخفض	1.135	2.57	تعتمد المؤسسة على قيم ومبادئ مشتركة يؤمن بها العاملين في المؤسسة
02	منخفض	1.073	2.43	الثقافة التنظيمية تعكس الرؤية والقيم
04	منخفض	0.794	2.30	تعتمد المؤسسة على التعاون والابتكار والمرونة على مستوى عملياتها
	منخفض	0.963	2.42	بعد الرؤية المشتركة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها الرؤية المشتركة بلغ (2.42) والانحراف المعياري بقدر ب (0.963) وقد كان الاتجاه العام لعبارة بعد الرؤية المشتركة منخفض، حيث لم يكن اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة لسياسة الرؤية المشتركة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تعتمد المؤسسة على قيم ومبادئ مشتركة يؤمن بها العاملين في المؤسسة (2.57) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.135)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة الثقافة التنظيمية تعكس الرؤية والقيم (2.43) والانحراف المعياري (1.043)، يليها في المرتبة الثالثة لفقرة نرى أن الرؤية المشتركة تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية بمتوسط حسابي (2.37) والانحراف المعياري (0.850)، وفي المرتبة الأخيرة لفقرة تعتمد المؤسسة على التعاون والابتكار والمرونة على مستوى عملياتها بمتوسط حسابي (2.30) والانحراف المعياري (0.794).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

ومع ذلك، يُلاحظ بعض التباين في الآراء كما يُظهر الانحراف المعياري، والذي يشير إلى أن هناك بعض الاختلافات في الاعتقادات بين المشاركين بشأن أهمية الرؤية المشتركة والقيم المشتركة في الثقافة التنظيمية.

بناءً على ذلك، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تعزيز الوعي بأهمية الرؤية المشتركة والقيم المشتركة في توجيه سلوكيات وقرارات الموظفين، ويمكن أيضاً تحفيز التفاعل والتعاون من خلال تعزيز هذه العوامل داخل الثقافة التنظيمية.

1-1-4- بعد اللغة المشتركة والقصص والحكايات المشتركة:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد اللغة المشتركة و القصص والحكايات المشتركة.

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لخلق التطوير	2.23	0.679	منخفض	03
تساهم اللغة المشتركة في توصيل الأفكار إلى الآخرين.	2.37	0.999	منخفض	01
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لتعزيز وتسهيل التبادل للمعاني والحفاظ عليها.	2.33	0.994	منخفض	02
يساهم تطبيق اللغة المشتركة في بناء وتعزيز الهوية وتحقيق الانتماء والتواصل بين العاملين	2.37	0.999	منخفض	01
بعد اللغة. القصص والحكايات المشتركة	2.33	0.918	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد اللغة- القصص والحكايات المشتركة بلغ (2.33) والانحراف المعياري بقدر ب (0.918) وقد كان الاتجاه العام لعبارات بعد اللغة- القصص والحكايات المشتركة منخفض، حيث لم يكن اتفاق من جميع أفراد العينة على تبني مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة لسياسة اللغة- القصص والحكايات المشتركة، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرتها يساهم تطبيق اللغة المشتركة في بناء وتعزيز الهوية وتحقيق الانتماء والتواصل بين العاملين، وفقرة تساهم اللغة المشتركة في توصيل الأفكار إلى الآخرين (2.37) وهو الأعلى والانحراف

معياري (0.999)، يليها المتوسط الحسابي لفقرة تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لتعزيز وتسهيل التبادل للمعاني والحفاظ عليها. والمقدر (2.33) والانحراف المعياري (0.994)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لخلق التطوير بمتوسط حسابي (2.23) والانحراف المعياري (0.679).

تبيّن النتائج أن تطبيق اللغة المشتركة يُعتبر عاملاً محفزاً لبناء وتعزيز الهوية المؤسسية، وبالتالي، تحقيق الانتماء وتعزيز التواصل بين العاملين. هذا يعكس التفاعل الإيجابي بين استخدام اللغة المشتركة والتواصل الداخلي في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى توافق بشأن استراتيجية التوظيف وتطوير الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى البحث عن أفضل الكفاءات والمهارات. هذا يعزز فكرة الاستثمار في الموارد البشرية كأساس لتحقيق النجاح والتفوق التنافسي.

بناءً على هذا التحليل، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تعزيز استخدام اللغة المشتركة في بيئة العمل كوسيلة لتعزيز الهوية المؤسسية وتعزيز التواصل والانتماء بين الموظفين. وكذلك، يجب على المؤسسة التركيز على تطوير سياسات التوظيف والتدريب لضمان جذب أفضل الكفاءات وتعزيز الإبداع والابتكار كأساس للنجاح والتميز في السوق.

1-2- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو محور الإبداع التنظيمي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الإبداع التنظيمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
05	منخفض	0.874	2.17	تسعى المؤسسة دائما عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات.
08	منخفض	0.699	2.17	يساعد الإبداع التنظيمي على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.
14	منخفض	0.643	2.00	تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع.
10	منخفض	0.759	2.10	تساهم العوامل النفسية السلبية من تقليل الإبداع التنظيمي.
13	منخفض	0.669	2.03	ينشأ الإبداع التنظيمي من التفاعلات الاجتماعية داخل الهياكل التنظيمية.
11	منخفض	0.607	2.10	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرة على الإبداع.
09	منخفض	0.699	2.17	الظروف البيئية الخارجية تؤثر على مستوى الإبداع.
01	منخفض	0.828	2.27	تساعد المؤسسة الموظفين على تدعيم قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية.
04	منخفض	0.847	2.20	تمنح المؤسسة عناية كبيرة للأفراد المتميزين والمبدعين.
02	منخفض	0.679	2.23	يحاول العاملون النظر للأمور بزوايا مختلفة.
12	منخفض	0.828	2.07	يستطيع العاملون الربط بين مختلف الأفكار للوصول إلى فكرة تخدمهم.
03	منخفض	0.817	2.23	يحرص الأفراد العاملون على تقديم افكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوفة.
07	منخفض	0.699	2.17	يتنبأ العاملون بالمشاكل قبل وقوعها.
06	منخفض	0.834	2.17	يمتلك العاملون القدرة على معرفة وتحليل المشاكل عند وقوعها.
	منخفض	0.749	2.15	محور الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- توجه المؤسسة نحو الإبداع والتميز: يُظهر المتوسط الحسابي لمجموعة العبارات المعروضة أن المؤسسة تولي اهتمامًا بتعزيز الإبداع التنظيمي، حيث يتراوح المتوسط حوالي 2.17. يُظهر الانحراف المعياري المقبول الاختلاف القليل بين آراء الأفراد في هذا الصدد، مما يشير إلى توافق نسبي حول أهمية الابتكار والتميز في العمل.
- تشجيع الثقافة الإبداعية: يعكس المتوسط الحسابي المرتفع للعبارات ذات الصلة بتشجيع الثقافة الإبداعية (متوسط حوالي 2.22) التوجه الإيجابي نحو تعزيز الفضاء الإبداعي داخل المؤسسة. يُظهر الانحراف المعياري المعقول أن الرأي العام داخل المؤسسة متماسك بشأن هذا الموضوع.

- تأثير العوامل الداخلية والخارجية: يشير المتوسط الحسابي المعتدل (حوالي 2.11) للعبارات المرتبطة بتأثير العوامل الداخلية والخارجية إلى أن المشاركين يرون أن هناك عوامل متعددة تؤثر على الإبداع التنظيمي. الانحراف المعياري المقبول يوضح أن هناك توافقاً نسبياً حول هذا الاعتقاد داخل المؤسسة.
 - التحفيز وتطوير المهارات: يُظهر المتوسط الحسابي المرتفع (حوالي 2.20) للعبارات ذات الصلة بتحفيز وتطوير المهارات أن المؤسسة تولي اهتماماً بتعزيز قدرات موظفيها. الانحراف المعياري المعتدل يوضح توافقاً نسبياً حول أهمية هذا الجانب داخل المؤسسة.
 - الحوافز والمكافآت: يُظهر المتوسط الحسابي المرتفع (حوالي 2.21) للعبارات ذات الصلة بالحوافز والمكافآت أن المؤسسة تضع استراتيجيات تشجيعية لتقدير جهود وإسهامات الموظفين. الانحراف المعياري المعتدل يشير إلى توافق نسبي حول هذا المفهوم داخل المؤسسة.
- باستناد إلى هذا التحليل، يمكن القول إن المؤسسة تتحرك باتجاه تعزيز الثقافة الإبداعية وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.160	0.945	ثقافة المؤسسة
0.180	0.947	الإبداع التنظيمي
0.612	0.970	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة 0,612 وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

الجدول رقم (19): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قرار الاختبار
0.000	0.202	0.449	(H_1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

هذا الجدول يوضح نتائج تحليل الارتباط بين بعد الثقة والإبداع التنظيمي، حيث يشير المعامل R (معامل الارتباط) قيمته 0.449 إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين الثقة والإبداع التنظيمي. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن 20.20% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره بالثقة. أما القيمة الدلالية (Sig) التي تساوي 0.000، فتشير إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05. وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الثقة) له أثر على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) وأن الثقة تشكل نسبة معينة من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي، وهذا حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة الاجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة الاجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة الاجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

الجدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قرار الاختبار
0.000	0.718	0.515	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

هذا الجدول يوضح نتائج تحليل الارتباط بين بعد الثقة والإبداع التنظيمي، حيث يشير المعامل R (معامل الارتباط) قيمته 0.718 إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة الاجتماعية والإبداع التنظيمي. وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن 51.5% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره بالثقافة الاجتماعية. أما القيمة الدلالية (Sig) التي تساوي 0.000، فتشير إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05. وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الثقافة الاجتماعية) له أثر على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) يعني هذا أن هناك احتمالية ضئيلة جدًا (أقل من 0.05%) أن هذا الأثر يكون ناتجا عشوائيا، مما يؤكد تأثير الثقافة الاجتماعية على مستوى الإبداع التنظيمي بشكل واضح ودال إحصائياً.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للثقافة الاجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.
الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

الجدول رقم (21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قرار الاختبار
0.007	0.482	0.233	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

هذا الجدول يوضح نتائج تحليل الارتباط بين بعد الرؤية المشتركة والإبداع التنظيمي، حيث يشير المعامل R (معامل الارتباط) قيمته 0.233 إلى وجود أثر إيجابي وقوي بين الرؤية المشتركة والإبداع التنظيمي. وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن 23.3% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره بالرؤية المشتركة. أما القيمة الدلالية (Sig) التي تساوي 0.007، فتشير إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05. وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الرؤية المشتركة) له أثر على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) يعني هذا أن هناك احتمالية قليلة (7%)، مما يؤكد تأثير الثقافة الاجتماعية على مستوى الإبداع التنظيمي بشكل واضح ودال إحصائياً.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قرار الاختبار
0.001	0.312	0.558	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

هذا الجدول يوضح نتائج تحليل الارتباط بين بعد اللغة- القصص والحكايات المشتركة والإبداع التنظيمي، حيث يشير المعامل R (معامل الارتباط) قيمته 0.558 إلى وجود أثر إيجابي قوي توعا ما بين اللغة-الحكايات والقصص المشتركة والإبداع التنظيمي. وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن 31.2% من التباين في الإبداع التنظيمي يمكن تفسيره باللغة-الحكايات والقصص المشتركة. أما القيمة الدلالية (Sig) التي تساوي 0.001، فتشير إلى أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية بمستوى الثقة 0.05. وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (اللغة-الحكايات والقصص المشتركة) يؤثر على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، كما يعني هذا أن هناك احتمالية ضئيلة جداً (أقل من 0.1%) يعني هذا أن هناك احتمالية ضئيلة جداً (أقل من 0.05%) أن هذا الأثر يكون ناتجا عشوائيا، مما يؤكد تأثير اللغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة على مستوى الإبداع التنظيمي بشكل واضح ودال إحصائياً.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

6- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.504	1	3.504	11.565	0.002
الخطأ	8.485	28	0.303		
الإجمالي	11.989	29			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.062	0.335		3.172	0.004
ثقافة المؤسسة	0.463	0.136	0.541	3.401	0.002
معامل الارتباط: 0.541		معامل التحديد: 0.292		المتغير التابع: الابداع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

بالنظر إلى جدول اختبار الفرضية الرئيسية، يظهر أن هناك دلالة إحصائية مهمة (Sig = 0.002) لعلاقة بين متغيرات الانحدار والإبداع التنظيمي. قيمة F المحسوبة تبلغ 11.565، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات.

بالنسبة لتأثير كل متغير بشكل فردي، يُلاحظ أن متغير ثقافة المؤسسة (B = 0.463) له تأثير دال إيجابي على الابتكار التنظيمي، حيث إن قيمة t المحسوبة تبلغ 3.401، وهي أعلى من قيمة الدلالة المعتمدة (Sig = 0.002). هذا يعني أن هناك تأثيراً إيجابياً دل إحصائياً لثقافة المؤسسة على الإبداع التنظيمي.

عموماً، هناك علاقة دالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والابداع التنظيمي بمستوى ثقة 95% أي عند دلالة يساوي أو أقل من القيمة 0.05، حيث إن قيمة معامل الارتباط (β) تبلغ 0.541، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. تأكيداً لذلك، يظهر أن معامل التحديد (R^2) يبلغ 0.292، مما يعني أن حوالي 29.2% من التغير في الابداع التنظيمي يمكن تفسيره بالمتغيرات المدرجة في النموذج، بما في ذلك ثقافة المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

بناء على قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة.

خلاصة الفصل:

تم من خلال الدراسة التطبيقية إستخلاص أن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة-، تعتبر من المؤسسات الاقتصادية الحيوية، حيث تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية وتقييم كفاءتها التشغيلية والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لتحسين أدائها، حيث تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة من الإناث والذكور وأن هناك توازن نسبي بين الجنسين في المؤسسة، تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة، وتم الاعتماد على مختلف أساليب البحث النوعي والكمي منها الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة بلغت 30 عامل والتي احتوت على قسمين هما محور البيانات الشخصية وقسم متغيرات الدراسة بهدف اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

بعد إعداد وتوزيع الاستبيان على العينة المستهدفة في الدراسة تم تنفيذ عملية استرجاعها وتفريغها وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الاحصائي SPSS لغرض التحليل واختبار الفرضيات، وعليه تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين ثقافة المؤسسة والابداع التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-



تعد ثقافة المؤسسة من العوامل الحاسمة في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث تعمل كحاضنة تحفز الموظفين على الابتكار و تقديم أفكار جديدة، تلعب القيم المشتركة و التوقعات الواضحة و الممارسات المشجعة دورا كبيرا في تكوين بيئة داعمة للإبداع، فعندما تكون ثقافة المؤسسة مبنية على الثقة و الإحترام و التشجيع على التجربة و الخطأ، فإنها تخلق فضاء يمكن فيه للأفراد التعبير على أفكارهم دون خوف من الفشل أو الإنتقاد و هذا ما يساهم في تحفيز العقول المبدعة و يعزز التعاون بين الفرق المختلفة مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة و تطوير المنتجات و الخدمات.

ولقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على ثقافة المؤسسة داخل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة، حيث اتضح أن المؤسسة تتمتع بالعديد من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة تساعد في التطور، كالثقة بين الأفراد وتعدد الثقافات الاجتماعية والرؤية المشتركة واللغة والقصص والحكايات المشتركة، حيث أن ثقافة المؤسسة بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة تؤثر وتساهم بشكل إيجابي ودال إحصائيا علما بالإبداع التنظيمي.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي، وكدراسة حالة إطارات وموظفي شركة مناجم الفوسفات-تبسة-توصلنا إلى ما يلي:

1- نتائج الدراسة

لقد مكنتنا الدراسة بشقيها النظرية والميدانية من استخلاص النتائج التالية:

1-2- النتائج النظرية:

- تساعد ثقافة المؤسسة على تطوير و تحسين مستوى أداء العاملين؛
- تعمل ثقافة المؤسسة على توجيه الموظفين و تشجيعهم على المساهمة بأفكار جديدة؛
- القيم و المعتقدات التي تتبناها المؤسسة تركز على التعاون،و الإستقلالية و التعلم المستمر و تعزز من القدرة الإبداعية للموظفين؛
- تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال فرق العمل المتنوعة و المشاريع المشتركة يعزز من تبادل و توليد أفكار جديدة؛

2-2- النتائج التطبيقية:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج لعل أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة؛ مما يدل على أن الثقة عامل مهم يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الإجتماعية في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة؛ مما يدل على أن الثقافة الإجتماعية عامل مهم يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة؛ مما يدل على أن الرؤية المشتركة عامل مهم يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

خاتمة

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للغة المشتركة-القصص والحكايات المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة؛ مما يدل على أن هذا البعد عامل مهم يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة؛ مما يدل على أن ثقافة المؤسسة لها تأثير مهم وإيجابي على مستوى الإبداع التنظيمي، وهذا يعني أن الشركات التي تهتم بتطوير ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع والتجديد في العمل تكون عادةً أكثر محاولة تطبيق التجارب التي قامت بها مؤسسات ومنظمات الدول المتقدمة في هذا المجال؛
- جل الدراسات في هذا الموضوع تخلص من الدراسات التطبيقية والقياسية وهذا راجع لندرة البيانات المتاحة لهذا من المستحسن توفير قاعدة بيانات دولية متكاملة لمعرفة مساهمة ودور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي.

2- التوصيات

- من الضروري على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة الاهتمام بالعنصر البشري كونه عاملاً أساسياً في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- من الأفضل أن تدعم المؤسسة عملية تنظيم ملتقيات علمية حول موضوع تبني ثقافة المؤسسة كإستراتيجية تساعد في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- يجب على المؤسسة توفير منصة للتفاعل و تبادل الأفكار بين الموظفين و تشجيعهم على الإبداع و التطوير المستمر؛
- زرع الوعي وتنظيم ملتقيات علمية حول موضوع تبني سياسة ثقافة المؤسسة كإستراتيجية تساعد في تعزيز الإبداع التنظيمي؛
- تسخير وتوظيف جميع وسائل الإعلام للقيام بالدور التوعوي لثقافة المؤسسة لخلق طرق إبداعية تساهم في تطور المؤسسة وازدهارها؛
- تعليم وتدريب العاملين في المؤسسة وتوعيتهم على كيفية استخدام تقنيات التكنولوجيا المبتكرة عن طريق الدورات التعليمية والتدريبية وعقد ندوات وملتقيات دولية في هذا المجال،

- إنشاء صندوق خاص يعمل على تمويل المؤسسات التي انتهجت سياسة تطبيق ثقافة المؤسسة
قصد تعزيز الابداع التنظيمي؛

3- آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعتنا إلى التركيز على أحد جوانب الموضوع، فإننا في الأخير
نقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، أو تكمل مختلف زوايا هذه
الدراسة:

_ أثر ثقافة المؤسسة في تعزيز الابتكار التنظيمي؛

_ تأثير التنوع الثقافي على الإبداع التنظيمي؛

_ إستراتيجيات بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع؛

_ تأثير التغيرات التكنولوجية على ثقافة الإبداع في المؤسسة.

قائمة المراجع

LET.COM

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
2. إدغار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد مشير الأصبحي، محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
3. إنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
4. جان فرنسوا دورتيه، معجم العلوم الإنسانية، ترجمة جورج كتورة، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2009.
5. سارة إبراهيم مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2023.
6. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2004.
7. شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
8. صالح مهدي محسن العامري، طاه محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2007.

9. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009.
10. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، 2016.
11. كامل فليفل، فتحي حمدان، الإحصاء، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
12. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003.
13. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
14. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
15. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2008.
16. نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
17. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. هدى علي جواد الشمري، سعدوف محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

19. هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان - الأردن، 2009.

20. هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، مركز البحوث بجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

21. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

❖ الرسائل الجامعية:

22. أحمد الشحمة، واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز -غرداية-، مذكرة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2014.

23. إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013.

24. بوبكر صديق، بن بوقرة شهرة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة "خدماتي" برج بوعريريج-، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2023/2022.

25. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2007/2006.

26. الجوزي خيرة، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز -دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة-، مذكرة ماستر أكاديمي في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.

27. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جدة، 2005.

28. حداد مهدي، صماري إيمان، دور النمط القيادي في بناء ثقة المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "برج بوعريريج"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2021م/2022.

29. دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019 /2020.

30. شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016 /2017.

31. صمادي وردة، خليلي كوثر، تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت تبسة الوحدة التجارية-، مذكرة ماستر

في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2023/2022.

32. قدرى أحمد معراج، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-"، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

33. محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق العرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة لمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال والإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

34. محمود الفياض، أثر النط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، 1995.

❖ المقالات:

35. تواتي إدريس، حوشين كمال، براغ محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، 2022.

36. سيهام شيهاني، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 02، العدد 01، 2014.

37. شهناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي

(دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، الجامعة المستنصرية، كلية

الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.

38. فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين (دراسة حالة

لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

39. قدة حياة، نعرورة بوبكر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية -دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي-، مجلة البحوث الاقتصادية

المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر.

40. نوال زاوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، مجلة الرستمية،

العدد 03، فيفري 2021.

41. يوسف كمال، أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة بعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02،

ديسمبر 2020.

قائمة الملاحق

LET.COM

الملحق رقم واحد (01): استمارة التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة-
LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
UNIVERSITY LARBI TEBESSI

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحكيم إستبانه

نهديكم أطيب التحيات

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، أرفق لكم نسخة من الصورة الأولية لإستمارة الإستبيان الخاصة بدراسة " دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -"، والذي يعد جزء من المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، راجية التفضل والإطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضع إعتراز وتقدير لدى المشرف(ة) والباحث(ة). مع خالص شكري وتقديري

إسم ولقب المحكم	اللقب العلمي	التخصص العلمي	قسم	توقيع المحكم
بلال مسعي	أستاذ مساعد	علوم التسيير	علوم التسيير	
عمر عمروش	محمروش عمر	علوم التسيير	علوم التسيير	
يحي إدريس	أستاذ زيفلم تالي	علوم التسيير	علوم التسيير	

الأستاذ المشرف: بورحلة منجية

الباحثة: بومنجل عبير

السنة الجامعية:

2024/2023

الملحق رقم(02):إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان

" دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي "

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " إدارة أعمال "

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتي في إتمام هذه الدراسة حول موضوع "دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-" وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما انها ستحاط بالسرية التامة.

لذا أرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة، تقبلوا مني فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذة(ة)

الباحثة:

- بورحلة منجية

-بومنجل عبير

السنة الجامعية:

2023

2024/

أولاً: محور البيانات الشخصية

01- الجنس: ذكر أنثى

02- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ✓

من 41 إلى أقل من 40 سنة ✓

من 41 إلى 45 سنة ✓

من 46 إلى 50 سنة ✓

من 50 سنة فأكثر ✓

03- المؤهل التعليمي:

باكالوريا ماجستير دكتوراه ليسانس

04- المستوى الوظيفي:

اطار سامي اطار تنفيذي

05- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ✓

من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ✓

من 11 سنة إلى 15 سنة ✓

أكثر من 15 سنة ✓

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: ثقافة المؤسسة

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد ثقافة المؤسسة، لذا نرجو منكم وضع علامة

(X) أمام درجة سم قياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة ومدى الاستجابة لها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: الثقة						
01	يحقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية					
02	يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار.					
03	تعتمد المؤسسة على التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة					
04	يلتزم القادة والإدارة العليا بتحقيق الوعود من مكافآت وحوافز للموظفين					
البعد الثاني: الثقافة الاجتماعية						
05	تعتمد المؤسسة على تبادل الأفكار والآراء.					
06	تتوفر في المؤسسة اختلافات ثقافية تؤدي إلى سوء وصعوبة الاتصال بين الموظفين					
07	التنوع يعزز من التفكير النقدي ويحسن صنع القرار.					
08	تعتمد المؤسسة على التشجيع لتحقيق ثقافة أكثر تقبلا وشمولية.					
البعد الثالث: الرؤية المشتركة						
09	نرى أن الرؤية المشتركة تساهم في تطوير ثقافة					

					تنظيمية.	
					تعتمد المؤسسة على قيم ومبادئ مشتركة يؤمن بها العاملين في المؤسسة	10
					الثقافة التنظيمية تعكس الرؤية والقيم	11
					تعتمد المؤسسة على التعاون والابتكار والمرونة على مستوى عملياتها	12
البعد الرابع: اللغة المشتركة والقصص والحكايات المشتركة						
					تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لخلق التطوير	13
					تساهم اللغة المشتركة في توصيل الأفكار إلى الآخرين.	14
					تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لتعزيز وتسهيل التبادل للمعاني والحفاظ عليها.	15
					يساهم تطبيق اللغة المشتركة في بناء وتعزيز الهوية وتحقيق الانتماء والتواصل بين العاملين	16

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (X) أمام العبارة بما يتناسب، ومدى تحقيق

الإبداع التنظيمي من وجهة نظرك.

الرقم	العبارة ومدى الاستجابة لها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
17	تسعى المؤسسة دائماً عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات.					
18	يساعد الإبداع التنظيمي على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.					
19	تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع.					
20	تساهم العوامل النفسية السلبية من تقليل الإبداع التنظيمي.					
21	ينشأ الإبداع التنظيمي من التفاعلات الاجتماعية داخل الهياكل التنظيمية.					
22	تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين الذين يمتلكون قدرة على الإبداع.					
23	الظروف البيئية الخارجية تؤثر على مستوى الإبداع.					
24	تساعد المؤسسة الموظفين على تدعيم قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية.					
25	تمنح المؤسسة عناية كبيرة للأفراد المتميزين والمبدعين.					
26	يحاول العاملون النظر للأمور بزوايا مختلفة.					
27	يستطيع العاملون الربط بين مختلف الأفكار للوصول إلى فكرة تخدمهم.					
28	يحرص العاملون على تقديم أفكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوفة.					
29	يتنبأ العاملون بالمشاكل قبل وقوعها.					
30	يمتلك العاملون القدرة على معرفة وتحليل المشاكل عند وقوعها.					

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

البيانات الشخصية

جنس العينة المدروسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	9	30.0	30.0	30.0
	ذكر	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	14	46.7	46.7	53.3
	من 46 إلى 50 سنة	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي للعينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	8	26.7	26.7	26.7
	ليسانس	12	40.0	40.0	66.7
	ماستر أو ماجستير	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مهنة العينة المدروسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	8	26.7	26.7	26.7
	إطار تقني	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة المهنية للعينة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 03 سنوات	5	16.7	16.7	16.7
من 03 إلى أقل من 10 سنوات	16	53.3	53.3	70.0
من 11 إلى 15 سنة	6	20.0	20.0	90.0
أكبر من 13 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

1- معاملات بيرسون

Correlations

	ثقافة المؤسسة	الابداع التنظيمي
ثقافة المؤسسة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.541**
	N	30
الابداع التنظيمي	Pearson Correlation	.541**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30

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

2- ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Case Processing Summary

	N	%
Cases الخيارات	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	16

المحور الثاني:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	الخيارات	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.970	13

الاستبيان:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	الخيارات	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.972	30

مخرجات المحاور (النسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
حقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية	30	0	2.33	.994
يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار.	30	0	2.47	.937
تعتمد المؤسسة على التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة	30	0	2.30	.750
يلتزم القادة والإدارة العليا بتحقيق الوعود من مكافآت وحوافز للموظفين	30	0	2.47	.860
تعتمد المؤسسة على تبادل الأفكار والآراء.	30	0	2.37	.850
تتوفر في المؤسسة اختلافات ثقافية تؤدي إلى سوء وصعوبة الإتصال بين الموظفين	30	0	2.27	.640
التنوع يعزز من التفكير النقدي ويحسن صنع القرار.	30	0	2.13	.629
تعتمد المؤسسة على التشجيع لتحقيق ثقافة أكثر تقبلاً وشمولية	30	0	2.23	.858
نرى أن الرؤية المشتركة تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية	30	0	2.37	.850
تعتمد المؤسسة على قيم ومبادئ مشتركة يؤمن بها العاملين في المؤسسة	30	0	2.57	1.135
الثقافة التنظيمية تعكس الرؤية والقيم	30	0	2.4333	1.07265
تعتمد المؤسسة على التعاون والابتكار والمرونة على مستوى عملياتها	30	0	2.30	.794
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لخلق التطوير	30	0	2.23	.679
تساهم اللغة المشتركة في توصيل الأفكار إلى الآخرين.	30	0	2.37	.999
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لتعزيز وتسهيل التبادل للمعاني والحفاظ عليها.	30	0	2.33	.994
يساهم تطبيق اللغة المشتركة في بناء وتعزيز الهوية وتحقيق الانتماء والتواصل بين العاملين	30	0	2.37	.999
تسعى المؤسسة دائماً عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات.	30	0	2.17	.874

يساعد الإبداع التنظيمي على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.	30	0	2.17	.699
تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع.	30	0	2.00	.643
تساهم العوامل النفسية السلبية من تقليل الإبداع التنظيمي.	30	0	2.10	.759
ينشأ الإبداع التنظيمي من التفاعلات الاجتماعية داخل الهياكل التنظيمية.	30	0	2.03	.669
تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرة على الإبداع.	30	0	2.10	.607
الظروف البيئية الخارجية تؤثر على مستوى الإبداع.	30	0	2.17	.699
تساعد المؤسسة الموظفين على تدعيم قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية.	30	0	2.27	.828
تمنح المؤسسة عناية كبيرة للأفراد المتميزين والمبدعين.	30	0	2.20	.847
يحاول الأفراد العاملين النظر للأمور بزوايا مختلفة.	30	0	2.23	.679
يستطيع الأفراد العاملين الربط بين مختلف الأفكار للوصول إلى فكرة تخدمهم.	30	0	2.07	.828
يحرص الأفراد العاملين على تقديم أفكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوفة.	30	0	2.23	.817
يتنبأ الأفراد العاملين بالمشاكل قبل وقوعها.	30	0	2.17	.699
يمتلك الأفراد العاملين القدرة على معرفة وتحليل المشاكل عند وقوعها.	30	0	2.17	.834
الثقة	30	0	2.3917	.80591
الثقافة الاجتماعية	30	0	2.2500	.64993
الرؤية المشتركة	30	0	2.3800	.82771
اللغة، القصص والحكايات المشتركة	30	0	2.3083	.85522
ثقافة المؤسسة	30	0	2.3458	.75103
الإبداع التنظيمي	30	0	2.1476	.64298

النسب والتكرارات لكل المحاور

	التكرار	Column N %
حقق تطبيق الثقة في المؤسسة مستوى عالي من الشفافية	غير موافق بشدة	2 6.7%
	غير موافق	22 73.3%
	محايد	3 10.0%
	موافق	0 0.0%
	موافق بشدة	3 10.0%
يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار.	غير موافق بشدة	1 3.3%
	غير موافق	20 66.7%
	محايد	5 16.7%
	موافق	2 6.7%
	موافق بشدة	2 6.7%
تعتمد المؤسسة على التقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة	غير موافق بشدة	2 6.7%
	غير موافق	20 66.7%
	محايد	5 16.7%
	موافق	3 10.0%
	موافق بشدة	0 0.0%
يلتزم القادة والإدارة العليا بتحقيق الوعود من مكافآت وحوافز للموظفين	غير موافق بشدة	1 3.3%
	غير موافق	20 66.7%
	محايد	3 10.0%
	موافق	6 20.0%
	موافق بشدة	0 0.0%
تعتمد المؤسسة على تبادل الأفكار والآراء.	غير موافق بشدة	2 6.7%
	غير موافق	20 66.7%
	محايد	3 10.0%
	موافق	5 16.7%
	موافق بشدة	0 0.0%
تتوفر في المؤسسة اختلافات ثقافية تؤدي إلى سوء وصعوبة الإتصال بين الموظفين	غير موافق بشدة	1 3.3%
	غير موافق	22 73.3%
	محايد	5 16.7%
	موافق	2 6.7%
	موافق بشدة	0 0.0%
التنوع يعزز من التفكير النقدي ويحسن صنع القرار.	غير موافق بشدة	3 10.0%
	غير موافق	21 70.0%
	محايد	5 16.7%
	موافق	1 3.3%
	موافق بشدة	0 0.0%
تعتمد المؤسسة على التشجيع لتحقيق ثقافة أكثر تقبلا وشمولية.	غير موافق بشدة	4 13.3%
	غير موافق	19 63.3%

	محايد	3	10.0%
	موافق	4	13.3%
	موافق بشدة	0	0.0%
نرى أن الرؤية المشتركة تساهم في تطوير ثقافة تنظيمية	غير موافق بشدة	1	3.3%
	غير موافق	22	73.3%
	محايد	3	10.0%
	موافق	3	10.0%
	موافق بشدة	1	3.3%
	غير موافق بشدة	1	3.3%
تعتمد المؤسسة على قيم ومبادئ مشتركة يؤمن بها العاملين في المؤسسة	غير موافق	21	70.0%
	محايد	2	6.7%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	4	13.3%
	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	18	60.0%
الثقافة التنظيمية تعكس الرؤية والقيم	محايد	5	16.7%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	18	60.0%
	محايد	6	20.0%
تعتمد المؤسسة على التعاون والابتكار والمرونة على مستوى عملياتها	موافق	3	10.0%
	موافق بشدة	0	0.0%
	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	18	60.0%
	محايد	6	20.0%
	موافق	3	10.0%
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لخلق التطوير	موافق بشدة	0	0.0%
	غير موافق بشدة	1	3.3%
	غير موافق	24	80.0%
	محايد	2	6.7%
	موافق	3	10.0%
	موافق بشدة	0	0.0%
تساهم اللغة المشتركة في توصيل الأفكار إلى الآخرين.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	19	63.3%
	محايد	4	13.3%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	2	6.7%
	غير موافق بشدة	3	10.0%
تعتمد المؤسسة على اللغة المشتركة لتعزيز وتسهيل التبادل للمعاني والحفاظ عليها.	غير موافق	20	66.7%
	محايد	3	10.0%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	2	6.7%
	غير موافق بشدة	2	6.7%
	غير موافق	22	73.3%
يساهم تطبيق اللغة المشتركة في بناء وتعزيز الهوية وتحقيق الانتماء والتواصل بين العاملين	محايد	1	3.3%

	موافق	3	10.0%
	موافق بشدة	2	6.7%
تسعى المؤسسة دائما عن البحث على أفضل الكفاءات والمهارات.	غير موافق بشدة	4	13.3%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	2	6.7%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	1	3.3%
يساعد الإبداع التنظيمي على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	4	13.3%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	0	0.0%
تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع.	غير موافق بشدة	5	16.7%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	3	10.0%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	0	0.0%
تساهم العوامل النفسية السلبية من تقليل الإبداع التنظيمي.	غير موافق بشدة	5	16.7%
	غير موافق	19	63.3%
	محايد	4	13.3%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	0	0.0%
ينشأ الإبداع التنظيمي من التفاعلات الاجتماعية داخل الهياكل التنظيمية.	غير موافق بشدة	5	16.7%
	غير موافق	20	66.7%
	محايد	4	13.3%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	0	0.0%
تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرة على الإبداع.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	22	73.3%
	محايد	4	13.3%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	0	0.0%
الظروف البيئية الخارجية تؤثر على مستوى الإبداع.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	4	13.3%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	0	0.0%
تساعد المؤسسة الموظفين على تدعيم قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية.	غير موافق بشدة	2	6.7%
	غير موافق	22	73.3%
	محايد	3	10.0%
	موافق	2	6.7%

	موافق بشدة	1	3.3%
تمنح المؤسسة عناية كبيرة للأفراد المتميزين والمبدعين.	غير موافق بشدة	4	13.3%
	غير موافق	19	63.3%
	محايد	5	16.7%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	1	3.3%
يحاول الأفراد العاملین النظر للأمور بزوايا مختلفة.	غير موافق بشدة	1	3.3%
	غير موافق	23	76.7%
	محايد	5	16.7%
	موافق	0	0.0%
	موافق بشدة	1	3.3%
يستطيع الأفراد العاملین الربط بين مختلف الأفكار للوصول إلى فكرة تخدمهم.	غير موافق بشدة	5	16.7%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	2	6.7%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	1	3.3%
يحرص الأفراد العاملین على تقديم افكار جديدة متعلقة بمنتجات غير مألوقة.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	20	66.7%
	محايد	5	16.7%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	1	3.3%
يتنبأ الافراد العاملین بالمشاكل قبل وقوعها.	غير موافق بشدة	3	10.0%
	غير موافق	21	70.0%
	محايد	4	13.3%
	موافق	2	6.7%
	موافق بشدة	0	0.0%
يمتلك الأفراد العاملین القدرة على معرفة وتحليل المشاكل عند وقوعها.	غير موافق بشدة	4	13.3%
	غير موافق	20	66.7%
	محايد	4	13.3%
	موافق	1	3.3%
	موافق بشدة	1	3.3%

اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثقافة المؤسسة، الثقافة الاجتماعية، اللغة، القصص والحكايات المشتركة، الثقة، الرؤية المشتركة ^b		Enter

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.889 ^a	.790	.746	.32409	.790	18.029	5	24	.000

a. Predictors: (Constant), ثقافة المؤسسة، الثقافة الاجتماعية، اللغة، القصص والحكايات المشتركة، الثقة، الرؤية المشتركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.468	5	1.894	18.029	.000 ^b
	Residual	2.521	24	.105		
	Total	11.989	29			

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), ثقافة المؤسسة، الثقافة الاجتماعية، اللغة، القصص والحكايات المشتركة، الثقة، الرؤية المشتركة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
					B	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Zero Order	Partial	Partial Tolerance
1 (Constant)	.299	.236	1.268	.217	-.188	.786					

الثقة	2.723	.618	3.413	4.40	.00	1.447	3.999	.449	.669	.41	.015	68.530
				4	0					2		
الثقافة الاجتماعية	2.918	.429	2.950	6.79	.00	2.033	3.804	.718	.811	.63	.047	21.489
				9	0					6		
الرؤية المشتركة	3.449	.660	4.440	5.22	.00	2.087	4.810	.482	.730	.48	.012	82.285
				9	0					9		
اللغة، القصص والحكايات المشتركة	1.910	.407	2.540	4.69	.00	1.070	2.749	.558	.692	.43	.030	33.435
				3	0					9		
ثقافة المؤسسة	-	1.958	-11.873	-	.00	-	-	.541	-.727	-	.002	597.34
	10.16			5.19	0	14.20	6.123			.48		6
	5			0		7				6		

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions				
					الثقة	الثقافة الاجتماعية	الرؤية المشتركة	اللغة، القصص والحكايات المشتركة	ثقافة المؤسسة
1	1	5.873	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.080	8.586	.60	.00	.00	.00	.00	.00
	3	.024	15.616	.13	.00	.09	.01	.00	.00
	4	.013	21.129	.01	.08	.00	.02	.04	.00
	5	.010	24.053	.20	.00	.06	.03	.19	.00
	6	.000	222.972	.06	.92	.85	.94	.77	1.00

a. Dependent Variable: الابداع التنظيمي

الملحق (04): إتفاقية التريص



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيجاني - تيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم

الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : دكتور سهام الزين

مقرها : من المين تيسة

ممثلة من طرف : دكتور المراد

الوظيفة: سير المراد

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1-.....
2-.....

مباستر التخصص

عنوان المدكرة: حور ثقافت المؤسسة في تعزيز البعاج التنظيمي

الاستاذ المشرف : يوانجله صديقية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- عيسى نوح حنيتل
2-.....
3-.....

4-.....
5-.....

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التريص:

الاستاذ المشرف :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينفي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة من جهة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، الطعام.

ادارة المؤسسة المستقبلية



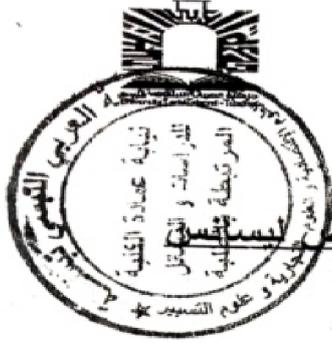
BRIK Ahmed

الملحق (05): إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تيسة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية - مكتبة الدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم



إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) : بورحلة مدجيدية

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
/	/	-1*
/	/	-2*
/	/	-3*
/	/	-4*
/	/	-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دراسة قائمة المرسلة في تقرير الاعمال المتخصص دراسة حالة مؤسسة مناهج المرسلة - بتسة	ادارة اعمال	-1* - بورحلة مدجيدية -2*

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم

2024/05/23

بورحلة مدجيدية



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل دور ثقافة المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة، من خلال فهم كيف تؤثر البيئة الثقافية داخل المؤسسة على مستوى الإبداع و الخصائص التي تميزها ،و الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي في تطوير و تحسين الإبداع حيث حاولنا الربط بين ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي و إستنتاج العلاقة بينهما،حيث تم إسقاط أبعاد ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل و المتمثلة في الثقة ،الثقافة الإجتماعية،الرؤية المشتركة،اللغة المشتركة والقصص و الحكايات المشتركة على متغير الإبداع التنظيمي،و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة فقد تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال وصف متغيرات الدراسة في قالبها النظري،كذلك منهج دراسة الحالة بإعتماد الإستبيان كأداة جمع البيانات و المعلومات من طرف عينة من موظفي و إدارات المؤسسة محل الدراسة ،و تحليلها بواسطة برنامج spss

توصلت الدراسة إلى أن: لدى ثقافة المؤسسة مستوى متوسط إلى جيد، كما أن دورها في تعزيز الإبداع التنظيمي قوي ، حيث بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المؤسسة بجميع أبعادها في تعزيز الإبداع التنظيمي بمناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة.

كلمات مفتاحية: مؤسسة، ثقافة المؤسسة،الإبداع التنظيمي، مؤسسة الفوسفات؛ spss.

Abstract:

This study aimed to measure and analyze the role of the organization's culture in enhancing organizational creativity at the SOMIPHOSSE Phosphate Mines Corporation - Tebessa, by understanding how the cultural environment within the organization affects the level of creativity and the aspects that distinguish it, and the role that the organization's culture plays in developing and improving creativity, as we tried to link The organization's culture and organizational creativity and the conclusion of the relationship between them, where the dimensions of the organization's culture were dropped as an independent variable, represented by trust, social culture, shared vision, common language, and shared stories and tales, on the organizational creativity variable. To achieve the objectives of the study and answer the questions raised, the method was used. Descriptive by describing the study variables in their theoretical form, As well as the case study approach, adopting the questionnaire as a tool for collecting data and information from a sample of employees and executives of the institution under study, and analyzing it using the SPSS program.

The study found that: The corporate culture has a moderate to good level, and its role in enhancing competitiveness is strong, as the results showed the existence of a statistically significant relationship at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) for the corporate culture in all its dimensions in enhancing organizational creativity in the Phosphate Mines Corporation SOMIPHOSSE- Tebessa.

Keywords: institution; Enterprise culture; trust; Organizational creativity; Phosphate Corporation; spss